



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Formulación de los Subprocesos Académicos dentro del Proceso
Agregador de Valor “Gestión de Posgrado” para la Gestión por
Resultados en la Universidad Nacional De Loja, año 2022

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del Título de
Licenciada en Administración Pública.

AUTORA:

Nayeli Mishel Oviedo Mosquera

DIRECTORA:

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc

Loja – Ecuador

2023



Loja, 16 de septiembre de 2022

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular titulado: **“Formulación de los subprocesos académicos dentro del proceso Agregador de Valor “Gestión de Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022”**, de autoría de la estudiante Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, previa a la obtención del grado y título de Licenciada en Administración Pública, en concordancia a lo que determina el artículo 228 y 229 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que se encuentra culminado y aprobado y en cumplimiento al artículo 232 de acuerdo al párrafo 2 del mismo reglamento, por lo que autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón. Mg. Sc

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Autoría

Yo, Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, 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 Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cedula de identidad: 1105483091

Fecha: 03 de enero del 2023

Correo electrónico: nayeli.oviedo@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0990491943





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular por parte del autor para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo

Yo Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Formulación de los subprocesos académicos dentro del proceso Agregador de Valor “Gestión De Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022”**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo 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 del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los tres días del mes de enero del dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autora: Nayeli Mishel Oviedo Mosquera

Cédula: 1105483091

Correo electrónico: nayeli.oviedo@unl.edu.ec

Dirección: Calle Confucio y Pitágoras

Celular: 0990491943

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora trabajo de integración curricular: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg.Sc.

Tribunal de Grado:

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

Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc (Integrante del tribunal)

Ing. Daniela Elizabeth Jiménez Salinas, Mg. Sc (Integrante del tribunal)



Dedicatoria

Primeramente, a Dios por ser mi guía y mi amigo incondicional, por haberme brindado las aptitudes necesarias para lograr esta meta importante.

A mis padres Ángel y Banesa, el mejor regalo que Dios me ha dado en esta vida, por brindarme siempre su apoyo absoluto y por todo su esfuerzo, dedicación, comprensión, amor y ayuda aún en los momentos difíciles.

A mis hermanos/as Katherine, Adriana, John y Ariel, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional en cada instante.

A mi sobrino Manuel Sebastián, por llegar a mi vida a llenarla de mucha alegría, con sus ocurrencias crea momentos únicos, inigualables e inolvidables.

A mis padrinos Carlos Vélez y Sonia Becerra, mi segunda familia, por sus consejos, amor y apoyo constante.

(+) A mi abuelita Amelia de Jesús, quien desde el cielo me mando la fortaleza necesaria para salir adelante en cada uno de los obstáculos que se me presentaron en el camino y por inculcar en mí valores que me han servido a lo largo de toda mi carrera estudiantil.

Finalmente, a mis amigas, por apoyarme siempre y nunca dejarme sola, son lo mejor que me paso en mi vida universitaria.

Mi gratitud eterna a todos ustedes, con amor,

Nayeli Mishel Oviedo Mosquera



Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y ofrecerme todas las facilidades durante el transcurso de mi vida universitaria, a la carrera de Administración Pública y a sus docentes por haber aportado con sus conocimientos a mi formación académica, en especial a la Ing. Tania Patiño por su orientación y asesoría en el desarrollo del presente trabajo investigativo; a la Dirección de Posgrado en la persona de la Ing. Vanessa Burneo por abrirme las puertas y darme las facilidades para obtener la información necesaria en la realización del presente trabajo.

Finalmente, a mis compañeros, amigos, amigas y familiares por brindarme palabras de aliento en cada momento.

Nayeli Mishel Oviedo Mosquera



Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Anexos.....	ix

Cuerpo de la Tesis

1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	5
4.1. Gestión de la calidad en el sector público.....	5
4.1.1. Teoría de la calidad total.....	5
4.1.2. Modelo de Procesos Horizontales	6
4.1.3. Características	7
4.1.4. Nueva Gestión Pública	7
4.2. Marco técnico para el Diagnostico Organizacional.....	8
4.2.1. Diagnostico Situacional.....	8
4.2.2. Diagnostico Situacional FODA.....	8
4.3. Marco conceptual	9
4.3.1. La Administración Pública.....	9
4.3.2. Gestión Pública	10
4.3.3. Gestión por resultados	10
4.3.4. Gestión por procesos	10
4.3.5. Procesos.....	11
4.3.6. Manual.....	11
4.3.7. Socialización	14
4.4. Gestión de la calidad en el contexto normativo ecuatoriano	15
4.4.1. Constitución de la República del Ecuador	15
4.4.2. Ley Orgánica de Educación Superior.....	15
4.4.3. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja	15
4.4.4. Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja	15
4.5. Gestión de la calidad en las organizaciones autónomas.....	17
4.5.1. Antecedentes del tema.....	17



4.5.2. Procesos en la Universidad Nacional de Loja 17

4.5.3. Dirección de Posgrado 19

4.5.4. Levantamiento del manual de procesos 20

5. Metodología 21

5.1. Enfoque..... 21

5.2. Diseño de investigación..... 21

5.3. Métodos 21

5.4. Procedimientos 21

5.5. Técnicas e instrumentos de Investigación 22

5.6. Software..... 22

6. Resultados..... 23

6.1. OE1: Diagnostico de la situación actual del subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja. 24

6.1.1. Análisis Departamento 27

6.1.2. Análisis Subproceso 30

6.1.3. Flujogramas 32

6.2. OE2: Propuesta de manual de subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja. 46

6.3. OE3: Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja. 89

7. Discusión 91

8. Conclusiones 95

9. Recomendaciones 96

10. Bibliografía 97

11. Anexos 100

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de la trilogía de Juran 5

Figura 2 Modelo del proceso horizontal 6

Figura 3 Matriz FODA..... 9

Figura 4 Estructura metodológica para la elaboración del manual de procesos 13

Figura 5 Mapa conceptual del Modelo de Gestión de la Universidad Nacional de Loja..... 19

Figura 6 Estructura de procesos de la Dirección de Posgrado 23

Figura 7 Estructura descriptiva de la Dirección de Posgrado 27

Figura 8 Ecosistema general de los subprocesos académicos..... 28

Figura 9 Diagnóstico situacional FODA: Matriz del ambiente interno y externo de la Dirección de Posgrado 29



Figura 10 Estructura descriptiva de los subprocesos académicos.....	30
Figura 11 Diagnóstico situacional FODA: Matriz del ambiente interno y externo de los subprocesos académicos.....	31
Figura 12 Flujograma de postulación.....	32
Figura 13 Flujograma de admisión	33
Figura 14 Flujograma de matrícula	34
Figura 15 Flujograma de titulación, parte 1	35
Figura 16 Flujograma de titulación, parte 2	36
Figura 17 Flujograma de becas	37
Figura 18 Flujograma de emisión de certificados	38
Figura 19 Flujograma planificación académica y carga horaria docente.....	39
Figura 20 Flujograma de evaluación curricular de posgrado.....	40
Figura 21 Flujograma de evaluación docente	41
Figura 22 Flujograma de seguimiento al sílabo	42
Figura 23 Flujograma de justificación de inasistencia.....	43
Figura 24 Flujograma de registro de notas.....	44
Figura 25 Flujograma de homologación	45
Figura 26 Flujograma de retiro	46

Índice de Tablas

Tabla 1 Simbología ISO.....	14
Tabla 2 Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta.....	90

Índice de Anexos

Anexo 1. Mapa conceptual de la problemática	100
Anexo 2. Ficha de observación	101
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada.....	103
Anexo 4. Material de presentación para la socialización.....	105
Anexo 5. Evidencia de la socialización de la propuesta	107
Anexo 6. Evidencia del trabajo investigativo	110
Anexo 7 - Certificado del Abstrac	112



1. Título

Formulación de los subprocesos académicos dentro del proceso Agregador de Valor “Gestión De Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022





2. Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es la formulación de los subprocesos académicos pertenecientes al proceso Gestión de Posgrado enmarcado en la Gestión por Resultados de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, pretendiendo alcanzar la eficiencia y eficacia, aportando al logro de los objetivos institucionales. La necesidad de elaborar estos subprocesos se ve reflejada en la inexistencia de los mismos, debido a que la Dirección de Posgrado es de reciente creación, comenzó sus labores el 01 de abril de 2022. Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó el enfoque cualitativo con el apoyo de los métodos analítico, inductivo y sintético, los que permitieron analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional, identificar las problemáticas existentes y describir los aspectos más importantes del objeto de investigación. Además, se aplicaron instrumentos de recolección de información (entrevista semiestructurada y ficha de observación) que permitieron obtener datos sobre la situación actual de la dirección y de los subprocesos. En los resultados del trabajo de investigación se empieza con un diagnóstico situacional (análisis FODA) con el cual fue posible determinar las oportunidades de mejora presentes en la dirección como lo son el desconocer de algunos subprocesos debido a la falta de esquematización de un manual, así como también algunas de sus fortalezas entre las cuales se destaca el contar con un personal joven y capacitado el cual se desenvuelve en un ambiente de compañerismo y cooperación. Tomando en consideración varias normativas de la Universidad y de la dirección, se plantea una propuesta de mejora a los subprocesos académicos, la cual está plasmada en el respectivo manual de procesos. Además, se muestran algunas ventajas y desventajas que, según los actores claves, presenta el manual de procesos propuesto.

Palabras Clave: Formulación, gestión por resultados, procesos, manual de procesos, Dirección de Posgrado.



2.1. Abstract

The purpose of this research work is the formulation of the academic threads belonging to the Postgraduate Management process framed in the Management by Results of the Postgraduate Directorate of the National University of Loja, trying to achieve efficiency and effectiveness contributing to the achievement of institutional objectives. The need to develop these sub-processes is reflected in their non-existence, due to the fact that the Postgraduate Directorate has been recently created, starting to function on April 1, 2022. In the development of the present investigative work, the qualitative approach and the analytical, inductive and synthetic methods were used, which allowed analyzing the results obtained in the situational diagnosis, identifying the existing problems and describing the most important aspects of the object of investigation. In addition, information collection instruments were applied (semi-structured interview and observation sheet) that allowed obtaining data on the current situation of the management and the sub-processes. In the results of the work, a situational diagnosis (SWOT analysis) is shown and a proposal to improve the academic threads carried out by the Postgraduate Directorate is proposed. It also shows the advantages and disadvantages that, according to the key actors, the proposed process manual presents.

Keywords: Formulation, management by results, processes, process manual, Postgraduate Management.



3. Introducción

La Administración Pública comprende el conjunto de órganos del sector público conformados con el objetivo de administrar y gestionar organismos, instituciones y entes del Estado. Las instituciones públicas al no contar con los procesos debidamente estructurados y actualizados presentan una gran limitación a la hora de innovar, además de generar falta de comprensión entre empleados y fallas en la producción. La gestión por procesos se relaciona con las actividades que deben cumplir las instituciones públicas con el fin de ser eficientes y eficaces, logrando así cumplir los objetivos institucionales. El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de diseñar un manual que contemple los subprocesos académicos desarrollados dentro de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, para lo cual se levanta, diseña y propone un mejoramiento de los subprocesos mencionados.

Para el logro de los resultados en la presente investigación dentro del primer objetivo se realizó un diagnóstico situacional a la Dirección de Posgrado, utilizando herramientas de recolección de información como la entrevista y la ficha de observación, estas permitieron obtener datos para posteriormente en el segundo objetivo plantear una propuesta de un manual de procedimientos enfocados en los subprocesos académicos que lleva a cabo la dirección, posteriormente y para finalizar se socializó la propuesta con los actores involucrados en estos subprocesos.

La investigación por su naturaleza fue de carácter cualitativa, utilizando la investigación documental y la investigación acción, con énfasis en los métodos analítico, inductivo y sistemático, estos permitieron analizar los resultados obtenidos para posteriormente identificar la problemática presente, para la cual se plantea la propuesta investigativa. Finalmente, se procede a concluir y recomendar a la dirección de posgrado aspectos necesarios e importantes para mejorar la calidad de atención, la eficiencia, eficacia y efectividad del departamento.

4. Marco teórico

4.1. Gestión de la calidad en el sector público

A fin de sustentar el presente trabajo de integración curricular se escoge la teoría de la gestión de la calidad, en particular la aplicación de procesos orientados en el sector público en el contexto ecuatoriano.

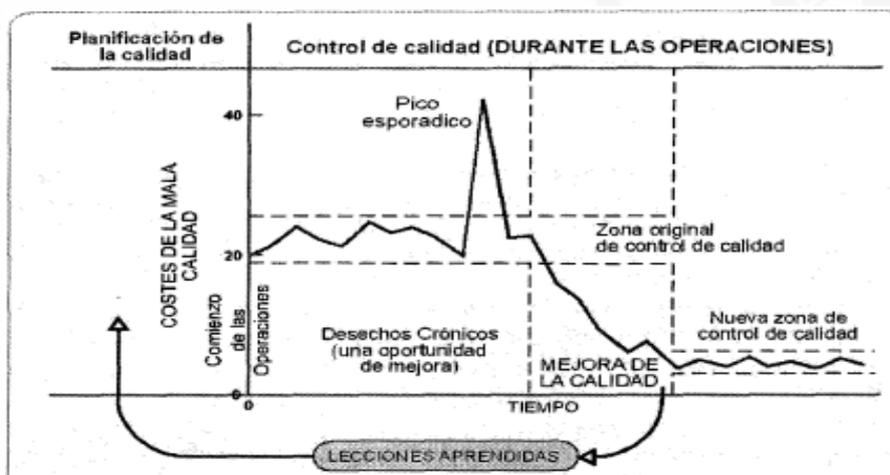
4.1.1. Teoría de la calidad total

Para Joseph Juran la calidad total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo. En el nivel de alta dirección, el proceso de gestión utilizado es la parte más importante de la forma de pensar sobre la calidad, por lo que Juran propuso la denominada Trilogía de Juran, en la cual la gestión de la calidad se realiza a través de la planificación de la calidad, el control de calidad y la mejora continua.

- ✚ **Planificación de la calidad:** es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✚ **Control de calidad:** comprende la evaluación del comportamiento real de la calidad, comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad y actuar sobre las diferencias.
- ✚ **Mejora de la calidad:** es el medio mediante el cual se pretende elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedentes.

Figura 1

Diagrama de la trilogía de Juran



Nota. Tomado de (Fernández & Ortega, 2008)

El diagrama de la trilogía está relacionado con las carencias del producto. Por lo tanto, la escala vertical exhibe unidades de medida tales como el coste de la mala calidad, el Índice de errores, el porcentaje de unidades defectuosas y el índice de llamadas solicitando servicio. Sobre esta escala, la perfección se sitúa en cero. Lo que va hacia arriba es malo. El resultado de reducir las deficiencias del producto es que se minimiza el coste de la mala calidad, se cumplen más promesas de entrega y se disminuye la insatisfacción del cliente. (Fernández & Ortega, 2008)

4.1.2. Modelo de Procesos Horizontales

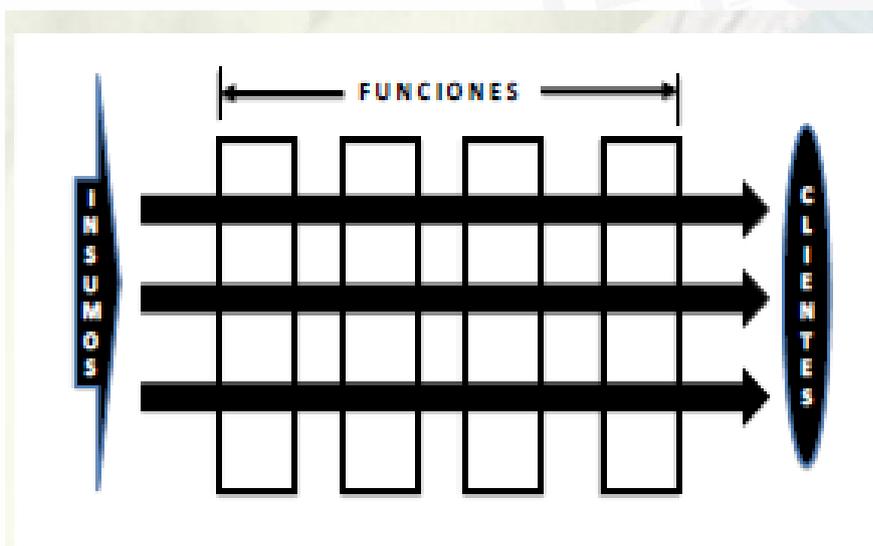
Un organigrama horizontal es aquel que se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos al mismo nivel.

Por tanto, a diferencia del vertical (de arriba a abajo), en este los diferentes departamentos o servicios se sitúan de izquierda a derecha. De esta forma, los equipos de trabajo se conforman para que puedan tomar decisiones por sí mismos. En este tipo de organigrama los mandos no están tan definidos y suelen ser los que plantean las directrices principales.

Sus principales ventajas son la autonomía de los empleados, la facilidad para coordinar esfuerzos y la comunicación que se establece entre ellos. Algunos inconvenientes son la falta de un liderazgo claro y la dificultad para depurar responsabilidades.

Figura 2

Modelo del proceso horizontal



Nota. Explicación visual de un proceso horizontal. Tomado de Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos



4.1.3. Características

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a medio y largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Entre las principales características de la calidad tenemos:

- ✚ La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.
- ✚ La Calidad Total se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio.
- ✚ La Calidad Total es un proceso de mejoramiento continuo
- ✚ La Calidad Total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.
- ✚ La Calidad Total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.
- ✚ La Calidad Total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.
- ✚ La Calidad Total implica un enfoque de equipos.

4.1.4. Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Existe un criterio dividido acerca de su significado, para unos, es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como el controlling, el benchmarking y la gestión esbelta. Para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales.

Las principales características de la Nueva Gestión Pública son:

- ✚ Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- ✚ Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- ✚ Separación de la dirección estratégica (¿qué?) de la dirección operativa (¿cómo?).



- ✚ Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
- ✚ Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).

La meta de la Nueva Gestión Pública es la de modificar la administración pública de tal manera que se convierta más empresarial, pero sin ser una empresa. La administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos, no podrá librarse de la responsabilidad de prestar servicios eficientes y efectivos dentro de la economía, sin embargo, tampoco mostrará una orientación hacia la generación de utilidades, como es la obligación indispensable de una empresa que quiere mantenerse competitiva dentro del mercado. (Schröder, 2018)

4.2. Marco técnico para el Diagnostico Organizacional

4.2.1. Diagnostico Situacional

Para Jack Fleitman (1997) “el diagnóstico permite estudiar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice” (pág. 8). Este autor también nos menciona que el diagnóstico hace parte de la auditoria, ya que para poder realizar una auditoria completa se debe partir de un diagnóstico general de toda la institución. (Caraballo Payares, 2013)

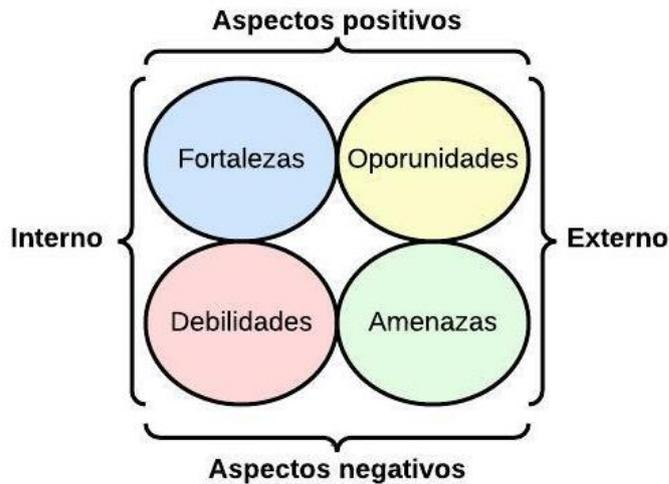
4.2.2. Diagnostico Situacional FODA

La matriz de análisis FODA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y las amenazas. Es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación de la organización. (Ponce Talancón, 2006)

Figura 3

Matriz FODA



Nota. Representación gráfica de la matriz FODA. Elaboración propia del investigador.

4.3. Marco conceptual

4.3.1. La Administración Pública

La administración pública está determinada por su naturaleza social, consiste en la capacidad que posee el Estado para solucionar los problemas que presenta la ciudadanía, es por esto que, con el transcurso del tiempo se han venido surgiendo nuevos conceptos, enfoques y teorías acerca de este tema, según Miguel Galindo Camacho (2000) la Ciencia de la Administración Pública es una ciencia social la cual tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la colectividad, desarrollando actividades como mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social.

Según el art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador de 2008 “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. (Ministerio de Defensa Nacional, 2021)

La Administración Pública se encarga de velar por el bienestar de la población, es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado y que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.



4.3.2. Gestión Pública

Entendemos como gestión al conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr determinadas metas y objetivos de una institución. Ahora bien, la gestión pública está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con lo que cuenta un país, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población, garantizando así el desarrollo del mismo.

La gestión pública es el conjunto de operaciones y procesos dirigidos concretamente a llevar a cabo la administración de los recursos de las entidades públicas, una de sus mayores responsabilidades es identificar los problemas existentes en el territorio para posteriormente gestionar su solución. (Sánchez Galán, 2020)

4.3.3. Gestión por resultados

Diversos autores han definido el concepto de gestión por resultados, en los diferentes países del mundo ha sido abordado el tema según las definiciones de sus propias concepciones al respecto; elaborando manuales, aplicando mejoras, reformas, etc. Un enfoque orientado hacia los resultados conlleva a ciertos consensos burocráticos para cambiar una cultura de gestión tradicional hacia una que esté orientada a los resultados.

Para la Dirección Técnica del Presupuesto (2013) la gestión por resultados “es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población”. Dicho de otra manera, la función de este enfoque de gestión busca facilitar a las instituciones u organizaciones la dirección efectiva de los procesos, actividades o valor público con el fin de optimizar su aseguramiento de prestación de servicios y la mejora continua.

4.3.4. Gestión por procesos

Entendemos por gestión de procesos aquella manera de realzar la gestión en la organización, basándose en sus procesos, que son vistos como una secuencia de actividades que buscan agregar un valor añadido a las entradas con el fin de lograr unas salidas que satisfagan las necesidades de los clientes (Larreátegui, 2021).

La gestión por procesos o Business Process Management (BPM) surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones de la entidad, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos, de manera que así se pueda optimizar la gestión administrativa de la organización.



4.3.5. Procesos

Según la Real Academia Española, un proceso es un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. En otras palabras, es una secuencia de tareas o actividades previamente planificadas las cuales se realizan de forma concatenada y cuentan con la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados, para alcanzar un objetivo previamente identificado. (Real Academia Española, 2022).

4.3.5.1. Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos es importante ya que permite establecer cuáles son las salidas que se producen, establece cual es el siguiente paso a dar dentro del proceso y quien tiene la responsabilidad del mismo.

Basados en la Norma ISO 9001:2000, los procesos pueden ser:

- ✚ **Procesos de dirección:** las actividades que se despliegan son: gestión de los recursos, planificación de la calidad, revisión del Sistema de Gestión y servicio de atención al cliente.
- ✚ **Procesos relacionados con la gestión de recursos:** se desarrollan actividades coordinadas para dirigir y controlar la calidad, la mejora continua de las actividades y procesos aplicando en Ciclo de mejora de Deming.
- ✚ **Procesos clave:** comprenden aquellos procesos enfocados en las ofertas, compra y venta, diseño, almacén, producción e inspección y control de productos.
- ✚ **Procesos de apoyo:** entre las actividades que se desarrollan en este tipo de procesos tenemos: medición y seguimiento de los procesos, medición de la satisfacción del cliente, mejora continua, acciones preventivas, entre otras. (Educaguia, 2015)

4.3.6. Manual

Un manual es un documento que se utiliza como medio para coordinar y registrar información en forma sistémica y organizada. Integra un conjunto de direcciones o instrucciones que se plantean guiar o mejorar la eficiencia de las tareas a realizar. Es un folleto en el cual se recogen aspectos básicos esenciales de una materia permitiendo comprender de mejor manera el funcionamiento de algo.

4.3.6.1. Clasificación de los manuales

Los manuales pueden ser elaborados según los requerimientos de la organización, es así que se pueden clasificar en diferentes tipos:



- ✚ **Por su contenido:** el contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle, dentro de esta clasificación tenemos: manual de historia de la organización, manual de organización y métodos, manual de políticas, manual de procedimientos, manual de contenidos múltiples y manual de instructivos.
- ✚ **Por su función específica o área de actividad:** este tipo de manuales hacen referencia a una función operacional específica a tratar, dentro de esta clasificación tenemos: manual de producción, manual de compras, manual de ventas, manual de finanzas, manual de contabilidad, manual de crédito y cobranzas, manual de personal y manual técnico.
- ✚ **Por su ámbito de aplicación o alcance:** se refiere a todos los organismos en su conjunto, estos se clasifican en: manuales generales y manuales específicos, los manuales generales a su vez se clasifican en de organización, de procedimientos, y de políticas, mientras que los manuales específicos se clasifican en de reclutamiento y selección, de auditoría y de procedimientos de tesorería.

4.3.6.2. *Manual de procesos*

El manual de procesos es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con el objetivo de obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral, la cual permita que una empresa funcione de manera correcta, estableciendo estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello lo referente a la gestión de la organización. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004). Entre sus principales funciones tenemos:

- ✚ Establecimiento de objetivos
- ✚ Definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- ✚ Limitaciones de autoridad y responsabilidad
- ✚ Establecimiento de procedimientos y normas
- ✚ Normas de protección y utilización de recursos

4.3.6.3. *Estructura de un Manual de Procesos*

Para el levantamiento de procesos dentro de la Universidad Nacional de Loja, se expidió la “Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL”, esta tiene por objeto proporcionar información válida para el levantamiento, implementación y mejora de procesos, y el dotar de las herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

La estructuración de un manual de procesos es la siguiente:

Figura 4

Estructura metodológica para la elaboración del manual de procesos

Carátula o página frontal	<ul style="list-style-type: none">• Logotipo, código del proceso, fecha, proceso, propietario, objetivo, estatus, macroproceso, número de páginas, nombre del documento, versión del documento, elaborador por, revisado por, aprobado por y registro de edición del documento
Formato del documento	<ul style="list-style-type: none">• Logotipo de la Universidad, nombre del proceso, código del proceso y número de página.
Cuerpo del documento	<ul style="list-style-type: none">• Tipo de mega y macro proceso, objeto, alcance, límites, políticas, consideraciones de actualización, esquema general de macroproceso, responsables, marco legal, entradas verificables, procedimiento descriptivo, salidas verificables, consideraciones adicionales, diagrama de flujo, registro de información del proceso, indicadores, estadísticas y anexos.
Definiciones relevantes	<ul style="list-style-type: none">• Actividad, clientes, entrada, indicador, proceso, megaproceso, macroproceso, proceso, procedimiento, salida.
Disposiciones generales	<ul style="list-style-type: none">• Difusión a todos los niveles directivos y mandos medios.• Priorizar el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.

Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado de la Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL.

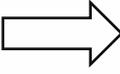
4.3.6.4. Diagramación de un proceso

La diagramación de un proceso es la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones en un sistema, es decir, describe un proceso, sistema o algoritmo informático y se usa en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos.

La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según el criterio de cada institución, por lo que varias organizaciones han establecido diferentes tipos de simbologías, a continuación, se presenta la simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), su simbología está enfocada a la Gestión de la Calidad Institucional, se compone de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y herramientas específicas como los métodos de auditoría. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

Tabla 1

Simbología ISO

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación de inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posible varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conecta dentro de la página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado ISO, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

4.3.7. Socialización

La socialización es el proceso mediante el cual el ser humano aprende, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente y los integra a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales de la cultura en la que nació.

En la teoría del desarrollo social, Leo Vygotsky explica fundamentalmente que la socialización afecta el proceso de aprendizaje de un individuo. Intenta explicar la conciencia o percepción como resultado de la socialización. Esto significa que cuando hablamos con



nuestros pares o adultos, les hablamos por el bien de la comunicación. Luego de interactuar con otras personas, nos ocupamos de asimilar lo que dijimos.

4.4. Gestión de la calidad en el contexto normativo ecuatoriano

4.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Artículo 227, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, la cual se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Artículo 355, señala que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

4.4.2. Ley Orgánica de Educación Superior

Artículo 118, de los niveles de formación de la educación superior, literal c:

Cuarto nivel, de postgrado, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. Corresponden al cuarto nivel el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente. Para acceder a la formación de cuarto nivel, se requiere tener título profesional de tercer nivel otorgado por una universidad o escuela politécnica, conforme a lo establecido en esta Ley.

4.4.3. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja

Artículo 14, el proceso de gestión de posgrado se desarrollará por parte de su responsable, considerando, la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades.

Misión: Coordinar, asesorar, difundir y evaluar programas y proyectos de cuarto nivel, destinados a la especialización científica y la formación profesional avanzada, con elevado nivel académico, científico y tecnológico.

4.4.4. Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja

La metodología para levantar procesos tiene como objetivo principal el propiciar una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptico 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. Además de dotar de herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

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 otras todas las salidas verificables que fueran del caso; y, la modalidad espiral, radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

4.4.4.1. 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 duelo de un proceso institucional, la que debe ser estudiada y analizada de manera general, dentro del marco legal, de normatividad y de control.

4.4.4.2. 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.

4.4.4.3. 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

4.5. Gestión de la calidad en las organizaciones autónomas

4.5.1. Antecedentes del tema

Las investigaciones previas respecto a la problemática del presente trabajo, la inexistencia de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor gestión de posgrado, son escasas, únicamente existen investigaciones que mencionan a los procesos que lleva a cabo una Dirección de Posgrado de manera general y no especificados en académicos o administrativos.

Existe evidencia empírica de estudios realizados anteriormente en los que también se trata acerca de los procesos que se desarrollan en la dirección de posgrado, como por ejemplo la investigación realizada por Evelyn Lucas y Segundo Oña (2017) titulada “Elaboración de Manual de Procesos y Procedimientos de Maestrías en el Departamento de Posgrado de la ESPAM MFL” en la cual se logró identificar que las personas que trabajan en el departamento de posgrado no tienen sus funciones claramente definidas y que no cuentan con un manual de procesos que responda de manera efectiva a las competencias del departamento. La importancia de esta investigación radica en la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de maestrías para el departamento de Posgrado de la ESPAM MFL el cual contribuya al desarrollo de actividades de coordinación y organización de la misma.

Así también la investigación realizada por Verónica Sarango (2017) titulada “Levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de procesos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la PUCE”. Entre los resultados obtenidos tenemos que la unidad de Posgrados carece de un direccionamiento estratégico y que le hace falta un manual o guía de procesos que permita identificar de manera clara y precisa las actividades y tareas que se realizan en la unidad. Su importancia radica en que mediante el levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de procesos de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE se podrá ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria.

4.5.2. Procesos en la Universidad Nacional de Loja

Según consta en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja en su artículo 5, literales a, b y c: “Los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de



unl

Universidad
Nacional
de Loja

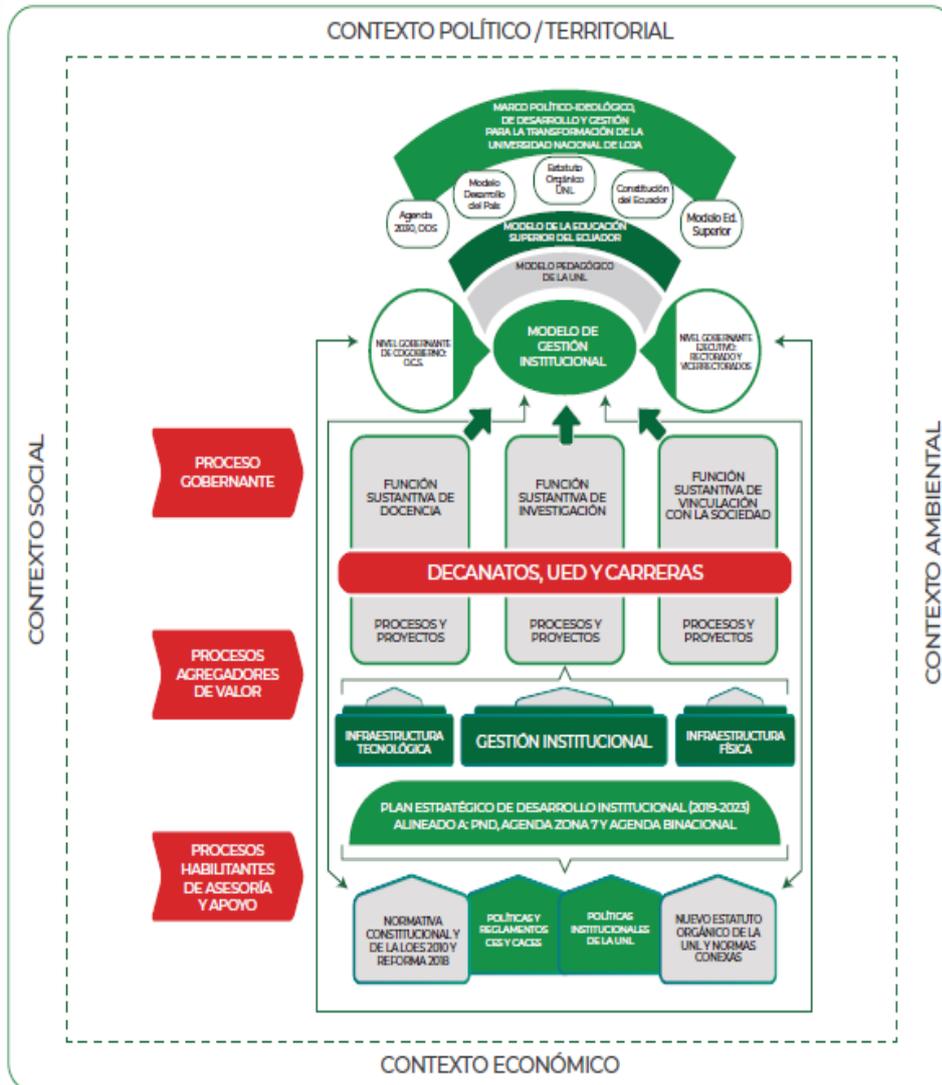
Carrera de
Administración
Pública

contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (Universidad Nacional de Loja, 2020).

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.

Figura 5

Mapa conceptual del Modelo de Gestión de la Universidad Nacional de Loja



Nota. Tomado de PEDI 2019 – 2023 de la Universidad Nacional de Loja

4.5.3. Dirección de Posgrado

La Dirección de Posgrado pertenece a los procesos agregadores de valor ya que permite cumplir con la misión institucional mediante la administración y control de productos y servicios.

Según el art. 14 del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, el proceso de Gestión de Posgrado contiene:

- **Misión:** Coordinar, asesorar, difundir y evaluar programas y proyectos de cuarto nivel, destinados a la especialización científica y la formación profesional avanzada, con elevado nivel académico, científico y tecnológico.



- **Responsable:** Director de Posgrado
- **Entre algunas de sus Atribuciones y Responsabilidades tenemos:**
 - a) Asesorar a las autoridades y demás dependencias académicas de la Universidad sobre los procesos que maneja la Dirección de Posgrado;
 - b) Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de Dirección de Posgrado;
 - c) Preparar los programas y proyectos de posgrado que propongan las Facultades, Carreras y demás unidades académicas, o las que generen en su seno, para que sean sometidos a la aprobación del Órgano Colegiado Superior;
 - d) Promover la integración de las funciones de investigación, docencia y vinculación con la sociedad.

4.5.4. Levantamiento del manual de procesos

Para poder realizar el manual de subprocesos académicos en la Dirección de Posgrado se debe tomar en cuenta las siguientes actividades: informe de seguimiento, control y evaluación de los programas de posgrado; informe de protocolo de los trabajos de investigación; reportes de asistencia y notas de los estudiantes y docentes; informe seguimiento de los proyectos de apoyo académico y seguimiento a graduados; informe de seguimiento y evaluación docente.



5. Metodología

5.1. Enfoque

Esta investigación por su naturaleza fue cualitativa, se sustenta en la obtención de datos no cuantificables los cuales se basaron en la observación, por lo que fue necesario prestar atención a las actividades, tareas y acciones de los subprocesos académicos de la dirección de Posgrado y se interpretó los resultados para el planteamiento de las propuestas de investigación, que contribuyeron con la correcta prestación del proceso.

5.2. Diseño de investigación

- **Investigación documental:** la investigación se centró en un análisis de fuentes teóricas como lo son las normativas, las cuales permitieron una correcta elaboración del diagnóstico situacional y elaboración del manual de procesos.
- **Investigación – Acción:** una vez identificada la situación actual del problema en los subprocesos académicos, se generó una estrategia teórica y fundamentada con la finalidad de mejorar el escenario mediante la observación, evaluación y análisis de acciones encaminadas a la formulación del diagnóstico situacional del área de estudio y el planteamiento de la propuesta investigativa.

5.3. Métodos

En la recolección de información para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se utilizó los siguientes métodos:

Método analítico permitió realizar un estudio más efectivo en función de las actividades que se realizan, además de analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional de la dirección de Posgrado, para posteriormente con el **método inductivo** identificar el principal problema existente en la dirección, con la finalidad de poder disponer de toda la información necesaria para desarrollar el respectivo manual de procesos.

Por su parte el **método sintético** permitió reunir los datos que debían organizarse para poder describir los aspectos más importantes del objeto de investigación, lo que facilitó la formulación y síntesis de las conclusiones de la investigación.

5.4. Procedimientos

- **Población o Universo:** la población en estudio para el presente trabajo de investigación fue el total de personas que laboran dentro de la Dirección de Posgrado, quienes a su vez son responsables del proceso “Gestión de Posgrado”.



5.5. Técnicas e instrumentos de Investigación

- **Entrevista:** la recolección de información para el desarrollo de la investigación se obtuvo mediante la entrevista semiestructurada, la cual permitió obtener conocimientos acerca de las principales problemáticas existentes dentro de la Dirección de Posgrado, esta se aplicó a los responsables y dependencias de las actividades y procedimientos del proceso “Gestión de Posgrado”. Además, posibilitó cubrir dudas que se generaron en el transcurso de la conversación.
- **Observación Directa:** se utilizó una ficha de información que permitió realizar un diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra la Dirección de Posgrado, estableciendo la naturaleza de los problemas.

5.6. Software

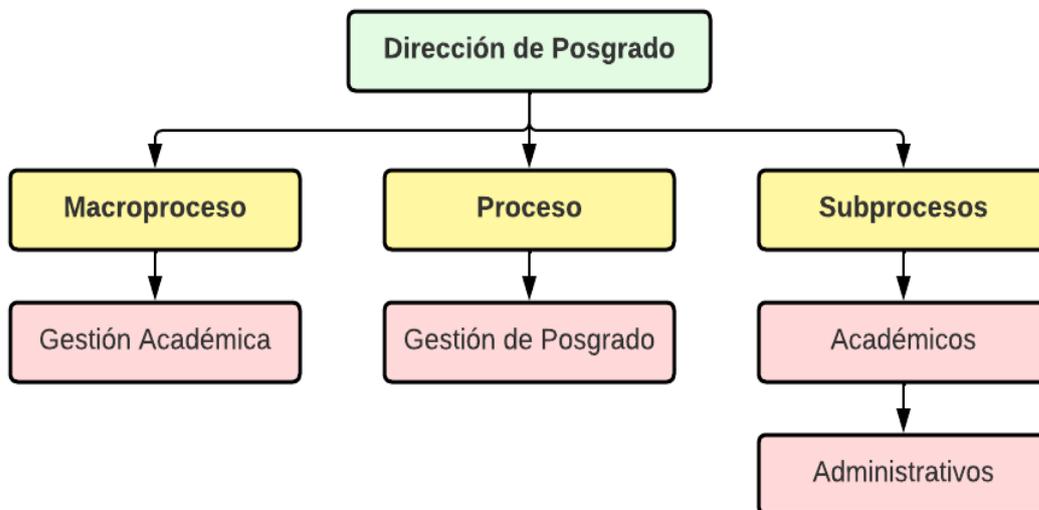
Para la elaboración del manual de procesos se tomó en consideración la Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja. La herramienta que se usó para la diagramación es Process Modeler (Lucid Chart), la cual permitió diseñar y organizar el diagrama de flujos.

6. Resultados

Como se lo ha mencionado anteriormente, la Dirección de Posgrado comenzó sus labores el 01 de febrero de 2022, por lo que, al momento de realizar el reconocimiento de la misma, se desconocían cuáles eran los procesos y subprocesos que se debían desarrollar, tras el acercamiento con la directora de la dirección se pudo establecer que los procesos se dividían de la siguiente manera:

Figura 6

Estructura de procesos de la Dirección de Posgrado



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado de Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL (2020)

En la presente investigación, se trabajó con los subprocesos académicos, mismos que fueron identificados con la ayuda de la directora de posgrado, tomando en consideración los subprocesos académicos que desarrollan otras universidades y se basándonos en las normativas vigentes de la Universidad Nacional de Loja.

Para la el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, se utilizó la metodología propuesta y descrita anteriormente, la que a su vez permitió efectuar el objetivo general trazado “Formulación de los subprocesos académicos dentro del proceso Agregador de Valor “Gestión De Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022”, obteniendo como resultado:



6.1. OE1: Diagnostico de la situación actual del subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Para dar cumplimiento al presente objetivo fue necesaria la aplicación de instrumentos de recolección de información como son la entrevista semiestructurada y la ficha de observación, estas técnicas permitieron identificar las principales problemáticas existentes dentro de la dirección.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista semiestructurada se detallan a continuación:

La Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja entro en funcionamiento el 01 de abril del presente año a pesar de que constaba en el Estatuto Orgánico por Procesos de la UNL desde su aprobación en el año 2020. Su objetivo principal es ofertar a la sociedad lojana y de la zona 7 nuevas maestrías acorde a las necesidades de la realidad de nuestro país, mediante un servicio de calidad y ofreciendo a la sociedad profesionales de calidad. Su estructura se basa en la resolución 002 emitida por el Rector en enero de este año: director/a, asistentes académicos, analista financiero y coordinador/a de programas de posgrado.

La Dirección de Posgrado lleva a delante procesos académicos y administrativos, dentro de los académicos se encuentran postulación, admisión, selección, matriculación, titulación, entre otros, mientras que dentro de los administrativos tenemos pago a docentes, compras públicas, contratación de docentes, entre otros. Se basa principalmente en la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, el Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y la resolución 002 emitida por el Rector. Las herramientas que utilizan para desarrollar sus actividades son tecnológicas como Facebook, WhatsApp e Instagram, además de las plataformas internas de la institución como el EVA, el SGA, el Módulo de Gestión de Trámites, el SIAAF y el botón de pago.

En lo que concierne a los subprocesos académicos específicamente, están relacionados directamente con el estudiante, su objetivo es dar acompañamiento al estudiante en todo su proceso de estudios, desde que buscan información hasta que obtienen el título de cuarto nivel. Actualmente, no cuentan con los manuales de procesos correspondientes, por lo que se considera importante la implementación de los mismos, ya que permitirán contar con la



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

información y saber cuáles son las actividades que se van a desarrollar, sin añadir más u omitir algún paso.

Según los entrevistados la necesidad de crear esta dirección se da debido a que constaba en el Estatuto Orgánico por Procesos de la UNL y porque era necesario retomar este servicio que ofertaba la universidad hace 10 años atrás. Según la información obtenida dentro de las preguntas generales, podemos establecer que el objetivo de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja es crear y ofertar a la sociedad nuevos programas de maestrías que vayan acorde a las necesidades de la ciudadanía, y brindar un servicio de calidad, permitiendo formar profesionales capaces de resolver los problemas de la sociedad.

La estructura de la Dirección de Posgrado está dada gracias a la resolución 002 emitida por el Rector en enero de este año, consta de director/a, asistentes académicos, analista financiero y la coordinador/a de programas de posgrado. No existen medios de verificación que comprueben el trabajo que realiza dentro de la dirección, es por esto que se toma en cuenta a los documentos generados en cada una de las actividades. Dentro de las normativas legales que rigen a la dirección tenemos la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto de la Universidad Nacional de Loja, el Estatuto Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, el Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y la resolución 002 emitida por el Rector.

Para el desarrollo de sus actividades utilizan equipos de cómputo, además de herramientas y aplicaciones tecnológicas como por ejemplo Facebook, WhatsApp e Instagram, plataformas como el Entorno Virtual de Aprendizaje, el Sistema de Gestión Académico, el Módulo de Gestión de Trámites y el Sistema de Información Académico Administrativo Financiero.

La ficha de observación (anexo 2) se realizó con el objetivo de diagnosticar y levantar información de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor “Gestión de Posgrado” de la Universidad Nacional de Loja. Se realizó mediante observación directa del investigador durante el tiempo que se mantuvo dentro de la dirección, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La infraestructura donde se ubica la Dirección de Posgrado se encuentra en buenas condiciones debido a que su edificación es de reciente construcción, por lo que también cuenta con rótulos de que permiten su identificación y con logotipos institucionales. Así también



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

podemos observar que no cuenta con un organograma debidamente estructurado por lo que no se puede determinar si su estructura es horizontal o vertical.

Durante la estancia en la Dirección de Posgrado desarrollada el día lunes 06 de junio del 2022 se pudo observar que en este lapso de tiempo ingresaron 3 trámites físicos, es decir llegaron 3 personas a realizar algún tipo de diligencia, a lo cual se trata de dar respuesta lo más pronto posible.

Dentro de la dirección se encuentran colocados 13 escritorios (mini oficinas), cada uno destinado a un director de maestría y colaboradores de la dirección, sin embargo, se pudo evidenciar únicamente la presencia de 6 funcionarios. El ambiente laboral que se observa es de cooperación y compañerismo, se apoyan los unos a otros lo que evidencia una sana convivencia.

Es sencillo identificar el tipo de servicio que presta la dirección debido a que cuenta con material informativo (afiches, infografías) que brindan información acerca de los servicios ofrecidos, el tipo, cantidad y descripción de las maestrías con las que cuenta.

En cuanto a los criterios de observación referentes a los subprocesos académicos, se puede decir que, si se encuentran regulados dentro de normativas, leyes o reglamentos, como por ejemplo el Reglamento de Régimen Académico de la UNL y el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL. La Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja fue creada el 01 de abril del presente año, por lo que no se encuentran identificados todos los procesos que realiza, por consiguiente, no cuentan con los manuales de procesos correspondientes, tampoco presentan algún tipo de registro de información.

El no contar con los manuales de procesos provoca que se conozca medianamente cuáles son las entradas y salidas que deben generar los subprocesos académicos, aunque los funcionarios tienen claro el tipo de actividades que deben desarrollar para lo cual cuentan con la tecnología necesaria para desarrollarlas. La Dirección tiene su propio presupuesto por lo que posee los recursos económicos necesarios para el desarrollo de sus actividades, pero no sucede lo mismo con los recursos humanos ya que hace falta personal. Para tratar de ofrecer un mejor servicio a sus clientes las decisiones se toman en conjunto con los actores involucrados, lo que garantiza una mejor decisión, en beneficio de todos y todas.

En total, la Dirección de Posgrado cuenta con una calificación de 72/100, lo que evidencia un buen funcionamiento, es fácil notar que lo que baja su puntaje es la falta de un

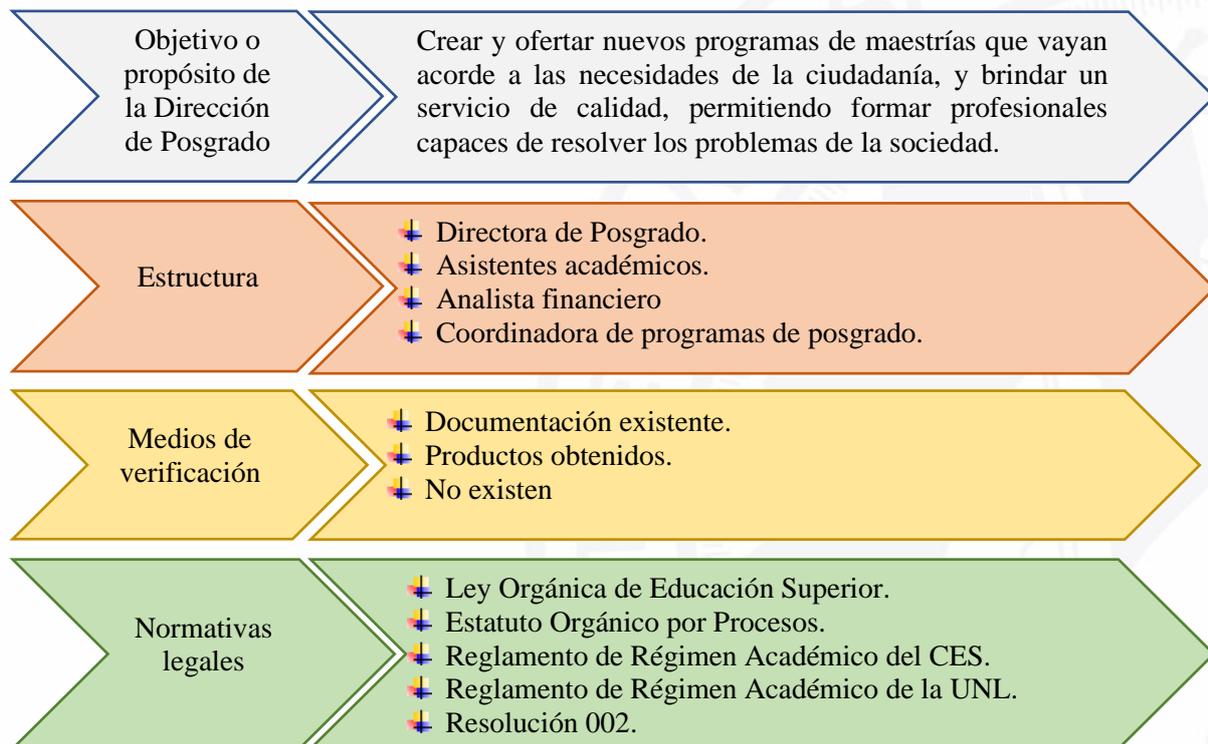
manual de procesos que permita identificar con mayor facilidad cuales son las entradas y salidas de cada uno de los subprocesos académicos.

6.1.1. Análisis Departamento

Con la información brindada por los actores claves mediante las entrevistas aplicadas referentes a la Dirección de Posgrado, se pudo elaborar una representación gráfica relacionada con la estructura descriptiva de la dirección.

Figura 7

Estructura descriptiva de la Dirección de Posgrado



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

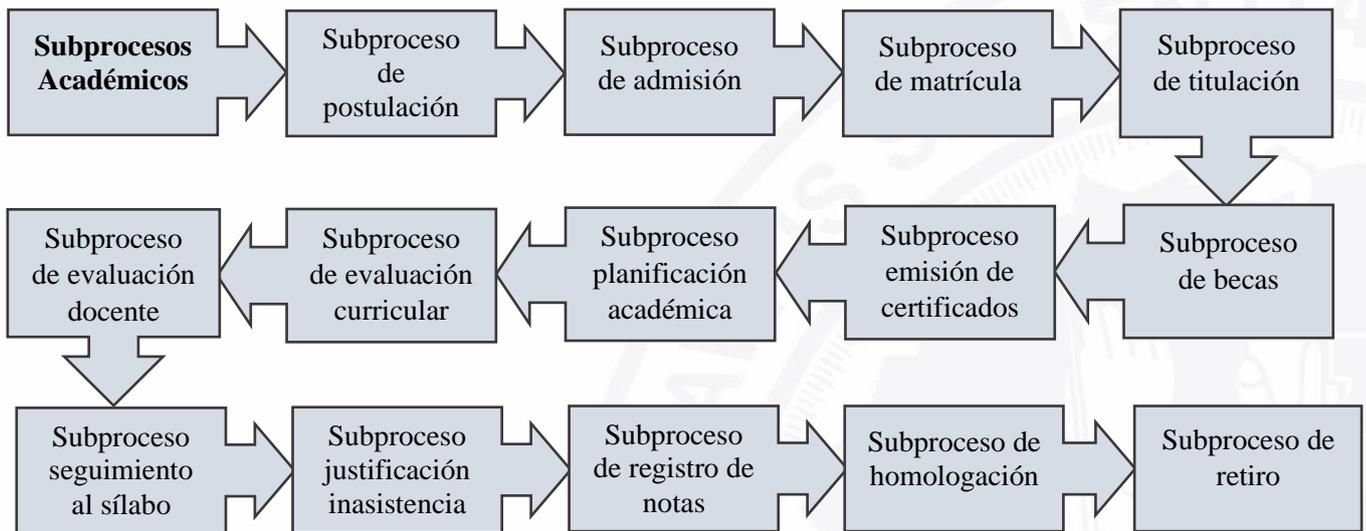
El propósito de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, es crear y ofertar a la sociedad nuevos programas de maestrías que vayan acorde a las necesidades de la ciudadanía, y brindar un servicio de calidad, permitiendo formar profesionales capaces de resolver los problemas de la sociedad.

La estructura de la Dirección de Posgrado está dada gracias a la resolución 002 emitida por el Rector en enero de este año, está integrada por director, asistentes académicos, analista financiero y la coordinadora de programas de posgrado. No existen medios de verificación que comprueben el trabajo que realiza dentro de la dirección, es por esto que se toma en cuenta a los documentos generados y productos obtenidos en cada una de las actividades. Dentro de las

normativas legales que rigen a la dirección tenemos la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, el Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y la resolución 002 emitida por el Rector.

Figura 8

Ecosistema general de los subprocesos académicos

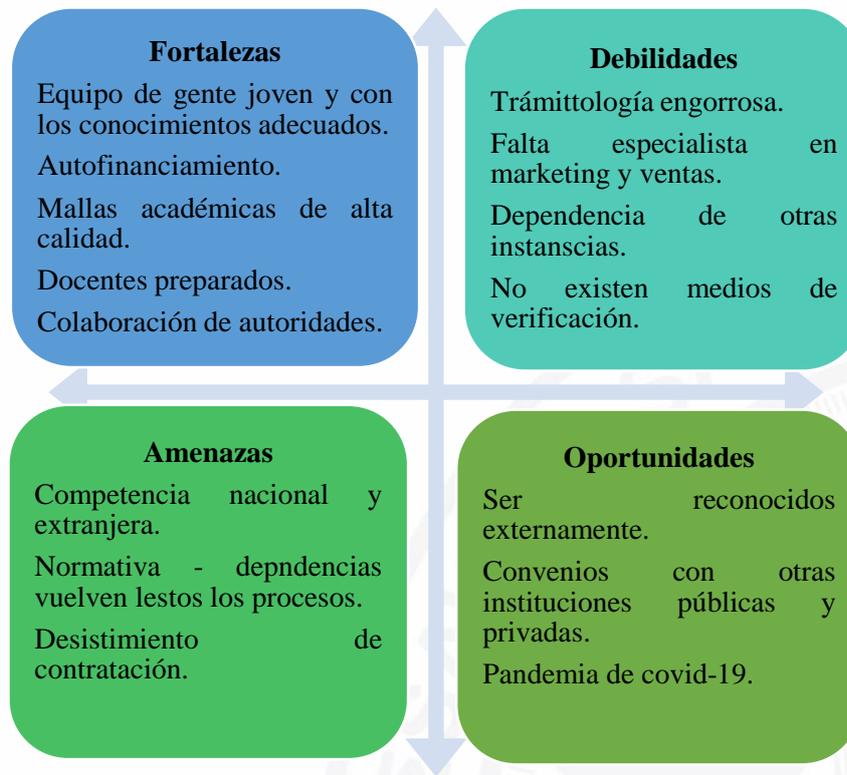


Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Los subprocesos representados en la figura 8 son los subprocesos académicos que se ejecutan dentro de la Dirección de Posgrado, para que se desarrollen todos estos subprocesos es indispensable que se realicen los tres primeros (postulación, admisión y matrícula), luego de estos se puede dar cualquiera de los otros tomando en cuenta las consideraciones pertinentes para cada uno de ellos.

Figura 9

Diagnóstico situacional FODA: Matriz del ambiente interno y externo de la Dirección de Posgrado



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Como se puede observar dentro de la gráfica una de las principales fortalezas es el contar con un equipo joven y preparado capaz de resolver las dificultades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades, así mismo, los docentes con los que se cuenta tienen la preparación adecuada para impartir sus conocimientos a los maestrantes y formando profesionales de calidad, otra de sus mayores fortalezas es el ser autofinanciados, es decir que cuentan con sus propios recursos, pero aquí nace una debilidad y es que para poder obtener estos recursos se debe desarrollar una serie de trámites. Además como otra de las debilidades se presenta la falta de un profesional en marketing y ventas que se encargue de la promoción y difusión de las diferentes maestrías. Una amenaza importante es la competencia tanto interna como externa, ya que no solo se compite por calidad, sino también por tiempos y costos, algo que la dirección no puede reducir a gran medida ya que dejarían de ser autosustentables, y finalmente se tomó a la pandemia del covid-19 como una oportunidad porque permitió enlistar dentro de sus filas a docentes extranjeros, los cuales brindaron a los maestrantes otras formas de enseñanza y diferentes puntos de vista.

6.1.2. Análisis Subproceso

Con la información brindada por los actores claves mediante las entrevistas aplicadas referentes a los subprocesos académicos, se pudo elaborar una representación gráfica relacionada con la estructura descriptiva de la dirección.

Figura 10

Estructura descriptiva de los subprocesos académicos



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

La información recolectada mediante los actores clave a los cuales se les realizó la entrevista permitió identificar el propósito de los subprocesos académicos que se desarrollan dentro de la Dirección de Posgrado, este se enfoca en los estudiantes y busca formar profesionales de cuarto nivel en la región y el país, brindándoles acompañamiento en todo su proceso de estudio, desde su postulación hasta su titulación. Así mismo, permitió conocer las normativas legales que sustentan sus actividades, como lo son: Ley Orgánica de Educación

Superior, Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y los reglamentos relacionados con la creación de nuevos programas de posgrado. Para finalizar como acción de mejora se propone el formular un manual de procesos que contenga los subprocesos académicos que se desarrollan dentro de la Dirección de Posgrado, para que de esta manera se conozcan las actividades que se deben desarrollar.

Figura 11

Diagnóstico situacional FODA: Matriz del ambiente interno y externo de los subprocesos académicos



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Según la información obtenida mediante la entrevista aplicada a los actores claves que intervienen dentro de los subprocesos académicos que lleva a cabo la Dirección de Posgrado, se pudo determinar varios de sus puntos tanto altos como bajos, en primer lugar, tenemos entre algunas de sus fortalezas el contar con personal joven y altamente comprometido con su trabajo y con sus responsabilidades, además todos colaboran entre sí, lo que crea un ambiente de trabajo agradable. Por otra parte, entre algunas de sus debilidades se encuentra el desconocimiento de algunos procesos, ya que varios de ellos se han desarrollado o se van a desarrollar por primera vez, como otra de las debilidades identificadas tenemos el no contar con un Secretario/Abogado propio para la Dirección de Posgrado, ya que el que se encarga de estos asuntos es el Secretario/Abogado de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa.

Dentro del ambiente externo se identificó como amenaza la competencia nacional y extranjera, ya que ofrece maestrías menos costosas y con menor tiempo de duración, algo con

lo que difícilmente se puede competir ya que se dejaría de ser rentable y se estaría reduciendo el nivel de educación ofrecido. Mientras que las oportunidades que se puede aprovechar es el ofrecer maestrías en línea, esto permitiría captar maestrantes de otras ciudades e incluso de otros países, lo que a su vez también permite contar con docentes extranjeros mismos que realizan la perspectiva del programa a ofertar.

6.1.3. Flujogramas

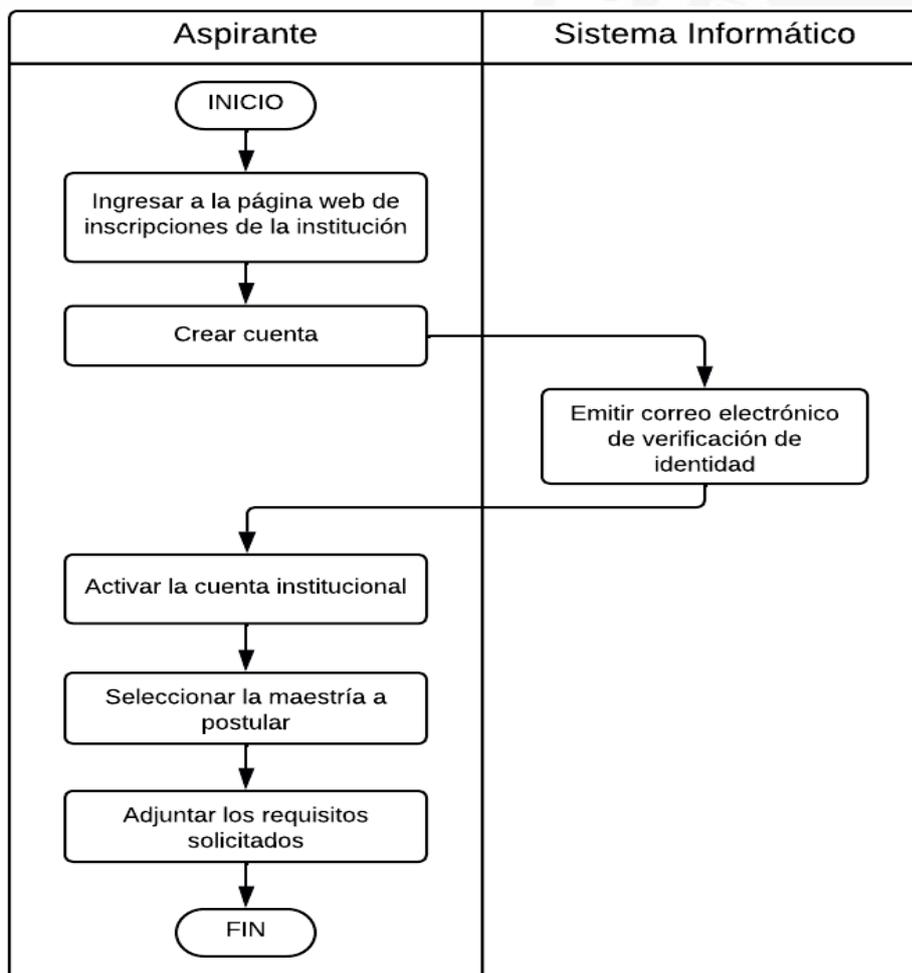
A continuación, se muestran los flujogramas obtenidos mediante el diagnóstico realizado:

1. Postulación

El diagnóstico realizado permite identificar que dentro del proceso de postulación participa únicamente el aspirante y el sistema informático, se realizan un total de seis actividades, las cuales inician cuando el aspirante ingresa a la página web de inscripciones de la institución para posteriormente crear una cuenta y proceder a realizar todo el subproceso.

Figura 12

Flujograma de postulación



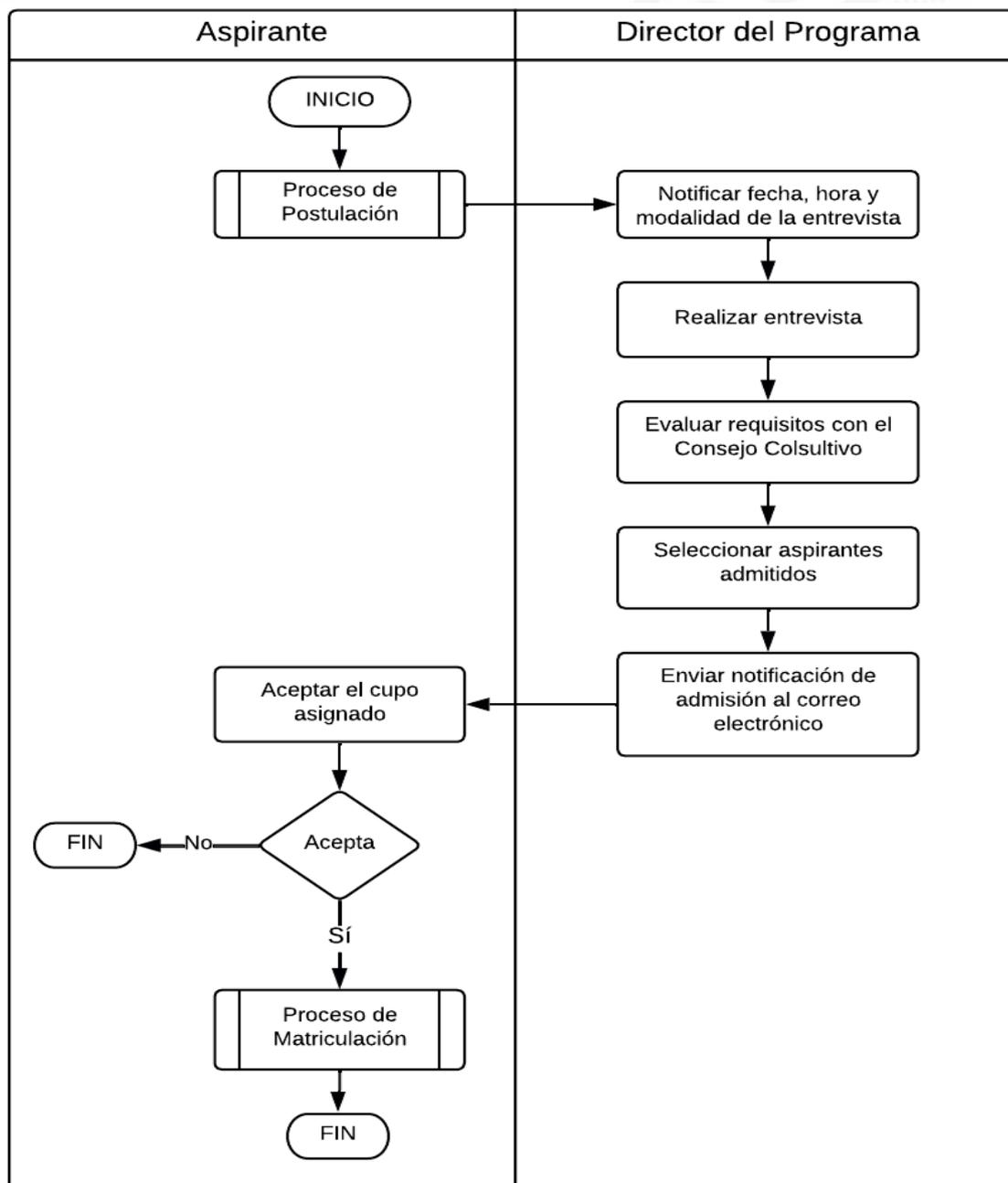
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

2. Admisión

Para iniciar con el subproceso de admisión es necesario haber cumplido con el proceso de postulación, en este subproceso intervienen el aspirante y el director del programa, se desarrollan un total de nueve actividades, las cuales tienen al subproceso de postulación como prerequisite, posterior a esto el director del programa debe notificar fecha, hora y modalidad de la entrevista, finaliza cuando el aspirante acepta o no el cupo, en el caso de que si lo acepte se continua con el subproceso de matrícula.

Figura 13

Flujograma de admisión



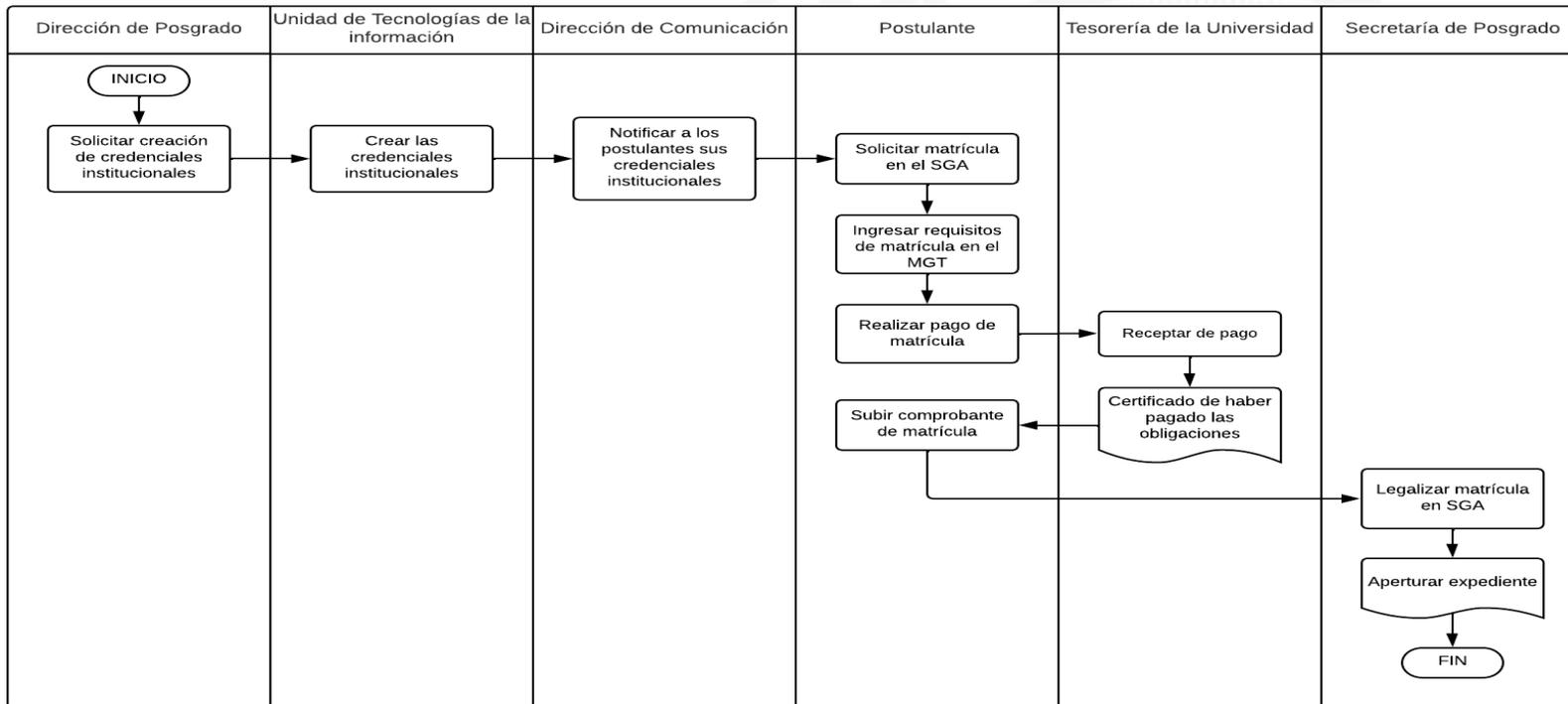
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

3. Matricula

Este subproceso presenta como prerrequisito el subproceso de admisión, tiene como actores claves a la Dirección de Posgrado, la Unidad de Tecnologías de la Información, la Dirección de Comunicación, Tesorería de la Universidad y la Secretaría de Posgrado, en total se realizan 11 actividades. Inicia cuando la Dirección de Posgrado solicita la creación de credenciales institucionales y finaliza cuando la secretaria de posgrado apertura el expediente del estudiante.

Figura 14

Flujograma de matrícula



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

4. Titulación

El proceso de titulación es el más extenso de todos los subprocesos académicos, tiene como actores clave al estudiante, director del programa, Consejo Consultivo, docente revisor, director del trabajo de titulación, decano de la Facultad y el tribunal de grado. Presenta un total de 27 actividades, este subproceso es uno de los más conocidos por los funcionarios de la Dirección.

Figura 15

Flujograma de titulación, parte 1

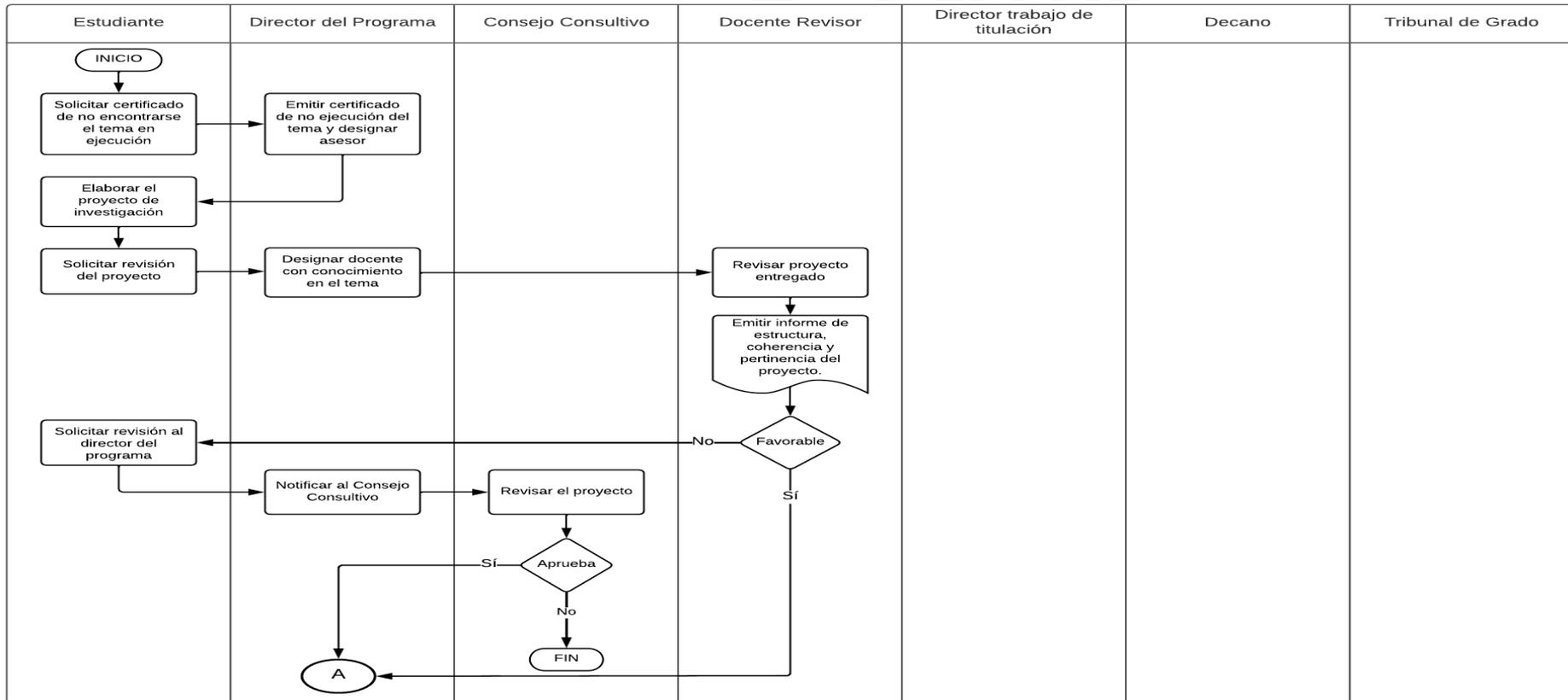
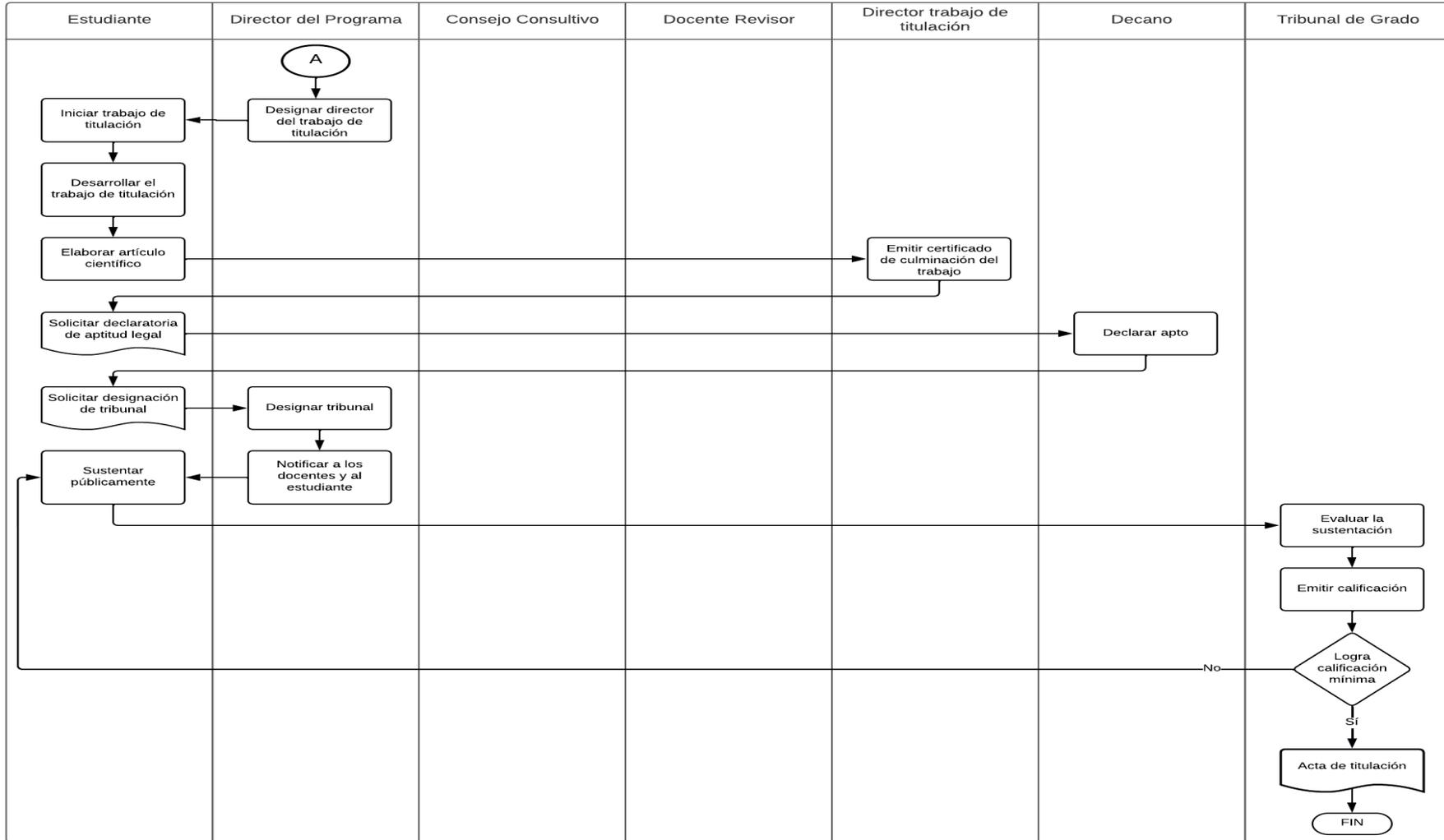




Figura 16

Flujograma de titulación, parte 2



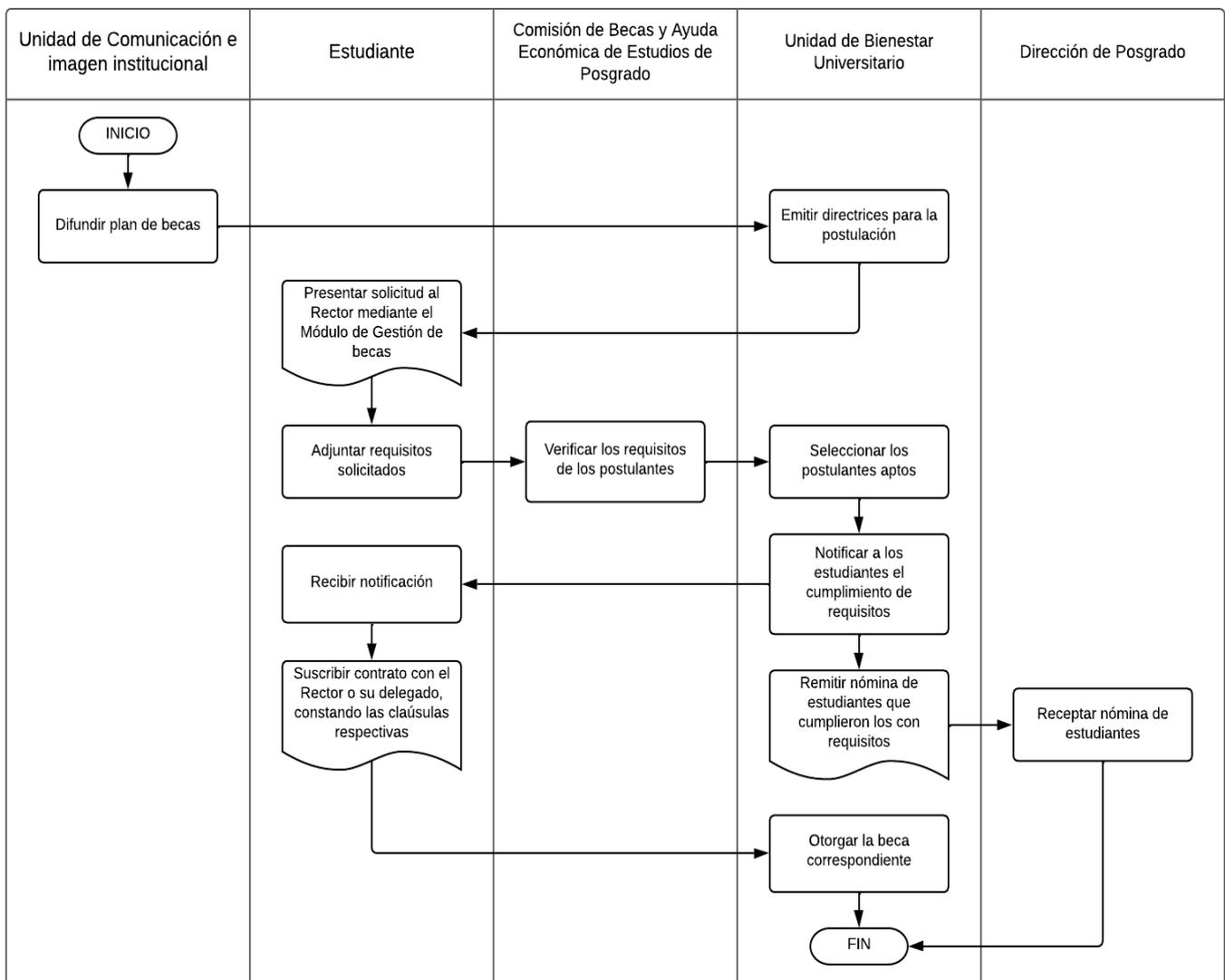
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

5. Becas

El subproceso de becas aún no se ha ejecutado dentro de la Dirección, el presente flujograma se lo elaboró en base a al Reglamento de Becas y Ayudas Económicas para Estudios de Posgrado que actualmente se encuentra en revisión por parte del Consejo Consultivo. Tiene como actores clave a la Unidad de Comunicación e Imagen Institucional, al estudiante, a la Comisión de Becas y Ayudas Económicas para Estudios de Posgrado, Unidad de Bienestar Institucional y a la Dirección de Posgrado; se desarrollan doce actividades que parte desde la difusión del plan de becas hasta el otorgamiento de la beca correspondiente.

Figura 17

Flujograma de becas



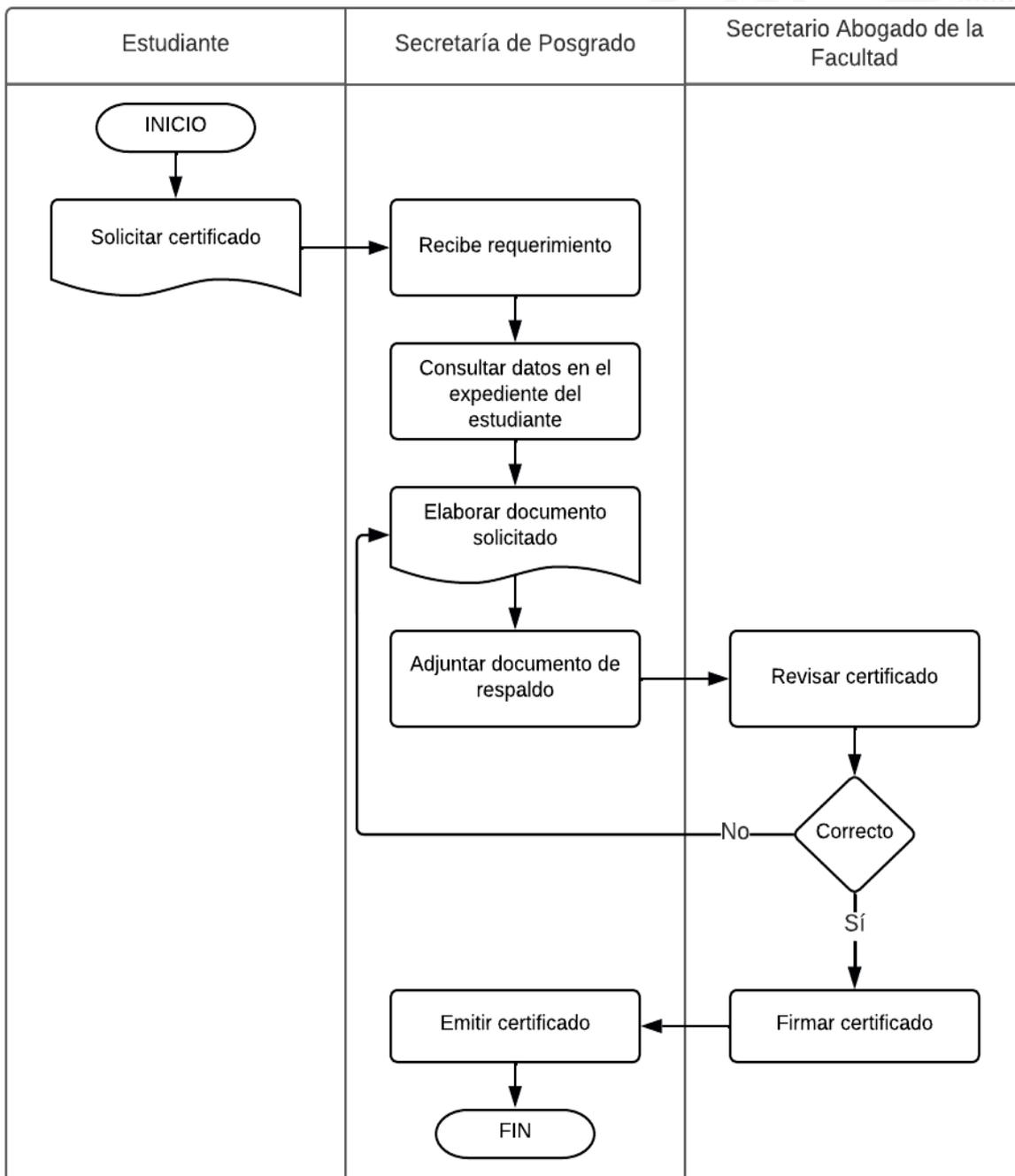
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

6. Emisión de certificados

El subproceso de emisión de certificados se realiza cuando algún estudiante requiere de la emisión del mismo, presenta como actores clave al estudiante, la secretaría de posgrado y el secretario/abogado de la facultad. En total se desarrollan 9 actividades que inician con la solicitud presentada por parte del estudiante y finaliza con la emisión del certificado por parte de la secretaría de posgrado.

Figura 18

Flujograma de emisión de certificados



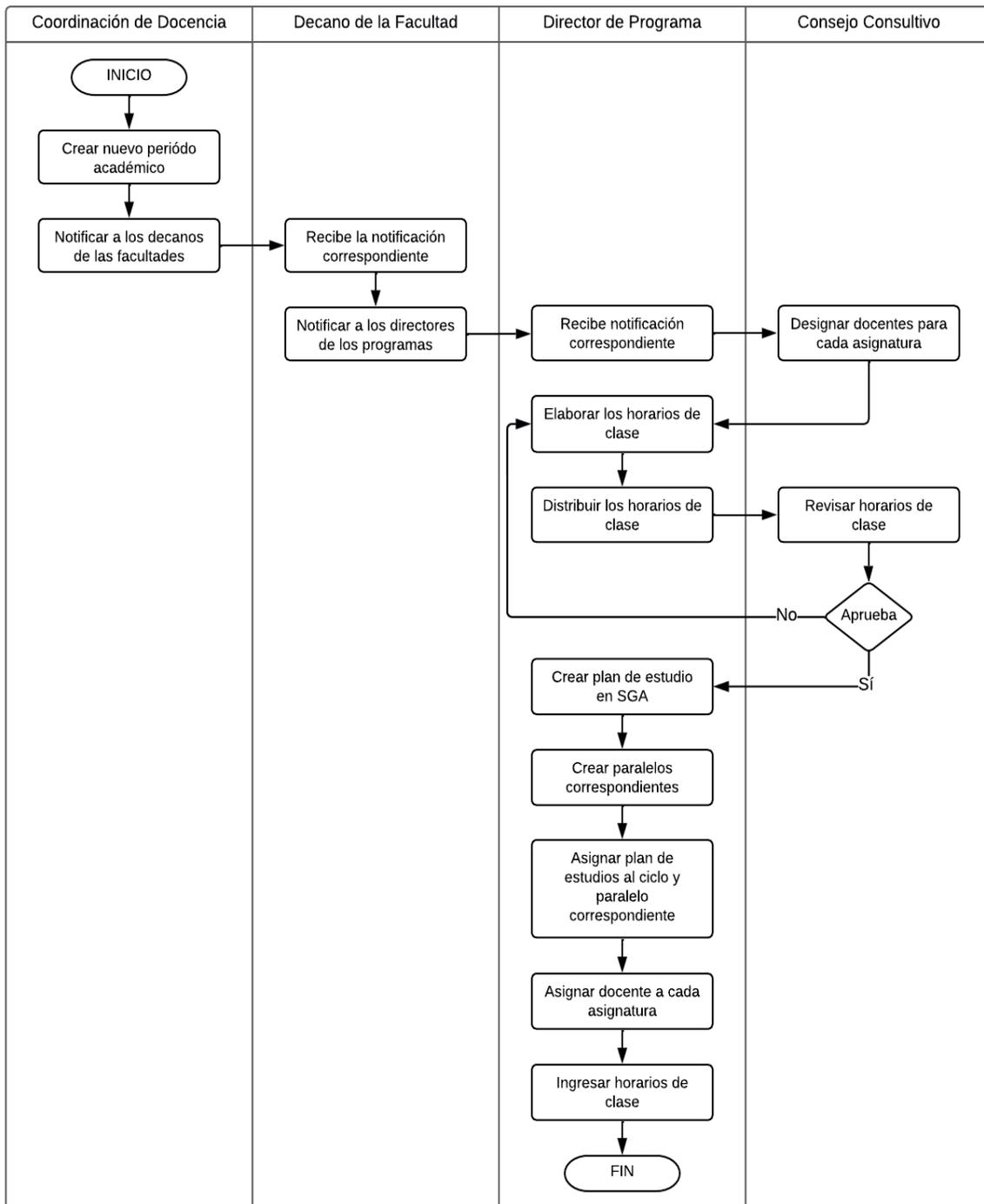
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

7. Planificación académica y carga horaria docente

El subproceso de planificación académica y carga horaria docente desarrolla 15 actividades las cuales se ejecutan entre la Coordinación de docencia, el Decano de la Facultad, el Director del Programa y el Consejo Consultivo. Este subproceso se realiza cada vez que se va a iniciar un nuevo periodo académico.

Figura 19

Flujograma planificación académica y carga horaria docente



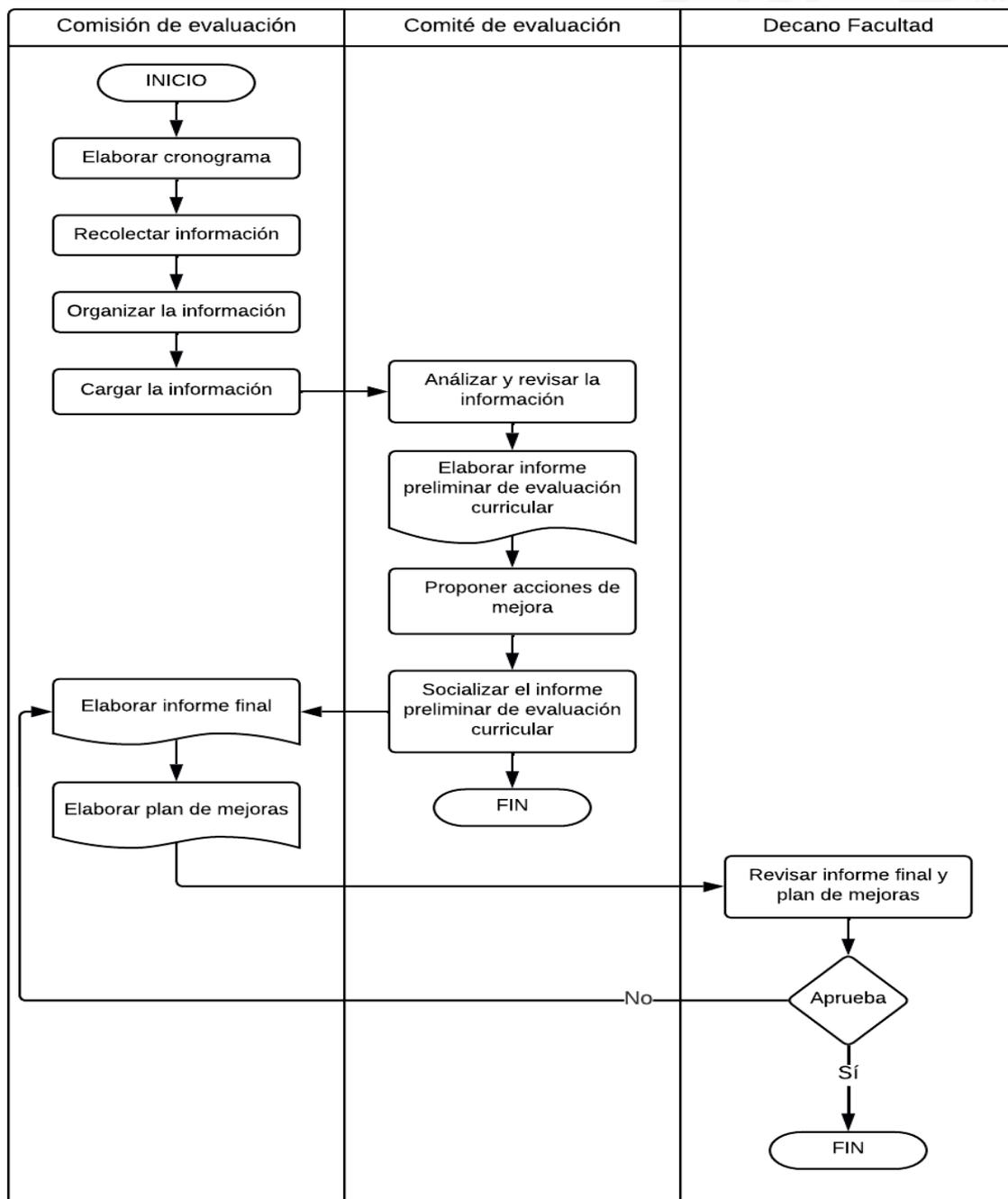
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado

8. Evaluación curricular de posgrado

Este subproceso tiene como actores clave a la Comisión de evaluación, Comité de evaluación y el Decano de la Facultad, se desarrollan 12 actividades las cuales nacen desde la elaboración del cronograma hasta la aprobación del informe final y plan de mejoras. Se tiene conocimiento que este subproceso se lo realizó por primera vez a mediados del mes de julio del presente año.

Figura 20

Flujograma de evaluación curricular de posgrado



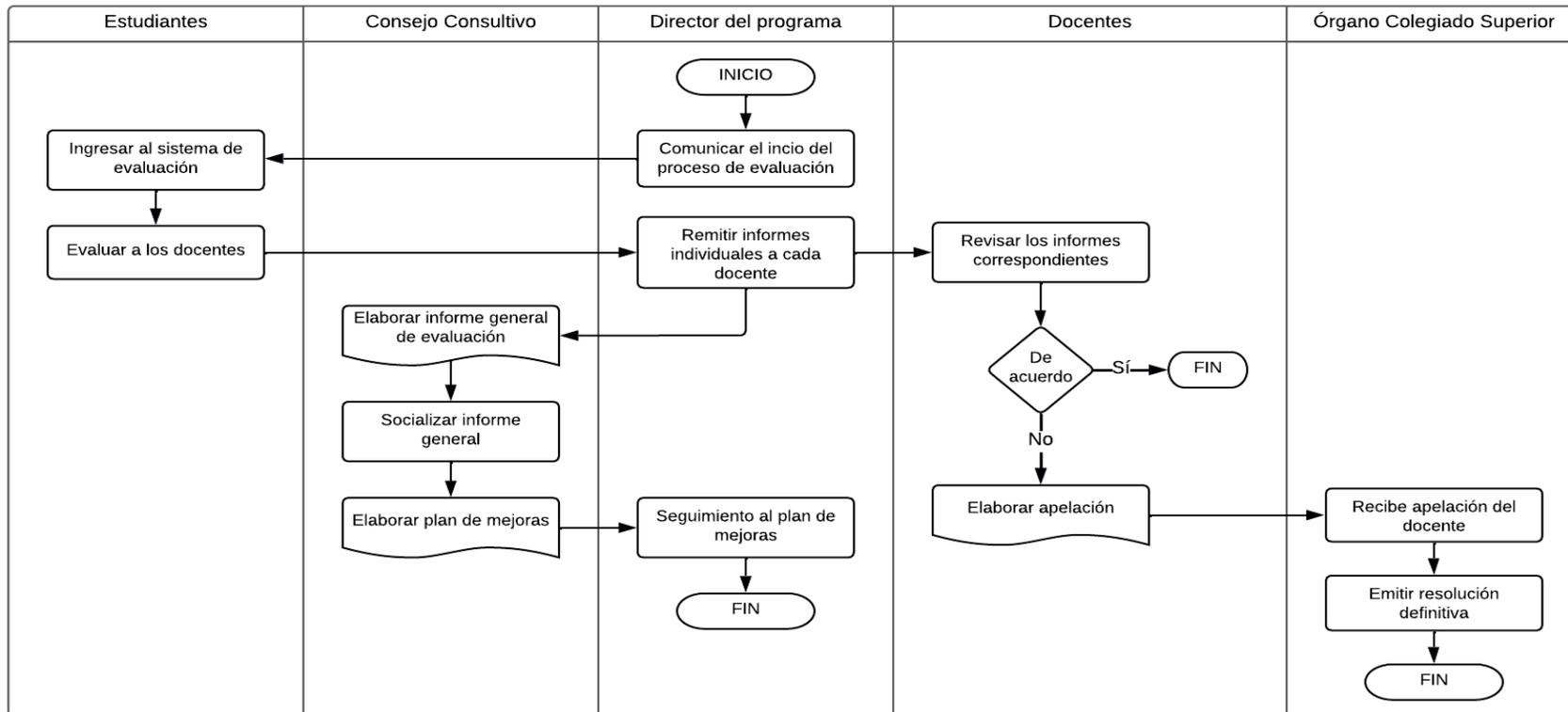
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

9. Evaluación docente

El subproceso de evaluación docente se realiza al finalizar la asignatura, aquí intervienen como actores clave los estudiantes, el Consejo Consultivo, el Director del Programa, los docentes y el Órgano Colegiado Superior. Se desarrollan un total de 13 actividades, que parten desde la comunicación del inicio del proceso de evaluación hasta el seguimiento al plan de mejoras.

Figura 21

Flujograma de evaluación docente



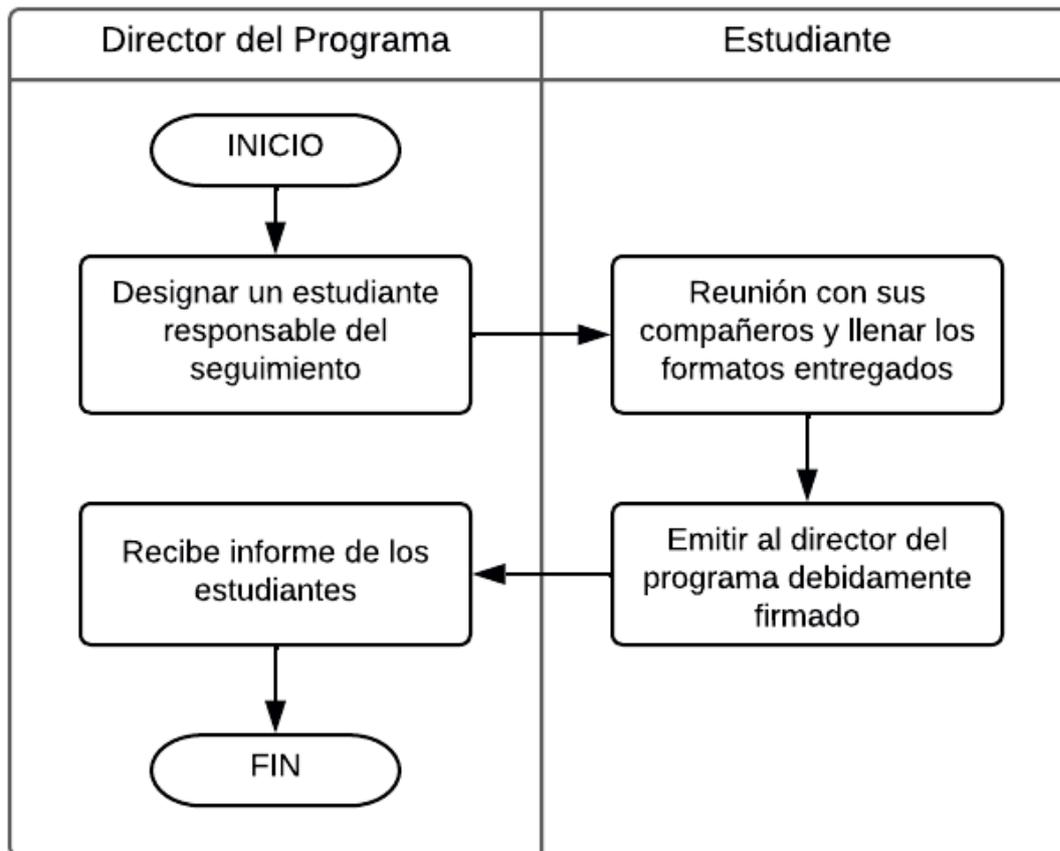
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

10. Seguimiento al sílabo

El seguimiento al sílabo se realiza al intermedio de la asignatura y al final de la misma, esta se desarrolla por parte de los estudiantes quienes son los encargados de evaluar a sus docentes. Sus actores clave son el Director del Programa y el Estudiante y se realizan cuatro actividades.

Figura 22

Flujograma de seguimiento al sílabo



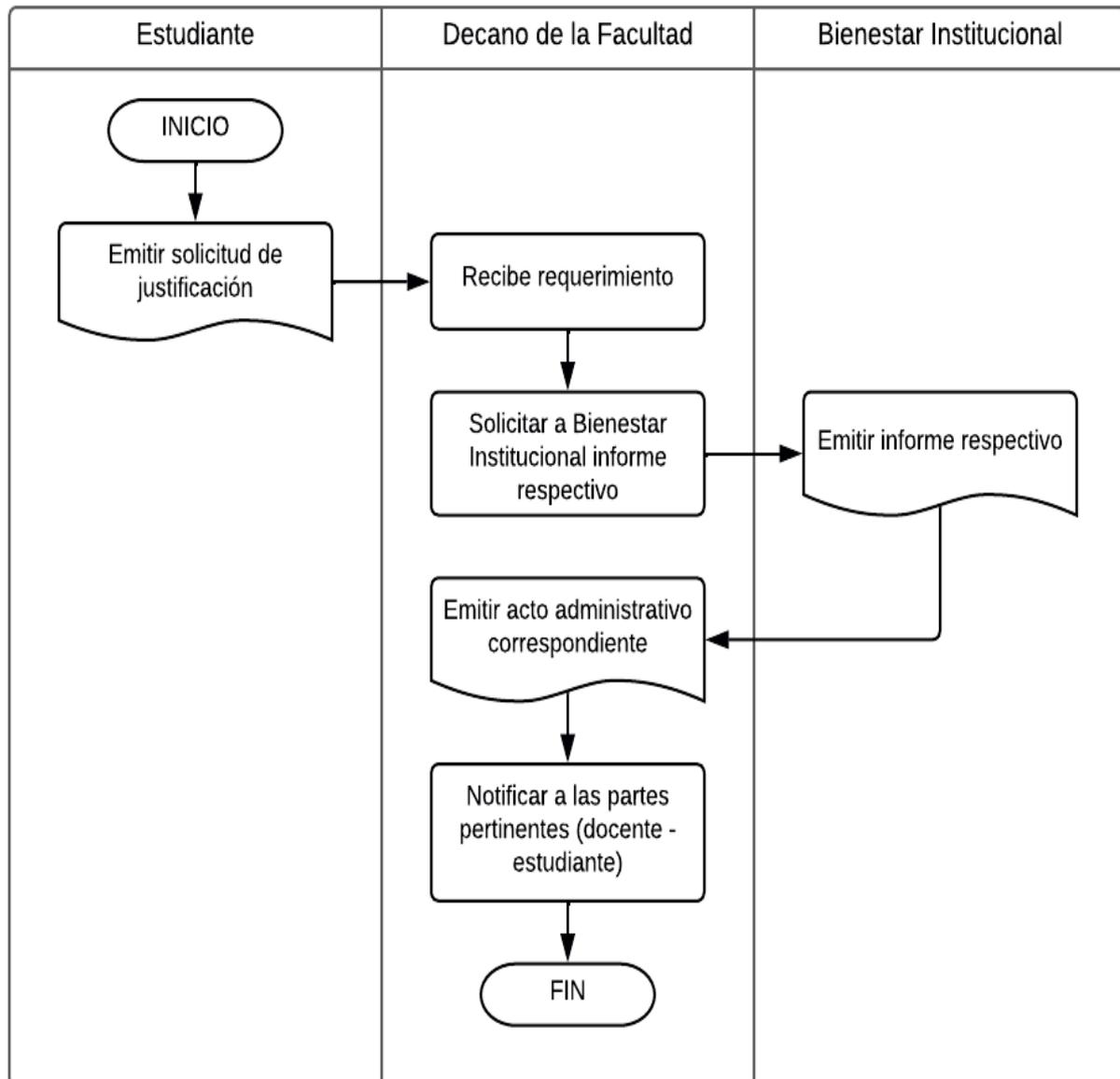
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

11. Justificación de inasistencia

La justificación de inasistencia presenta como actores clave al estudiante, al Decano de la Facultad y la Unidad de Bienestar Institucional, en total se ejecutan seis actividades, inician cuando el estudiante emite la respectiva solicitud de justificación y finaliza cuando el Decano de la Facultad notifica la respectiva resolución a las partes pertinentes.

Figura 23

Flujograma de justificación de inasistencia



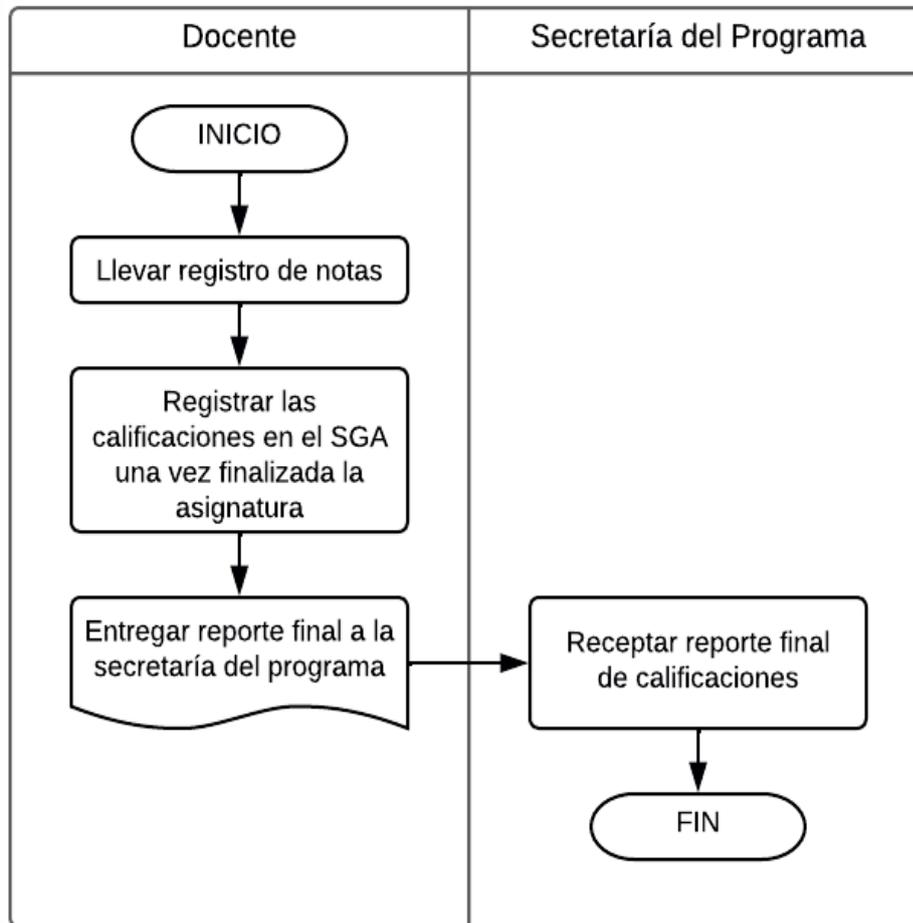
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado

12. Registro de notas

Para poder ejecutar este subproceso de buena manera, es necesario que el docente lleve un registro de notas durante la duración de toda la asignatura, para que al final pueda pasar el respectivo reporte a la secretaría del programa.

Figura 24

Flujograma de registro de notas



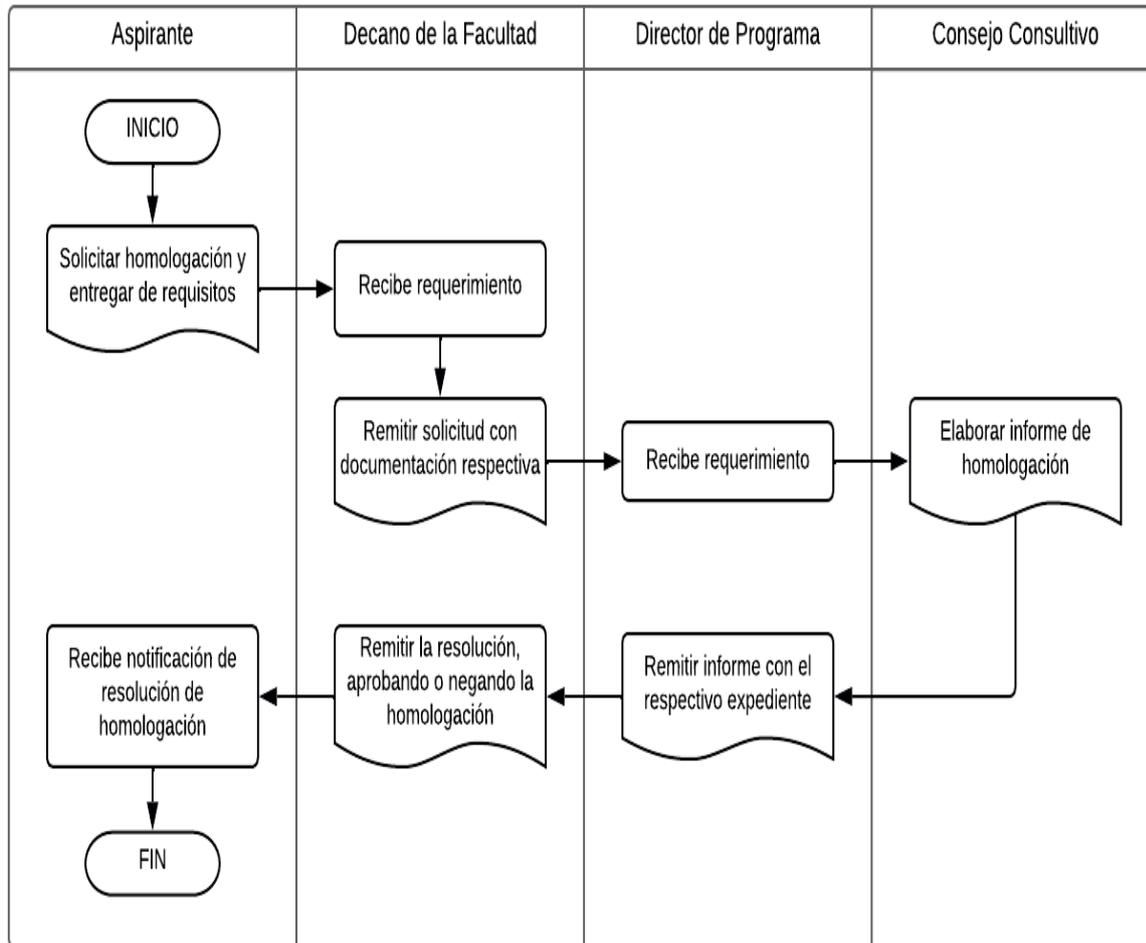
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado

13. Homologación

La homologación debe realizarse en los plazos establecidos dentro del calendario académico, para lo cual se debe estar atento cuando este se publique, sus actores clave son el aspirante, el Decano de la Facultad, el Director del Programa y el Consejo Consultivo. En total se realizan ocho actividades.

Figura 25

Flujograma de homologación



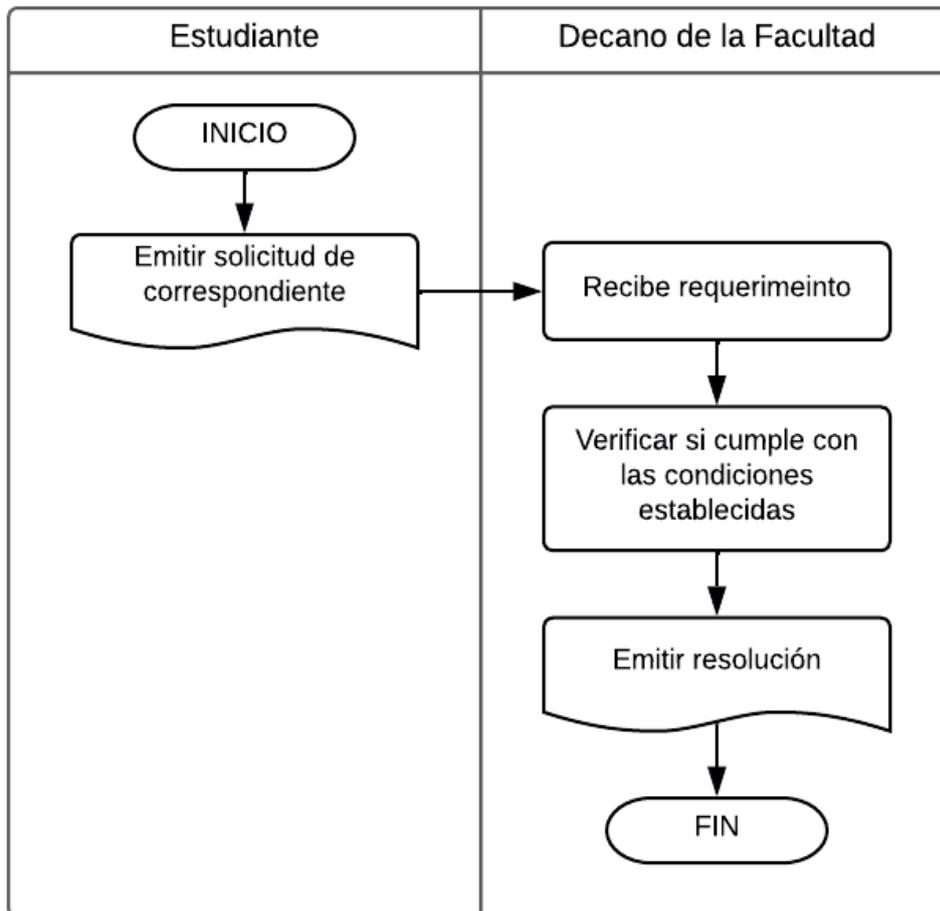
Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

14. Retiro

Para que este subproceso se pueda desarrollar se debe cumplir con las condiciones establecidas en el Reglamento de Régimen Académico de la UNL. Sus actores clave son los estudiantes y el Decano de la Facultad. En este subproceso se desarrollan cuatro actividades.

Figura 26

Flujograma de retiro



Nota. Elaboración propia del investigador. Tomado del diagnóstico situacional realizado

6.2. OE2: Propuesta de manual de subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Según el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos es misión del proceso Gestión de Posgrado el coordinar, asesorar, difundir y evaluar programas y proyectos de cuarto nivel, destinados a la especialización científica y la formación profesional avanzada, con elevado nivel académico, científico y tecnológico.

Para el cumplimiento de este objetivo, se realizó una propuesta de mejora a los flujogramas mostrados anteriormente, la cual se muestra a continuación:



CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: N/A	
SUBPROCESOS: Académicos		Propietario del proceso: Dirección de Posgrado.	
Objetivo: Proporcionar una guía documental como herramienta o medio de información donde se sistematicen las diferentes actividades ejecutadas dentro de los subprocesos académicos a cargo de la Dirección de Posgrado contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de Loja.		Status: Propuesta	
Macroproceso: Académica	Gestión	Responsable: Director/a de Posgrado	Página: 1 de 41
MANUAL DE SUBPROCESOS ACADÉMICOS DENTRO DEL PROCESO GESTIÓN DE POSGRADO			
Versión: 1.1			
Elaborado por:		Revisado por:	
<p>Nayeli Mishel Oviedo Mosquera Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: Del 20 de junio al 01 de julio de 2022</p>		<p>Ing. Tania Patiño Tutor Académico Fecha: 04 de julio de 2022</p> <p>Ing. Vanessa Burneo Tutor Institucional Fecha: 04 de julio de 2022</p>	
		<p>Director/a de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja Fecha: 28 de julio de 2022</p>	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	N/A	Versión inicial	Todas



Subprocesos: Académicos

Órgano Administrativo Responsable:

Página: 2 de 39

Código: N/A

Dirección de Posgrado

a. Tipo de mega y macro proceso

De acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos, por lo que el mismo reglamento menciona que 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. Los procesos que integran esta estructura son:

- ✚ Procesos gobernantes
- ✚ Procesos que agregan valor
- ✚ Procesos habilitantes

En el caso de los subprocesos académicos a cargo de la Dirección de Posgrado se encuentran dentro del proceso Agregador de Valor Gestión de Posgrado perteneciente al macroproceso Gestión Académica.

b. Objeto

- ✚ Disponer de un documento el cual describa las principales actividades que se desarrollan dentro de los subprocesos académicos de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, garantizando la eficacia y eficiencia de los diferentes programas de posgrado ofertados en la institución.
- ✚ Otorgar a la Dirección de Posgrado un instrumento de calidad basado en las normativas legales que contemplen los subprocesos académicos de posgrado, proporcionando transparencia en la ejecución de las diferentes actividades.

c. Alcance

La Dirección de Posgrado tiene por objetivo generar nuevas opciones de cuarto nivel a la ciudadanía del sur del país conforme a sus necesidades, contribuyendo a la formación de profesionales que sean capaces de resolver las problemáticas que aquejan a la sociedad.

El presente manual aplica a todas las dependencias de la Dirección de Posgrado que intervienen dentro de los subprocesos académicos que esta desarrolla, como lo son estudiantes, docentes, directores de programas, secretaría, directora de la dirección, entre otros.

d. Normas Generales

- ✚ Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.

e. Políticas

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 de la Universidad Nacional de Loja con coherencia interna y correspondencia externa, son:

- ✚ 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 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

El presente manual contiene información importante acerca de cómo llevar a cabo las actividades que desarrollan cada uno de los actores involucrados en los subprocesos académicos, por lo que, con el objetivo de establecer la veracidad y transparencia de la información recopilada se consideran los siguientes puntos:

- ✚ Definir de manera precisa los responsables de cada una de las actividades que se ejecutan para asignar los roles correspondientes.
- ✚ Definir de manera precisa las entradas y salidas verificables de cada uno de los subprocesos.
- ✚ Tomar en cuenta las normativas legales vigentes.
- ✚ Dejar constancia de las modificaciones realizadas.
- ✚ El/la Director/a de Posgrado, brindará directrices claves para la actualización del manual y se encargará de la revisión y aprobación del mismo.
- ✚ Planificar y ejecutar reuniones con los principales actores de los subprocesos, mismos que propondrán las modificaciones que consideren necesarias.

- Finalizada la actualización, socializar el nuevo documento con los actores clave del proceso y con los miembros de la Dirección de Posgrado.

g. Esquema General Macroproceso

En base al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, la estructura de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor Gestión de Posgrado, se integra de la siguiente manera:



h. Responsables

Para el correcto funcionamiento de los subprocesos académicos de la Dirección de Posgrado es necesaria la participación de actores claves (responsables) como:

Responsables internos de la Dirección de Posgrado

- Director (a) de Posgrado
- Directores (as) de los programas de posgrado
- Docentes
- Secretaria

Responsables externos de la Dirección de Posgrado

- Órgano Colegiado Superior
- Consejo Consultivo
- Decano (a)
- Estudiantes
- Diversas áreas de la Universidad

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

No.	Marco Legal
1	<p>UNO. – Que, el artículo 227 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, la cual se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.</p> <p>DOS. – Que, el artículo 355 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, señala que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica,</p>



1859	administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.
2	<p>TRES. – Que, el artículo 118 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, de los niveles de formación de la educación superior, literal c:</p> <p>a. Cuarto nivel, de postgrado, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. Corresponden al cuarto nivel el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente.</p> <p>Para acceder a la formación de cuarto nivel, se requiere tener título profesional de tercer nivel otorgado por una universidad o escuela politécnica, conforme a lo establecido en esta Ley.</p>
3	<p>CUATRO. – Que, el artículo 14 de REGLAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNL, el proceso de gestión de posgrado se desarrollará por parte de su responsable, considerando, la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades.</p> <p>Misión: Coordinar, asesorar, difundir y evaluar programas y proyectos de cuarto nivel, destinados a la especialización científica y la formación profesional avanzada, con elevado nivel académico, científico y tecnológico.</p>

Fuente: Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010; Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct-2010; Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL, 2020.

Elaboración: Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, 2022

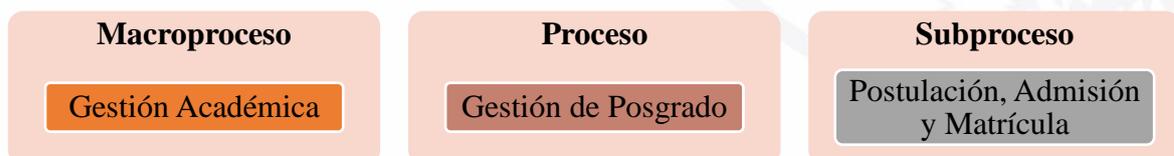
DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

SUBPROCESO DE POSTULACIÓN, ADMISIÓN Y MATRICULA

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de postulación, admisión y matrícula inicia por parte del postulante, quien debe ingresar a la página web de inscripciones de la institución para postular a la maestría de su preferencia.	El subproceso de postulación, admisión y matrícula finaliza cuando la secretaría de posgrado apertura el expediente del estudiante.

b. Esquema General de Macroproceso





1859

c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Aspirante	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ingresa a la página web de inscripciones de la institución. ✚ Crea una cuenta. ✚ Activa la cuenta institucional. ✚ Selecciona la maestría a postular. ✚ Adjunta los requisitos solicitados. ✚ Acepta el cupo asignado. ✚ Solicita matrícula en el SGA. ✚ Ingresa los requisitos de matrícula en el MGT. ✚ Realiza el pago de matrícula. ✚ Sube el comprobante de matrícula.
2	Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Emite correo electrónico de verificación de identidad.
3	Director del Programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Notifica fecha, hora y modalidad de la entrevista. ✚ Realiza la entrevista. ✚ Evalúa los requisitos con el Consejo Consultivo ✚ Selecciona los aspirantes que serán admitidos ✚ Envía la notificación de admisión al correo electrónico.
4	Dirección de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Solicita la creación de credenciales institucionales
5	Unidad de Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Crea las credenciales institucionales
6	Dirección de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Notifica a los postulantes sus credenciales institucionales.
7	Tesorería de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recapta el pago de matrícula. ✚ Certificado de haber pagado las obligaciones.
8	Secretaría de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Legaliza la matrícula en SGA. ✚ Apertura expediente.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Reporte de aspirantes que crearon una cuenta	Receptado	Cliente interno	N/A
N/A	Solicitar creación de credenciales institucionales	Aprobado	Cliente interno	N/A



1859

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Ingresar a la página web de inscripciones de la institución.	Aspirante	Postulaciones	3 minutos	Anual	Si
2	Crear una cuenta	Aspirante	Postulaciones	10 minutos	Anual	Si
3	Emitir correo electrónico al postulante para la verificación de identidad	Unidad de Telecomunicaciones e Información	Correo electrónico	1 minuto	Anual	Si
4	Activar la cuenta institucional	Aspirante	Postulaciones	10 minutos	Anual	Si
5	Seleccionar la maestría a postular	Aspirante	Postulaciones	1 minuto	Anual	Si
6	Adjuntar requisitos solicitados	Aspirante	Postulaciones	5 minutos	Anual	Si
7	Notificar fecha, hora y modalidad de la entrevista	Director del Programa	Correo electrónico	10 minutos	Anual	Si
8	Realizar la entrevista	Director del Programa	Zoom	1 hora	Anual	Si
9	Evaluar requisitos con el Consejo Consultivo	Director del Programa	N/A	1 hora	Anual	Si
10	Seleccionar aspirantes que serán admitidos	Director del Programa	N/A	2 horas	Anual	Si
11	Enviar notificación de admisión al correo electrónico del estudiante	Director del Programa	Correo electrónico	5 minutos	Anual	Si
12	Si el aspirante no acepta el cupo, finaliza el proceso	Aspirante	Postulaciones	5 minutos	Anual	Si
13	El aspirante acepta el cupo	Aspirante	Postulaciones	5 minutos	Anual	Si
14	Solicitar creación de credenciales institucionales	Dirección de Posgrado	Correo electrónico	10 minutos	Anual	Si
15	Crear las credenciales institucionales	Unidad de Tecnologías de la Información	Sistema Informático	30 minutos	Anual	Si



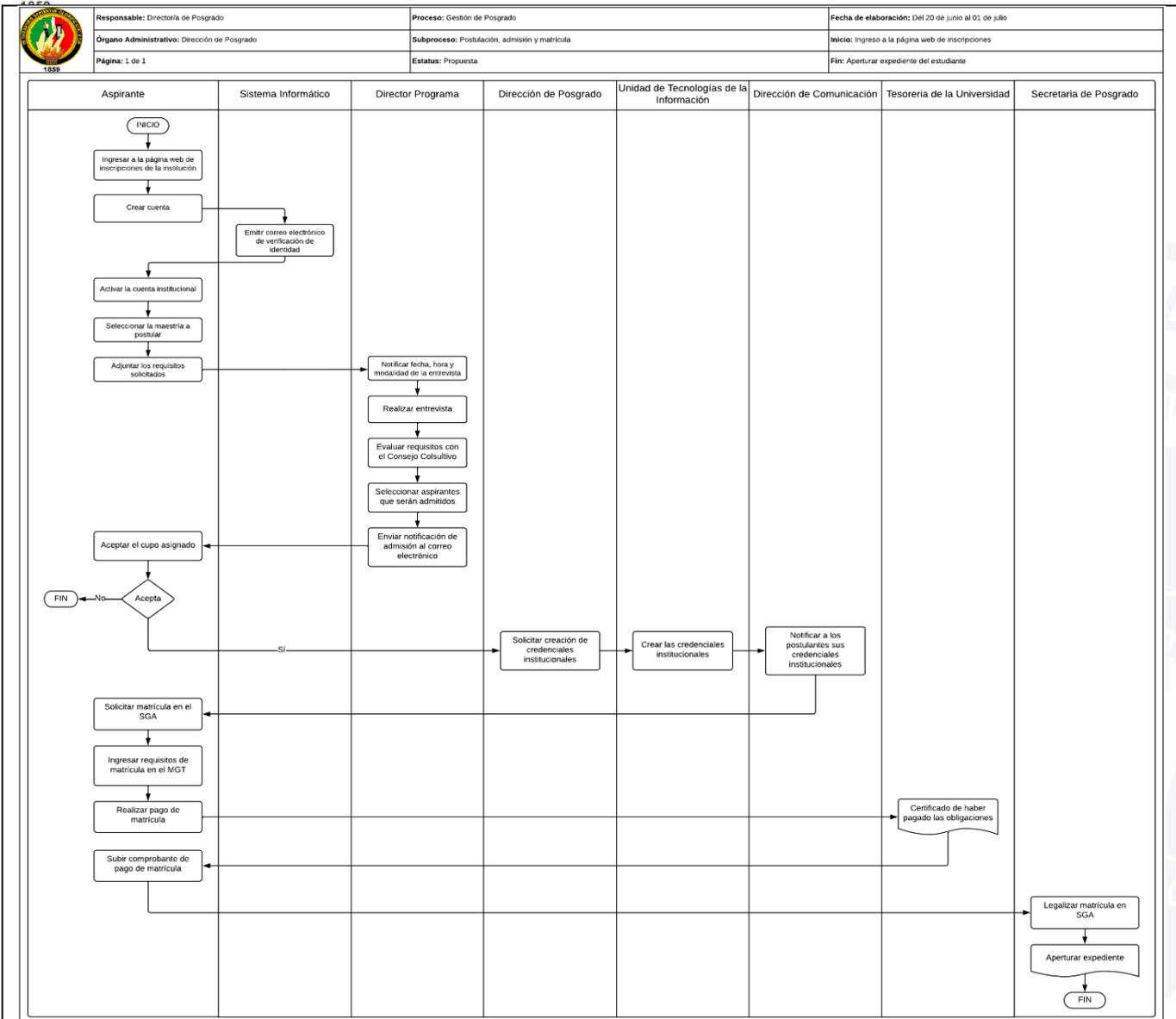
16	Notificar a los postulantes sus credenciales institucionales	Dirección de Comunicación	Correo electrónico	20 minutos	Anual	Si
17	Solicitar matrícula en el SGA	Aspirante	SGA	15 minutos	Anual	Si
18	Ingresar requisitos de matrícula en el MGT	Aspirante	MGT	15 minutos	Anual	Si
19	Realiza pago de matrícula	Aspirante	N/A	15 minutos	Anual	Si
20	Certificado de haber pagado las obligaciones	Tesorería de la Universidad	N/A	1 día	Anual	Si
21	Subir comprobante de pago de matrícula	Aspirante	SGA	10 minutos	Anual	Si
22	Legalizar matrícula en SGA	Secretaría de Posgrado	SGA	10 minutos	Anual	Si
23	Aperturar expediente del estudiante	Secretaría de Posgrado	SGA	15 minutos	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Certificado de pago de matrícula	Entregado	Cliente externo	N/A
N/A	Listado de estudiantes matriculados	Entregado	Cliente interno	N/A

g. Diagrama de flujo

Flujograma del subproceso de postulación, admisión y matrícula



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe	Informe de la cantidad de postulantes	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Informe	Informe de aspirantes que realizaron el pago de matrícula	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Informe	Informe de aspirantes matriculados	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

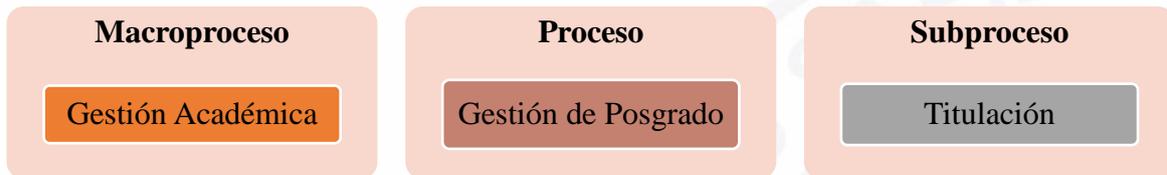


SUBPROCESO DE TITULACIÓN

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de titulación inicia por parte del estudiante, quien solicita al director del programa un certificado de no encontrarse el tema de titulación en ejecución.	El subproceso de titulación culmina con la lectura, firma y emisión del acta de titulación.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Solicita un certificado de que el tema elegido no se encuentre en ejecución. ✚ Elabora el proyecto de investigación. ✚ Solicita la revisión del proyecto. ✚ Desarrolla el trabajo de titulación. ✚ Elabora artículo científico. ✚ Solicita declaratoria de aptitud legal. ✚ Solicita designación de tribunal ✚ Sustenta públicamente su trabajo de titulación.
2	Director del Programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Emite el certificado de no encontrarse el tema en ejecución. ✚ Designa un docente con conocimiento en el tema para la revisión del proyecto. ✚ Si el proyecto no fue aprobado, debe notificar al Consejo Consultivo. ✚ Designa el director para el trabajo de titulación. ✚ Designa el tribunal para la sustentación pública. ✚ Notifica a los docentes seleccionados y al estudiante.
3	Consejo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisa el proyecto que no fue aprobado por el docente revisor. ✚ Aprueba o no, el proyecto de investigación.
4	Docente Revisor	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisa el proyecto entregado por el estudiante. ✚ Emite informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto.
5	Director Trabajo de Titulación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Emite certificado de culminación del trabajo de titulación.
6	Decano	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Declara apto a los estudiantes.
7	Tribunal de Grado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Evalúa la sustentación desarrollada por el estudiante. ✚ Emite la calificación obtenida en la sustentación. ✚ Si logra la calificación mínima, se emite el acta de titulación.



d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Solicitud de no encontrarse el tema en ejecución	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Designación de asesor para elaboración del proyecto de investigación	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Solicitud para la revisión del proyecto de investigación	Aprobado	Cliente interno	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Solicitar certificado de no encontrarse el tema en ejecución	Estudiante	Correo electrónico	10 minutos	Anual	Si
2	Emitir certificado de no encontrarse el tema en ejecución	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Anual	Si
3	Elaborar el proyecto de investigación	Estudiante	N/A	30 días	Anual	Si
4	Solicitar revisión del proyecto de investigación	Estudiante	Correo electrónico	10 minutos	Anual	Si
5	Designar un docente con conocimiento en el tema del proyecto de investigación	Director del Programa	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
6	Revisar el proyecto de investigación entregado	Docente Revisor	N/A	8 días	Anual	Si
7	Emitir informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto	Docente Revisor	Correo electrónico	8 días (Mismos días de la revisión)	Anual	Si
8	Si el informe es no favorable, el estudiante debe solicitar la revisión por parte del director del programa	Estudiante	Correo electrónico	1 día	Anual	Si



9	Notificar al Consejo Consultivo del proyecto no aprobado	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Anual	Si
10	Revisar el proyecto de investigación	Consejo Consultivo	NA	8 días	Anual	Si
11	Si el Consejo Consultivo no aprueba el proyecto, se finaliza el subproceso.	Consejo Consultivo	Correo electrónico	8 días (Mismos días de la revisión)	Anual	Si
12	Con informe favorable, el director del programa debe designar el director del trabajo de titulación.	Director del Programa	Correo electrónico	5 días	Anual	Si
13	Desarrollar el trabajo de titulación	Estudiante	N/A	Depende el tipo de maestría	Anual	Si
14	Elaborar artículo científico	Estudiante	N/A	Depende el tipo de maestría	Anual	Si
15	Emitir certificado de culminación del trabajo de titulación	Director Trabajo de Titulación	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
16	Solicitar declaratoria de aptitud legal	Estudiante	Correo electrónico	4 días	Anual	Si
17	Declarar apto al estudiante	Decano	Correo electrónico	8 días	Anual	Si
18	Solicitar designación de tribunal de grado	Estudiante	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
19	Designar tribunal de grado	Director del Programa	Correo electrónico	8 días	Anual	Si
20	Notificar a los docentes y al estudiante	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Anual	Si
21	Sustentar Públicamente	Estudiante	N/A	30 minutos	Anual	Si
22	Evaluar la sustentación	Tribunal de grado	N/A	15 minutos	Anual	Si
23	Emitir la calificación	Tribunal de grado	N/A	5 minutos	Anual	Si
24	Si no logra la calificación mínima, debe nuevamente	Estudiante	N/A	30 días	Anual	Si



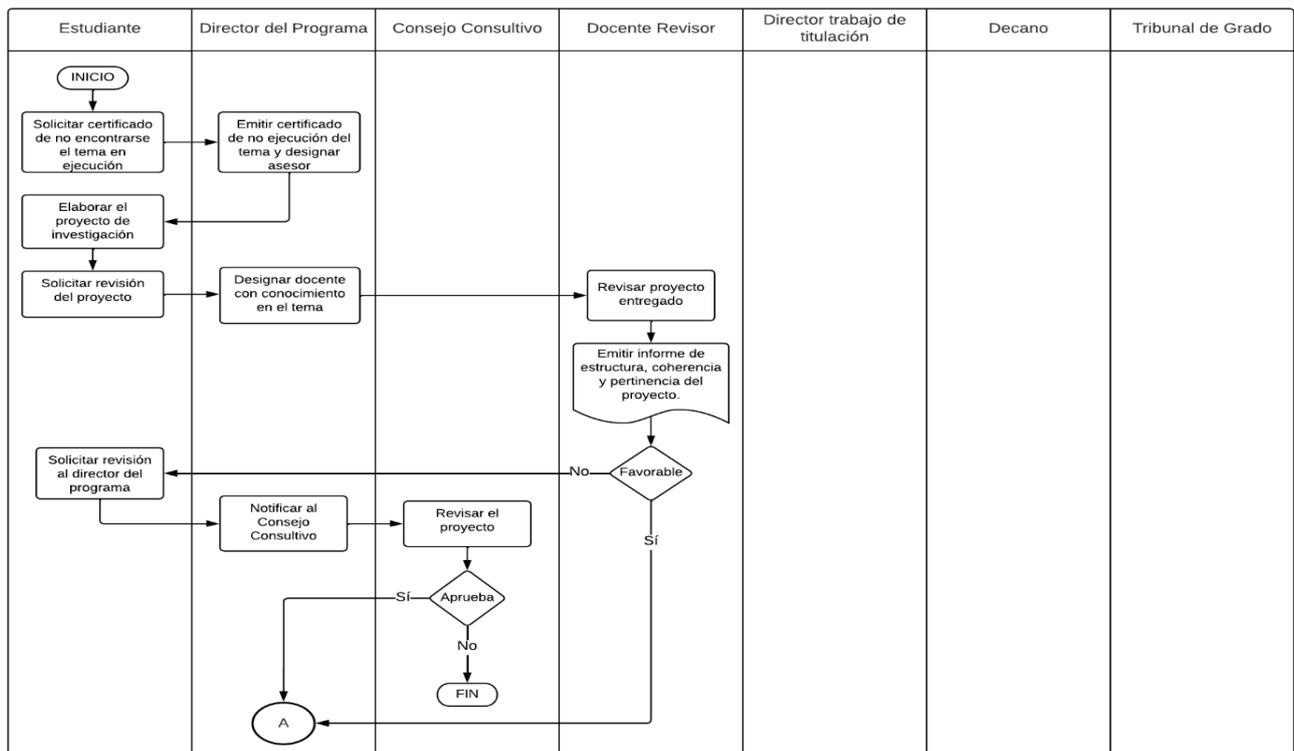
1859	sustentar públicamente					
25	Si logra la calificación mínima se procede a emitir el acta de titulación	Tribunal de grado	Correo electrónico	10 minutos	Anual	Si

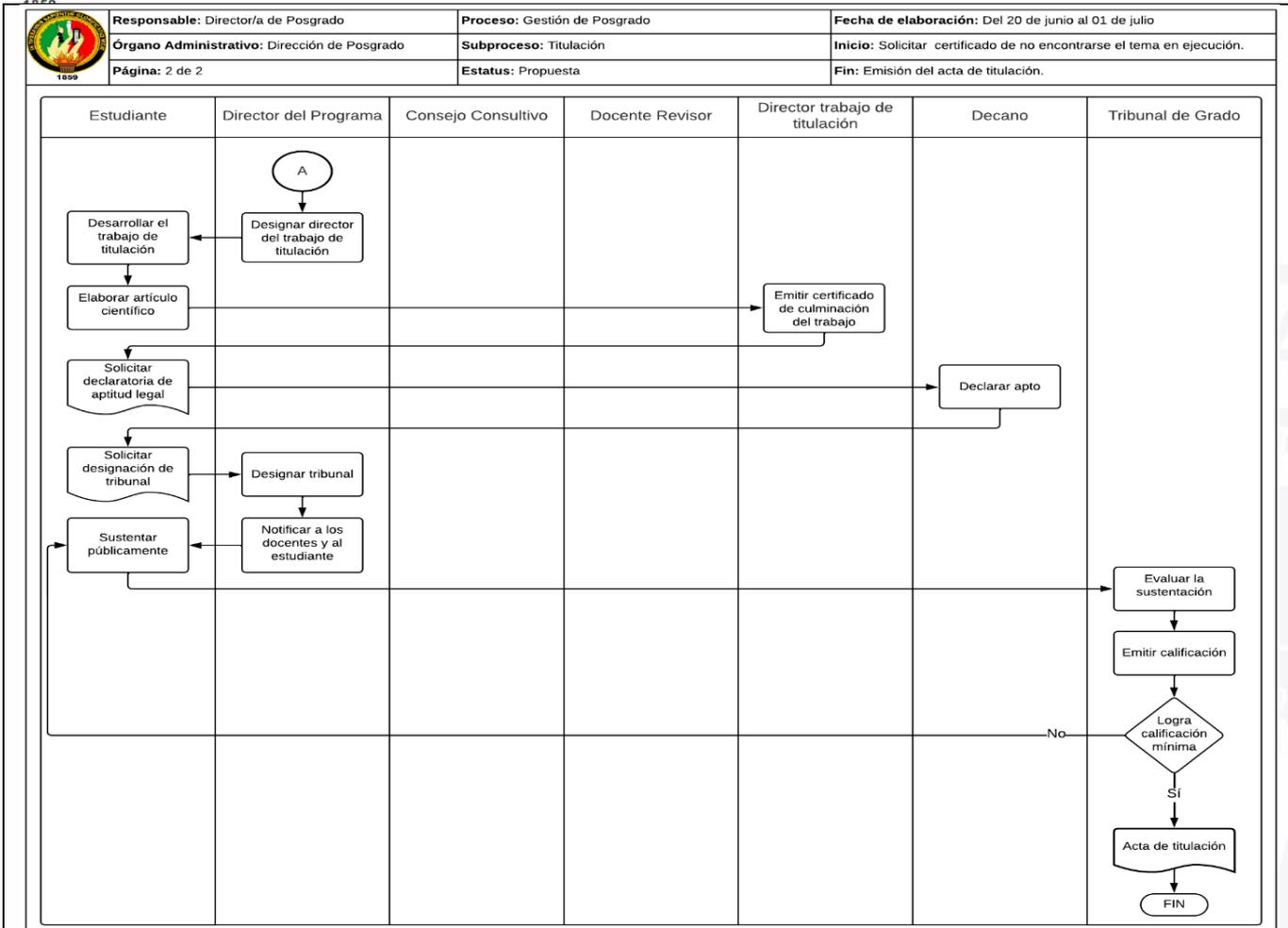
f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Certificado de no ejecución del tema	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Certificado de culminación del trabajo de titulación	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Declaratoria de aptitud legal	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Acta de titulación	Aprobado	Cliente interno	Anexo 1

g. Diagrama de Flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Titulación	Inicio: Solicitar certificado de no encontrarse el tema en ejecución.
	Página: 1 de 2	Estatus: Propuesta	Fin: Emisión del acta de titulación.





h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Certificado	Certificado de no encontrarse el tema en ejecución	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Informe	Informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto	Cronológico	Digital	Permanente	Docente Revisor
Certificado	Certificado de culminación del trabajo de titulación	Cronológico	Digital	Permanente	Director trabajo de titulación
Acta	Acta de titulación	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

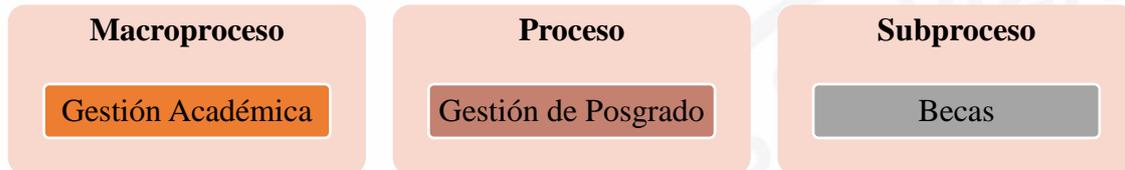


SUBPROCESO DE BECAS

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de becas inicia con la difusión del plan de becas por parte de la Unidad de Comunicación e Imagen Institucional.	El subproceso de becas finaliza con el otorgamiento de la beca correspondiente al estudiante que lo haya solicitado.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Unidad de Comunicación e Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Difunde el plan de becas.
2	Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> Presenta solicitud al Rector mediante el Módulo de Gestión de Becas. Adjunta los requisitos solicitados. Suscribe el contrato con el Rector o su delegado, documento en el cual constan las cláusulas respectivas.
3	Comisión de Becas y Ayuda Económica de Estudios de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> Verifica los requisitos enviados por los postulantes.
4	Unidad de Bienestar Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Emite las directrices que se deben seguir para la postulación a becas. Selecciona los postulantes aptos. Notifica a los postulantes que han cumplido con los requisitos. Remite la nómina de estudiantes que cumplieron con los requisitos. Otorga la beca correspondiente.
5	Dirección de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> Recepta la nómina de estudiantes a los cuales se les otorgará la beca.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Difusión de plan de becas	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Solicitud presentada al Rector	Aprobado	Cliente interno	N/A



1859

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Difundir el plan de becas	Unidad de Comunicación e Imagen Institucional	Página web de la UNL	30 días	Anual	Si
2	Emitir directrices para la postulación	Unidad de Bienestar Universitario	Página web de la UNL	30 días	Anual	Si
3	Presentar solicitud al Rector mediante el Módulo de Gestión de Becas	Estudiante	Módulo de Gestión de Becas	30 minutos	Anual	Si
4	Adjuntar los requisitos solicitados	Estudiante	Módulo de Gestión de Becas	10 minutos	Anual	Si
5	Verificar los requisitos enviados por los postulantes	Comisión de Becas y Ayuda Económica de Estudios de Posgrado	Módulo de Gestión de Becas	1 hora	Anual	Si
6	Seleccionar los postulantes aptos	Unidad de Bienestar Universitario	N/A	1 día	Anual	Si
7	Notificar a los estudiantes el cumplimiento de los requisitos	Unidad de Bienestar Universitario	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
8	Remitir nómina de estudiantes seleccionados	Unidad de Bienestar Universitario	Correo electrónico	2 días	Anual	Si
9	Receptar nómina de estudiantes beneficiados	Dirección de Posgrado	Correo electrónico	Inmediato	Anual	Si
10	Suscribir contrato con el Rector	Estudiante	Correo electrónico	8 días	Anual	Si
11	Otorgar la beca correspondiente	Unidad de Bienestar Universitario	N/A	8 días	Anual	Si

f. Salidas Verificables

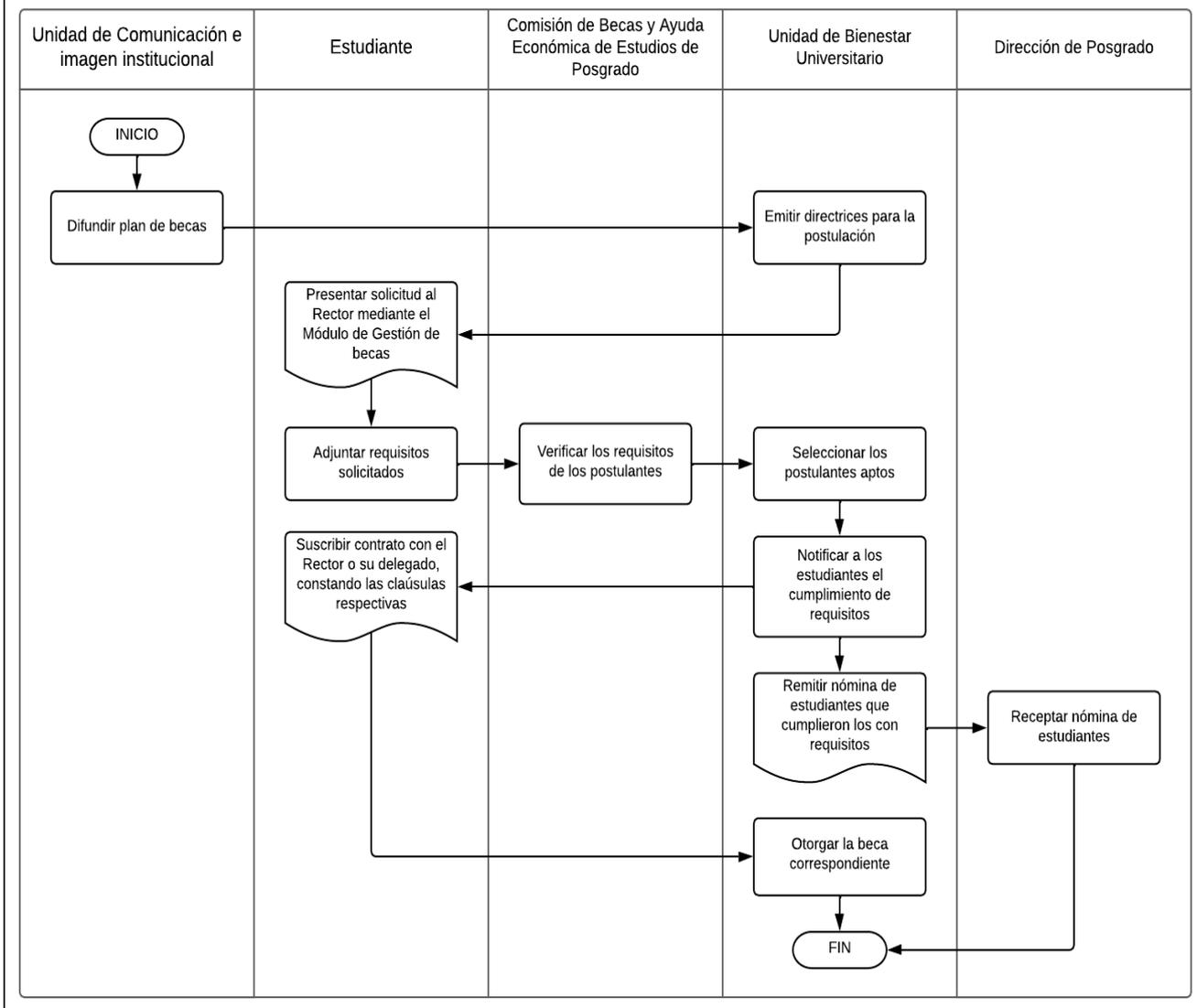
Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Directrices para la postulación	Aprobado y vigente	Cliente externo	N/A



			(Unidad de Bienestar Universitario)	
N/A	Contrato suscrito por el estudiante y el Rector	Aprobado	Cliente interno (Estudiante)	N/A
N/A	Nómina de estudiantes beneficiados	Aprobado	Cliente externo (Unidad de Bienestar Universitario)	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Titulación	Inicio: Difundir plan de becas
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: Otorgar la beca correspondiente





h. Registro de Información del Subproceso

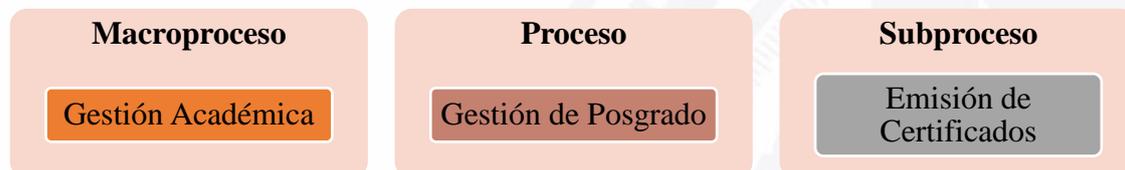
Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Nómina	Nómina de estudiantes beneficiados	Cronológico	Digital	Permanente	Unidad de Bienestar Universitario

SUBPROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADOS

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de emisión de certificados inicia con la solicitud que presenta el estudiante para la emisión del certificado correspondiente.	El subproceso de emisión de certificados finaliza con la emisión del certificado solicitado.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Estudiante	✚ Solicita el certificado correspondiente.
2	Secretaría de Posgrado	✚ Consulta datos en el expediente del estudiante. ✚ Elabora el documento solicitado. ✚ Adjunta documentación de respaldo necesaria. ✚ Emite el certificado.
3	Secretario – Abogado de la Facultad	✚ Revisa el certificado elaborado. ✚ Firma el certificado

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Solicitud de certificado	Receptado	Cliente interno (Estudiante)	Anexo 2

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Solicitar el certificado	Estudiante	Correo electrónico	30 minutos	Anual	Si



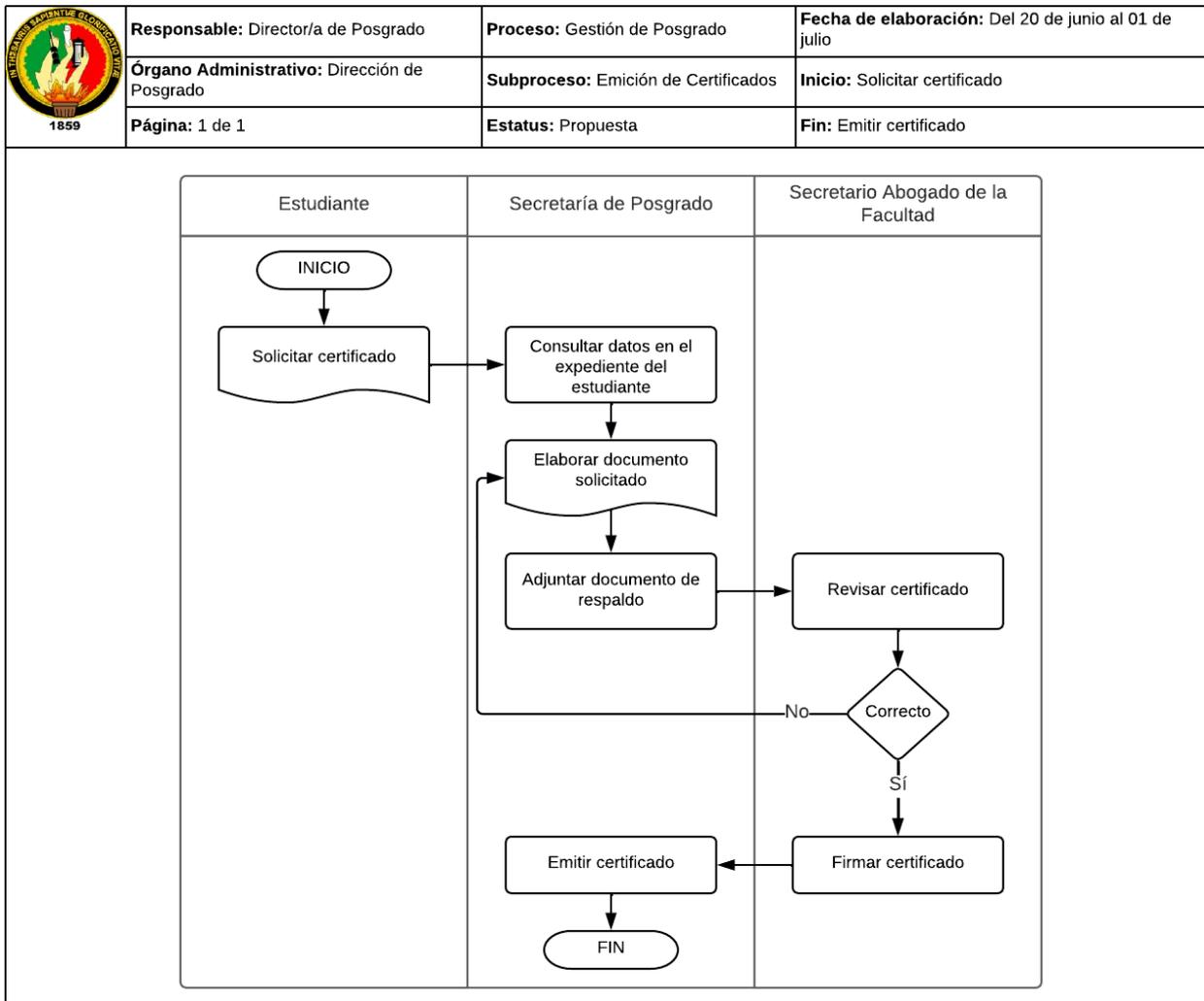
2	Consultar datos en el expediente del estudiante	Secretaría de Posgrado	SGA	30 minutos	Anual	Si
3	Elaborar el documento solicitado	Secretaría de Posgrado	Microsoft Word	30 minutos	Anual	Si
4	Adjuntar documentos de respaldo	Secretaría de Posgrado	Microsoft Word	10 minutos	Anual	Si
5	Revisar certificado elaborado	Secretario - Abogado	Correo electrónico	15 minutos	Anual	Si
6	Si el certificado contiene errores, debe ser elaborado nuevamente	Secretaría de Posgrado	Microsoft Word	30 minutos	Una vez	Si
7	Si el certificado está correcto, le es entregado al solicitante	Secretaría de Posgrado	Correo electrónico	10 minutos	Una vez	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Certificados emitidos	Entregado	Cliente interno (Secretaría)	N/A

1859

g. Diagrama de flujo



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Solicitud	Solicitud de certificados	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Certificado	Certificados emitidos	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

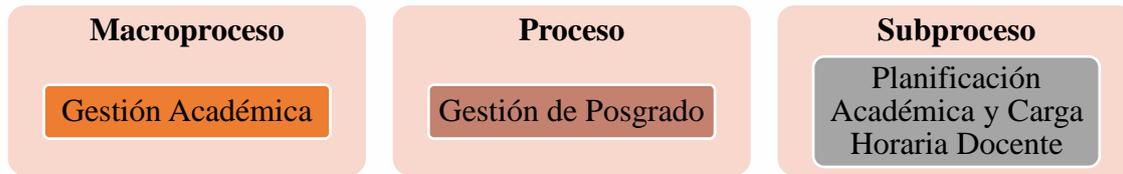
SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN ACADÉMICA Y CARGA HORARIA DOCENTE

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de planificación académica y carga horaria docente inicia por parte de la coordinación de docencia, quien se encarga de crear el nuevo periodo académico.	El subproceso de planificación académica y carga horaria docente culmina cuando el director del programa ingresa el horario de clase en el Sistema de Gestión Académico.



b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Coordinación de Docencia	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Crear nuevo periodo académico. ✚ Notificar a los directores de los programas
2	Director del Programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recibe notificación correspondiente. ✚ Elaborar los horarios de clase. ✚ Distribuir los horarios de clase. ✚ Crear plan de estudio en SGA. ✚ Crear plan de estudio correspondiente. ✚ Asignar plan de estudios al ciclo y paralelo correspondiente. ✚ Asignar docente a cada asignatura. ✚ Ingresar horarios de clase.
3	Consejo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Designar docentes para cada asignatura. ✚ Revisar horarios de clase.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Creación del nuevo periodo académico	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Notificación a los directores de los programas	Aprobado	Cliente externo	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Crear nuevo periodo académico	Coordinación de docencia	Microsoft Word	2 días	Anual	Si
2	Notificar a los directores de los programas	Coordinación de docencia	Correo electrónico	1 día	Anual	Si
3	Recibe notificación correspondiente	Director de Programa	Correo electrónico	1 minuto	Anual	Si
4	Designar docentes para cada asignatura	Consejo Consultivo	Correo electrónico	2 días	Anual	Si
5	Elaborar los horarios de clase	Director del Programa	Microsoft Word	3 días	Anual	Si
6	Distribuir los horarios de clase	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Anual	Si



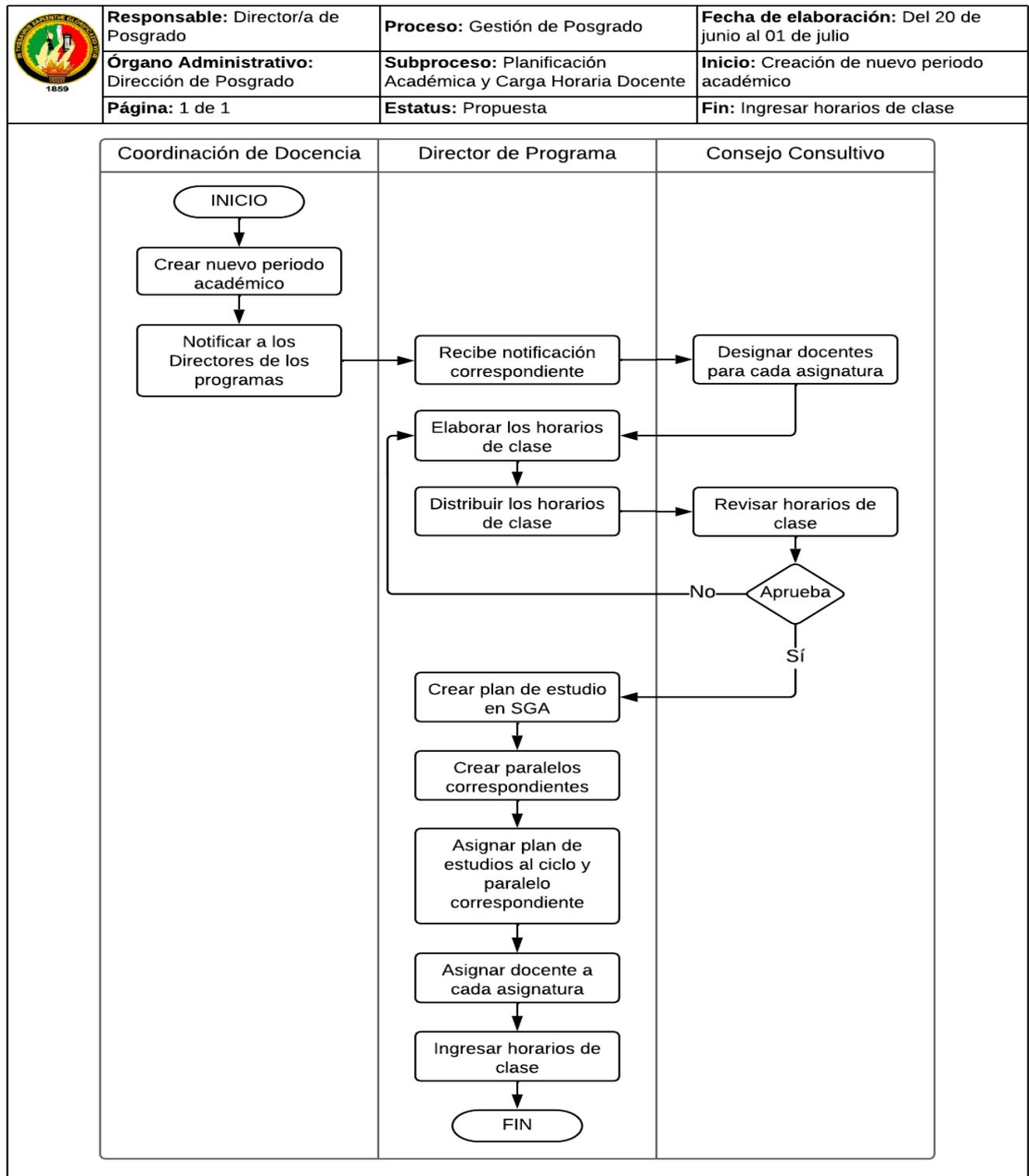
7	Revisar horarios de clase	Consejo Consultivo	Correo electrónico	2 días	Anual	Si
8	Si no aprueba los horarios, se regresa a la elaboración	Consejo Consultivo	Microsoft Word	2 días	Anual	Si
9	Si aprueba los horarios se procede a crear el plan de estudio en el SGA	Director del Programa	SGA	2 días	Anual	Si
10	Crear paralelos correspondientes	Director del Programa	SGA y EVA	2 días	Anual	Si
11	Asignar plan de estudios al ciclo y paralelo correspondiente	Director del Programa	SGA y EVA	2 días	Anual	Si
12	Asignar docente a cada asignatura	Director del Programa	SGA y EVA	2 días	Anual	Si
13	Ingresar horarios de clase	Director del Programa	SGA	2 días	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Asignación de docentes a cada asignatura	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Ingresar horarios de clase al SGA	Aprobado	Cliente interno	N/A

1859

g. Diagrama de flujo



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Plan	Plan de estudio	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

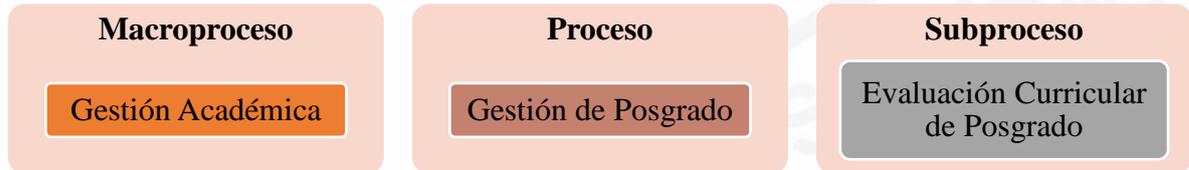


SUBPROCESO DE EVALUACIÓN CURRICULAR DE POSGRADO

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de evaluación curricular de posgrado inicia por parte de la Comisión de evaluación con la elaboración del cronograma de actividades.	El subproceso de evaluación curricular de posgrado finaliza cuando el decano aprueba el informe final y el plan de mejoras.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Comisión de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaborar cronograma. ✚ Recolectar información. ✚ Organizar la información. ✚ Cargar la información. ✚ Elaborar informe final. ✚ Elaborar plan de mejoras.
2	Comité de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Analizar y revisar la información. ✚ Elaborar informe preliminar de evaluación curricular. ✚ Proponer acciones de mejora. ✚ Socializar el informe preliminar de evaluación curricular.
3	Decano de la Facultad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar informe final y plan de mejoras. ✚ Aprobar informe final y plan de mejoras.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Cronograma de actividades	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Información recopilada	Aprobado	Cliente externo	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Elaborar cronograma	Comisión de evaluación	Microsoft Word	15 días	Anual	Si
2	Recolectar información	Comisión de evaluación	Microsoft Word	8 días	Anual	Si
3	Organizar la información	Comisión de evaluación	Microsoft Word	4 días	Anual	Si



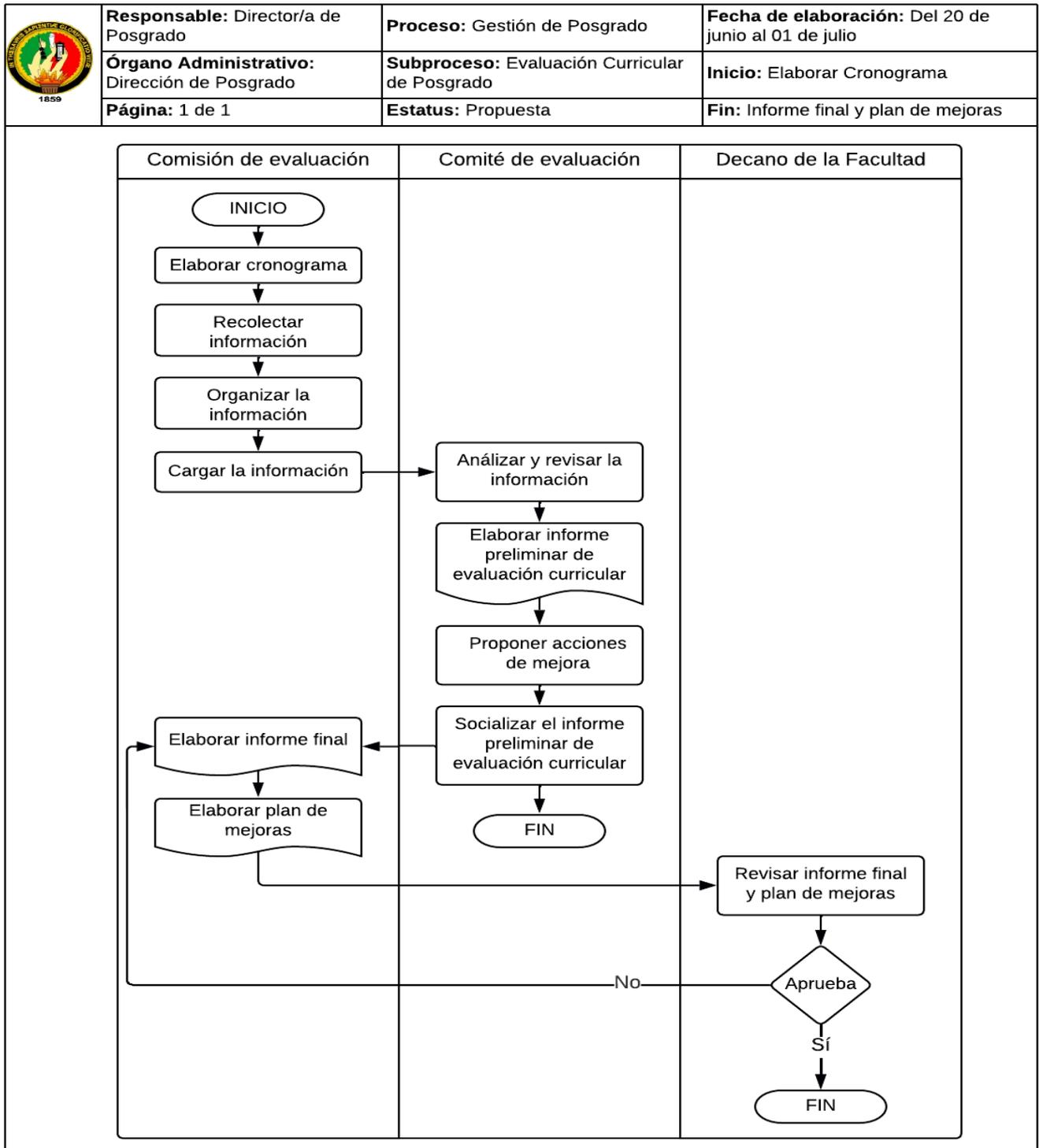
4	Cargar la información	Comisión de evaluación	Plataforma	1 día	Anual	Si
5	Analizar y revisar la información	Comité de evaluación	Plataforma	2 día	Anual	Si
6	Elaborar informe preliminar de evaluación curricular	Comité de evaluación	Microsoft Word	2 días (Mismos días del análisis)	Anual	Si
7	Proponer acciones de mejora	Comité de evaluación	Microsoft Word	2 días	Anual	Si
8	Socializar el informe preliminar de evaluación curricular	Comité de evaluación	Correo electrónico	2 día	Anual	Si
9	Elaborar informe final	Comisión de evaluación	Microsoft Word	3 días	Anual	Si
10	Elaborar plan de mejoras	Comisión de evaluación	Microsoft Word	3 días (Mismos días del plan)	Anual	Si
11	Revisar informe final y plan de mejoras	Decano de la Facultad	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
12	Si no se aprueba cualquiera de estos documentos, se vuelve a la elaboración	Comisión de evaluación	Microsoft Word	2 días	Anual	Si
13	Si se aprueba estos documentos, finaliza el subproceso.	Comisión de evaluación	Correo electrónico	2 días	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Informe final de evaluación	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Plan de mejoras	Aprobado	Cliente externo	N/A

1859

g. Diagrama de flujo



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe	Informe final de la evaluación curricular	Cronológico	Digital	Permanente	Comisión de evaluación
Plan de mejoras	Plan de mejoras conforme los resultados obtenidos	Cronológico	Digital	Permanente	Comisión de evaluación

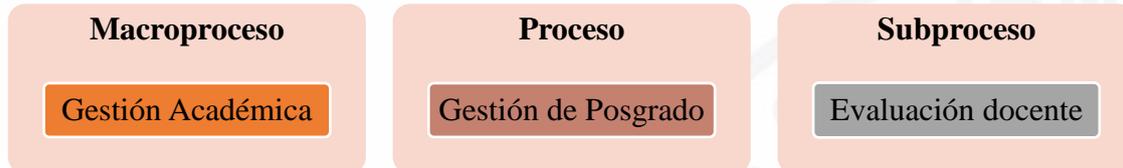


SUBPROCESO EVALUACIÓN DOCENTE

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de emisión de evaluación docente inicia por parte del director del programa cuando comunica el inicio del proceso de evaluación.	El subproceso de evaluación docente finaliza con el seguimiento al plan de mejoras por parte del director del programa.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Director del programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comunicar el inicio del proceso de evaluación. ✚ Elaborar informes individuales a cada docente. ✚ Seguimiento al plan de mejoras.
2	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ingresar al sistema de evaluación. ✚ Evaluar a los docentes.
3	Consejo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaborar informe general de evaluación. ✚ Socializar informe general. ✚ Elaborar plan de mejoras.
4	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar los informes correspondientes ✚ Si no están conformes con los resultados, elaboran apelación.
5	Órgano Colegiado Superior	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Emitir resolución directiva

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Comunicado del inicio del proceso de evaluación	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Evaluación docente	Aprobado	Cliente externo	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Comunicar el inicio del proceso de evaluación	Director del programa	Sistema de evaluación	1 hora	Anual	Si
2	Ingresar al sistema de evaluación	Estudiante	Sistema de evaluación	5 minutos	Anual	Si
3	Evaluar a los docentes	Estudiante	Sistema de evaluación	2 horas	Anual	Si

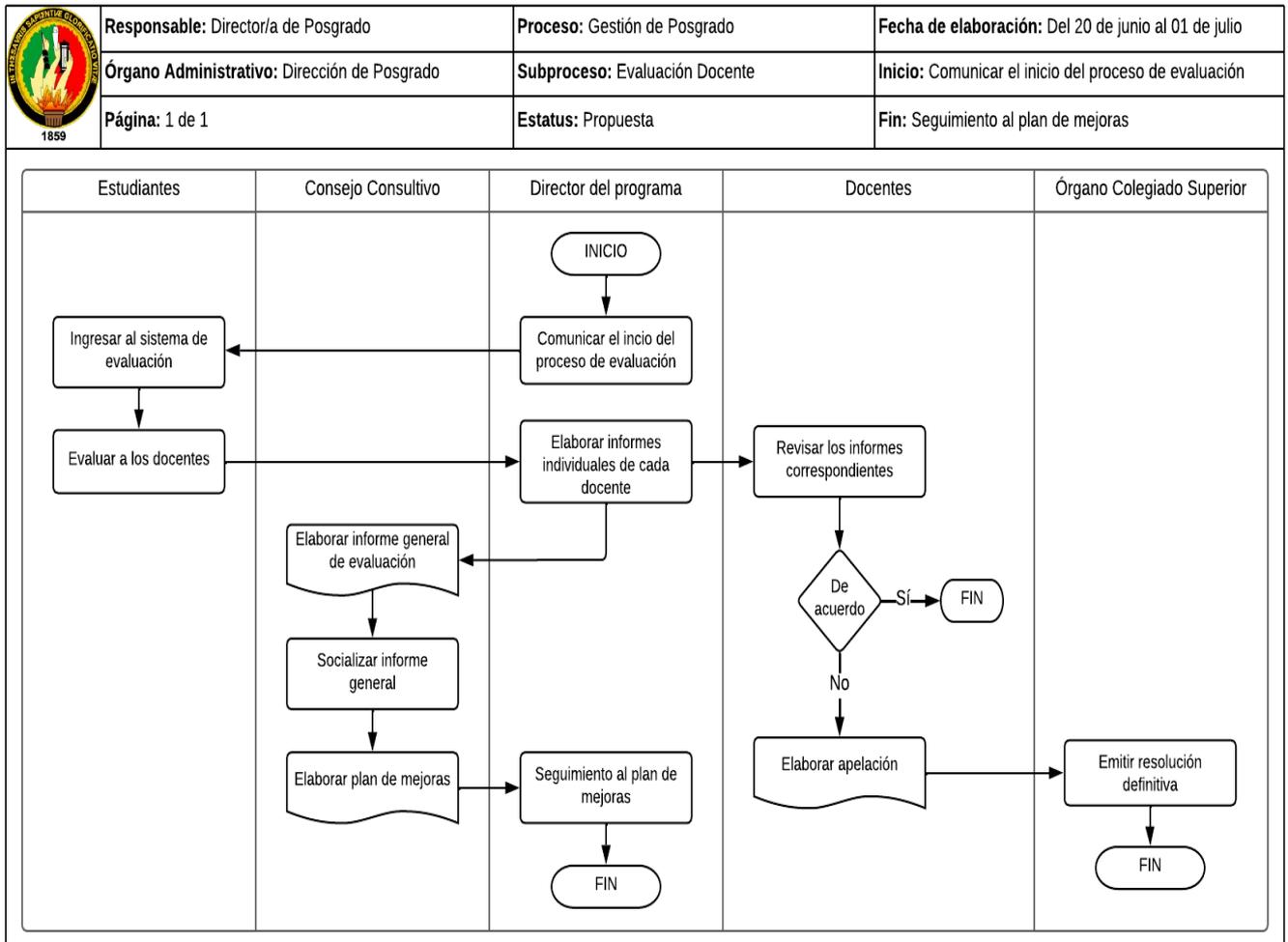


4	Elaborar informes individuales de cada docente	Director del programa	Microsoft Word	1 hora	Anual	Si
5	Revisar los informes correspondientes	Docente	Correo electrónico	15 minutos	Anual	Si
6	Si esta de acuerdo con el informe, finaliza el subproceso	Docente	Correo electrónico	15 minutos	Anual	Si
7	Si no esta de acuerdo con el informe, elabora una apelación	Docente	Microsoft Word	30 minutos	Anual	Si
8	Emitir resolución definitiva	Órgano Colegiado Superior	Correo electrónico	2 días	Anual	Si
9	Elaborar informe general de evaluación	Consejo Consultivo	Microsoft Word	2 días	Anual	Si
10	Socializar informe general	Consejo Consultivo	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
11	Elaborar plan de mejoras	Consejo Consultivo	Microsoft Word	3 días	Anual	Si
12	Seguimiento al plan de mejoras	Director del programa	Informes	3 meses	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Informe individual	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Informe general	Aprobado	Cliente externo	N/A
N/A	Plan de mejoras	Aprobado	Cliente externo	N/A

g. Diagrama de flujo



h. Registro de información del Subproceso

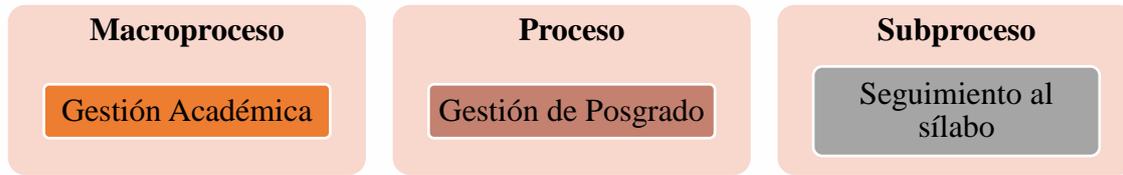
Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe individual	Informe individual de la evaluación	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Informe general	Informe general de la evaluación	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Plan de mejora	Plan de mejoras elaborado a partir de los resultados obtenidos.	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO AL SÍLABO

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de seguimiento al sílabo inicia cuando el director del programa designa un estudiante responsable del seguimiento.	El subproceso de seguimiento al sílabo finaliza cuando el director del programa lleva un seguimiento al plan de mejoras diseñado.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Director del Programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Designa un estudiante responsable del seguimiento. ✚ Elaborar informe de seguimiento al sílabo. ✚ Elaborar plan de mejoras. ✚ Seguimiento al plan de mejoras.
2	Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Reunión con sus compañeros y llenar los formularios entregados. ✚ Emitir al director del programa debidamente firmado.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Designación de un estudiante responsable del seguimiento	Aprobado	Cliente interno	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Designar un estudiante responsable del seguimiento	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Intermedio y al final de cada asignatura	Si
2	Reunión con sus compañeros y llenar los formatos entregados	Estudiante	Zoom	3 días	Intermedio y al final de cada asignatura	Si
3	Emitir al director del programa debidamente firmado	Estudiante	Correo electrónico	3 días (Mismos de la reunión)	Intermedio y al final de cada asignatura	Si
4	Elaborar informe de seguimiento al sílabo	Director del Programa	Microsoft Word	3 días	Intermedio y al final de cada asignatura	Si
5	Elaborar plan de mejoras	Director del Programa	Microsoft Word	2 días	Intermedio y al final de cada asignatura	Si

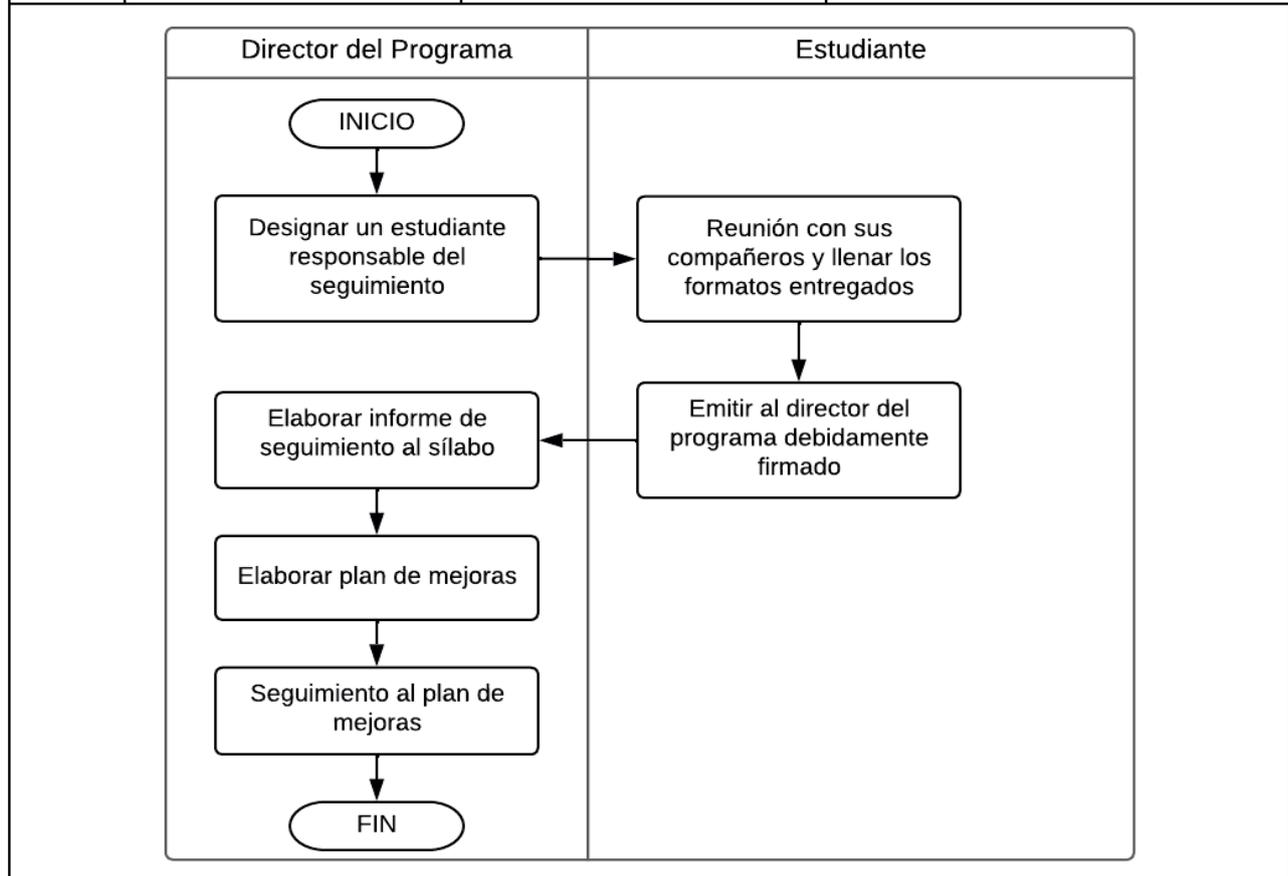
6	Seguimiento al plan de mejoras	Director del Programa	Informes	Transcurso de la asignatura	Anual	Si
---	--------------------------------	-----------------------	----------	-----------------------------	-------	----

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Informe de seguimiento al sílabo.	Aprobado	Cliente interno	N/A
N/A	Plan de mejoras	Aprobado	Cliente interno	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Seguimiento al sílabo	Inicio: Designar un estudiante responsable del seguimiento
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: Seguimiento al plan de mejoras



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe	Informe de seguimiento al sílabo	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

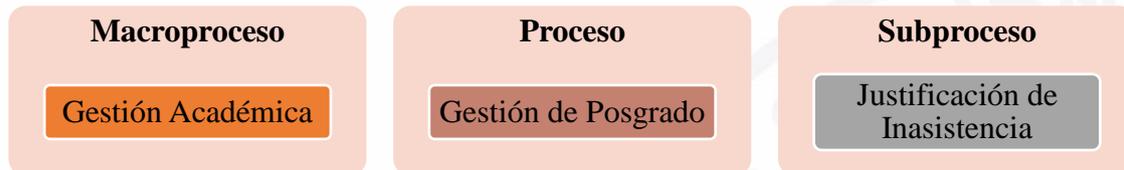


SUBPROCESO DE JUSTIFICACIÓN DE INASISTENCIA

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de justificación de inasistencia inicia cuando el estudiante emite la solicitud correspondiente.	El subproceso de justificación de inasistencia finaliza cuando el decano de la facultad notifica a las partes pertinentes la resolución tomada.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Estudiante	✚ Emitir solicitud de justificación
2	Decano de la Facultad	✚ Solicitar a Bienestar Institucional el informe respectivo. ✚ Emitir acto administrativo correspondiente. ✚ Notificar a las partes pertinentes (docente – estudiante)
3	Bienestar Institucional	✚ Elaborar informe respectivo.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Solicitud de justificación de inasistencia	Aprobado	Cliente externo (Estudiante)	Anexo 3
N/A	Solicitud de informe a Bienestar Institucional	Aprobado	Cliente interno (Dirección de Posgrado)	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Emitir solicitud de justificación	Estudiante	Correo electrónico	8 días	Cuando amerite	Si
2	Solicitar a Bienestar Institucional informe respectivo	Decano de la Facultad	Correo electrónico	2 días	Cuando amerite	Si
3	Elaborar informe respectivo	Bienestar Institucional	Microsoft Word	2 días	Cuando amerite	Si
4	Emitir acto administrativo correspondiente	Decano de la Facultad	Correo electrónico	2 días	Cuando amerite	Si



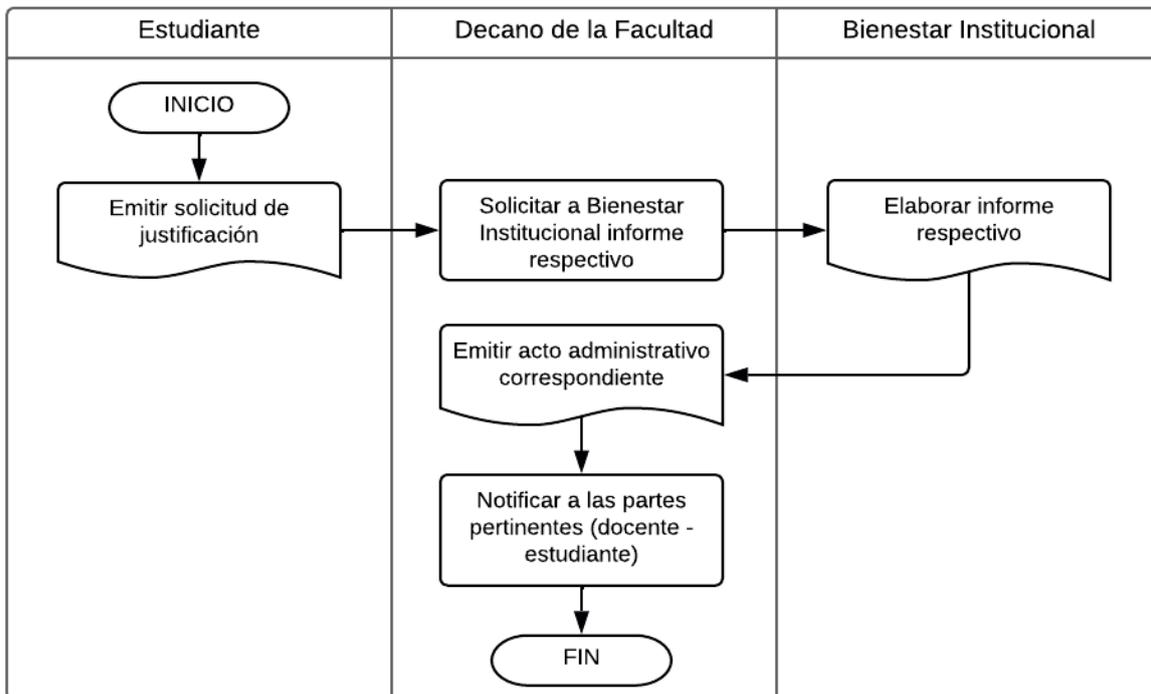
5	Notificar a las partes pertinentes (docente – estudiante)	Decano de la Facultad	Correo electrónico	2 días (Mismos actividad anterior)	Cuando amerite	Si
---	---	-----------------------	--------------------	------------------------------------	----------------	----

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Acto administrativo	Aprobado	Cliente externo	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Justificación de inasistencia	Inicio: Emitir solicitud de justificación
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: INotificar a las partes pertinentes



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe	Informe emitido por Bienestar Institucional	Cronológico	Digital	Permanente	Unidad de Bienestar Universitario



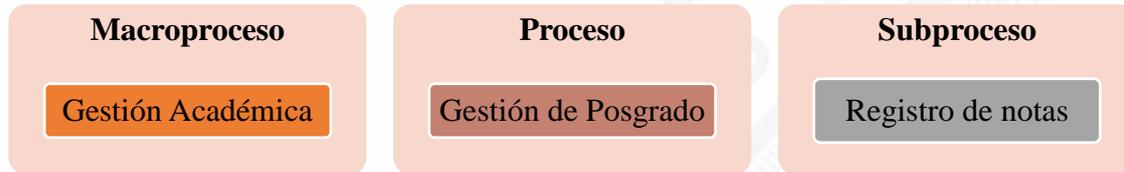
Resolución	Resolución emitida por el decano	Cronológico	Digital	Permanente	Decano de la Facultad
------------	----------------------------------	-------------	---------	------------	-----------------------

SUBPROCESO DE REGISTRO DE NOTAS

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de registro de notas inicia por parte del docente mismo que debe llevar un registro de notas durante el transcurso de la asignatura.	El subproceso de registro de notas finaliza cuando la secretaría del programa receipta el reporte final de calificaciones.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Docente	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Llevar registro de notas. ✚ Registrar las calificaciones en el SGA una vez finalizada la asignatura. ✚ Entregar reporte final a la secretaria del programa.
2	Secretaría de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Receptar reporte final de calificaciones.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Registro de notas	Receptado	Cliente interno	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Llevar registro de notas	Docente	Microsoft Excel	Transcurso de la asignatura	Periodo académico	Si
2	Registrar las calificaciones en el SGA una vez finalizada la asignatura	Docente	SGA	5 días	Periodo académico	Si
3	Entregar reporte final a la secretaría del programa	Docente	Correo electrónico	5 días (Mismo de registro)	Periodo académico	Si



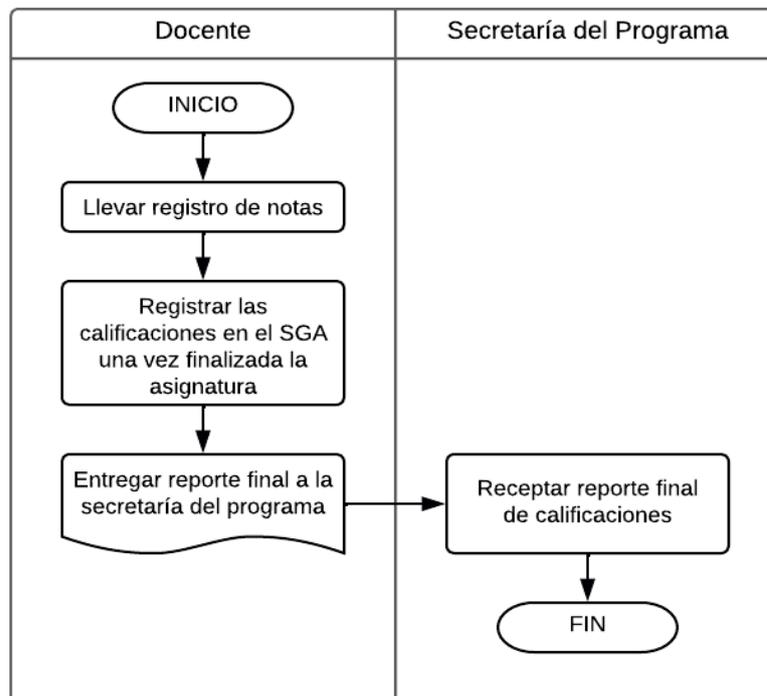
4	Receptar reporte final de calificaciones	Secretaría del Programa	Correo electrónico	Inmediato	Periodo académico	Si
---	--	-------------------------	--------------------	-----------	-------------------	----

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Reporte final de notas	Entregado	Cliente interno	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Registro de notas	Inicio: Llevar registro de notas.
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: Receptar reporte final de calificaciones



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Reporte	Reporte final de notas	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

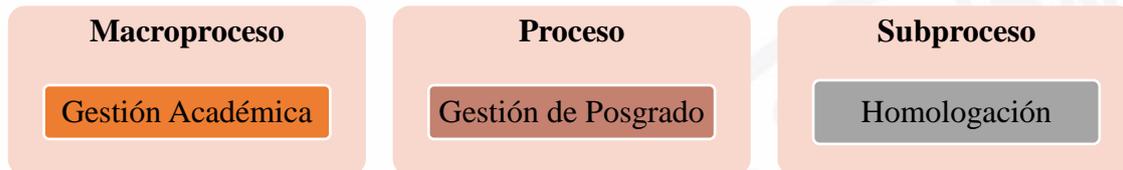


SUBPROCESO DE HOMOLOGACIÓN

a. Límites

Entrada	Salida
El subproceso de homologación inicia por parte del aspirante cuando solicita la homologación y entrega los requisitos solicitados.	El subproceso de homologación finaliza cuando el aspirante recibe la respectiva notificación de la resolución tomada.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Aspirante	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Solicita la homologación y entregar los requisitos. ✚ Recibe la notificación de resolución de homologación.
2	Decano de la Facultad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Remitir solicitud con documentación respectiva. ✚ Elaborar la resolución, aprobando o negando la homologación.
3	Director de Programa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recibe requerimiento. ✚ Remitir informe con el respectivo expediente.
4	Consejo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaborar informe de homologación.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Solicitud de homologación	Receptado	Cliente externo	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Solicitar homologación y entregar requisitos	Aspirante	Correo electrónico	1 mes	Anual	Si
2	Remitir solicitud con documentación respectiva	Secretaría de Posgrado	Correo electrónico	30 minutos	Anual	Si
3	Recibe requerimiento	Director de Programa	Correo electrónico	Inmediato	Anual	Si
4	Elaborar informe de homologación	Consejo Consultivo	Microsoft Word	3 días	Anual	Si
5	Remitir informe con el respectivo expediente	Director del Programa	Correo electrónico	1 día	Anual	Si



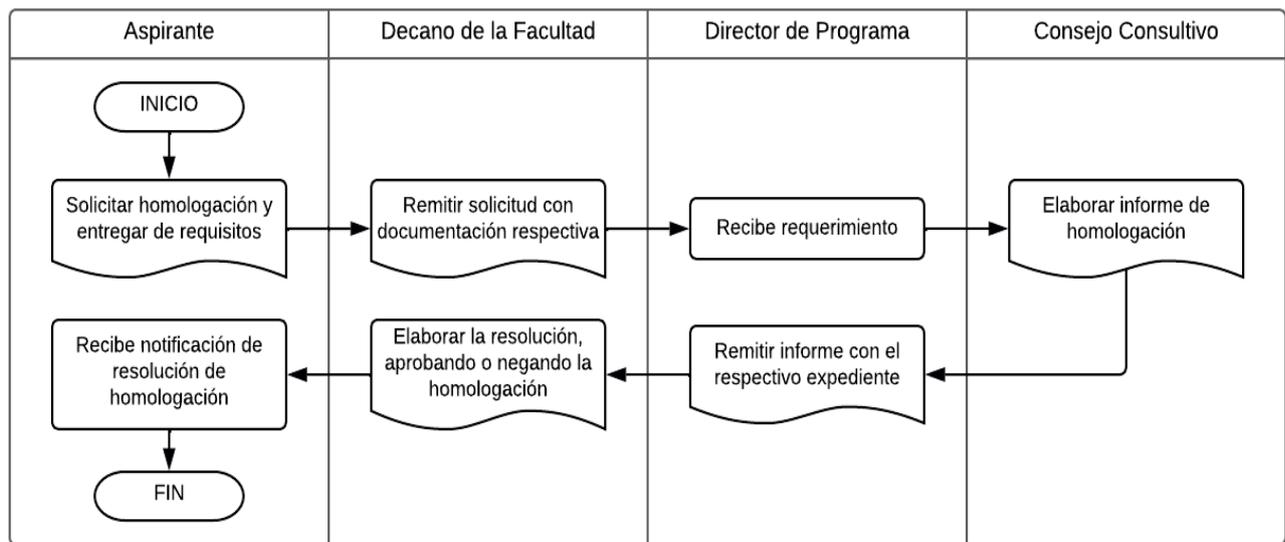
6	Elaborar la resolución, aprobando o negando la homologación	Decano de la Facultad	Microsoft Word	30 minutos	Anual	Si
7	Recibe notificación de resolución de homologación	Aspirante	Correo electrónico	Inmediato	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Resolución de homologación	Aprobado	Cliente externo	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Homologación	Inicio: Solicitar la homologación y entrega de requisitos
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: Notificación de resolución de homologación



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Solicitud	Solicitud de homologación	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Informe	Informe de homologación	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado
Resolución	Resolución de aprobación o negación de la homologación.	Cronológico	Digital	Permanente	Dirección de Posgrado

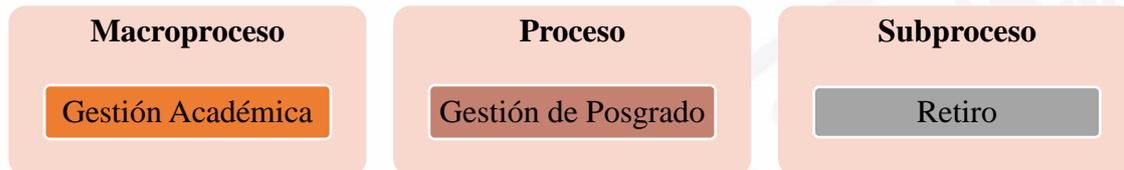


SUBPROCESO DE RETIRO

a. Límites

Entrada	Salida
Este subproceso se inicia cuando el estudiante solicita el retiro en una o todas las asignaturas que se encuentre cursando.	El subproceso de retiro finaliza cuando el decano de la facultad emite una resolución respecto del caso presentado.

b. Esquema General de Macroproceso



c. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Estudiante	✚ Emitir solicitud correspondiente.
2	Decano de la Facultad	✚ Verificar si cumple con las condiciones establecidas. ✚ Emitir resolución.

d. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Solicitud de retiro	Aprobado	Cliente interno	N/A

e. Procedimiento Descriptivo

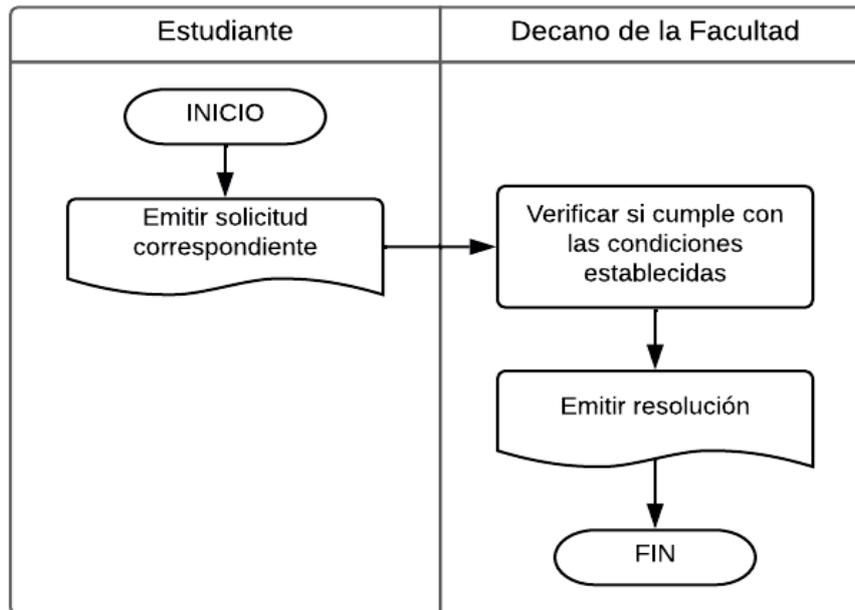
Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Emitir solicitud correspondiente	Estudiante	Correo electrónico	30 minutos	Anual	Si
2	Verificar si cumple con las condiciones establecidas	Decano de la Facultad	Correo electrónico	3 días	Anual	Si
3	Emitir resolución	Decano de la Facultad	Correo electrónico	3 días (Mismos anterior)	Anual	Si

f. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen de la entrada	Referencia
N/A	Resolución	Aprobado	Cliente externo	N/A

g. Diagrama de flujo

	Responsable: Director/a de Posgrado	Proceso: Gestión de Posgrado	Fecha de elaboración: Del 20 de junio al 01 de julio
	Órgano Administrativo: Dirección de Posgrado	Subproceso: Retiro	Inicio: Emitir solicitud correspondiente.
	Página: 1 de 1	Estatus: Propuesta	Fin: Emitir resolución



h. Registro de Información del Subproceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Resolución	Resolución emitida conforme el caso presentado	Cronológico	Digital	Permanente	Decano de la Facultad

i. Indicadores de los subprocesos

Características	Descripción
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	Permite verificar el grado de cumplimiento de los subprocesos académicos, mediante la adecuada optimización de los recursos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nro. de subprocesos ejecutados}}{\text{Nro. de subprocesos propuestos}}$
Periodo de medición	Anualmente

Fuente: Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL.

Elaboración: Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, 2022.



1859

Características	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permite verificar el cumplimiento de las actividades que se desarrollan dentro de los subprocesos académicos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nro. de actividades desarrolladas en cada subproceso}}{\text{Nro. de actividades que constan en la propuesta}}$
Periodo de medición	Anualmente

Fuente: Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL.

Elaboración: Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, 2022.

j. Estadísticas

Las estadísticas de los subprocesos no se definen ya que estos abarcan diferentes actividades las cuales no se encontraban claramente definidas, por lo que la presenta propuesta cuenta con diagramas de los subprocesos para brindar un mejor servicio a los clientes. Se recomienda a la Dirección de Posgrado llevar una base estadística de los subprocesos que se desarrollan.

k. Anexos

- Anexo 1 – Acta de titulación



POSGRADO

Dirección de
Posgrado

ACTA Nro.
ACTA DE TITULACIÓN DEL/LA ASPIRANTE

En la ciudad de Loja, a los (en letras)..... días del mes de de dos mil, siendo las horas, ante el Tribunal de Sustentación y Calificación del (puede constar trabajo de titulación o examen complejo) presidido por el/la, en calidad de Presidente/a e integrado por los profesores:; y, con la actuación de Secretario/a Abogado/a de la Facultad/Unidad de Educación a Distancia, se presentó el/la aspirante..... de nacionalidad, con cédula de identidad/pasaporte Nro., luego de haber culminado y aprobado sus estudios en el Programa de Posgrado denominado de la Universidad Nacional de Loja, República del Ecuador, correspondiente al cuarto nivel, modalidad de estudios Programa de Posgrado que se ejecutó en la ciudad de Loja, con una duración de (puede constar años, semestres o créditos, estas son las únicas opciones que contempla el sistema de registro de títulos de la SNIESE-SENECYT); iniciando sus estudios el (día, mes y año), y culminando el (día, mes y año), una vez que ha cumplido con todos los requisitos legales y reglamentarios; se presentó el/la aspirante con el objeto de (realizar la sustentación del trabajo de titulación denominado o rendir el examen complejo). Examinado/a el/la aspirante durante el tiempo reglamentario, los integrantes del tribunal proceden a consignar la calificación en forma individual y secreta de 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ), 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ), 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ), siendo el promedio de sustentación de 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ), por lo que se lo/la declara aprobado/a. El promedio alcanzado en el récord académico es de 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ); obteniendo un promedio final de 0.00/10 (XX PUNTO XX SOBRE DIEZ), equivalente a (tomar en cuenta la escala cualitativa). A continuación, el/la Presidente/a del Tribunal le otorga el título de Magister/Especialista en Suscriben la presente acta los integrantes del Tribunal, el/la titulado/a y el/la Secretario/a Abogado/a de la Facultad/Unidad de Educación a Distancia, que certifica.

Comentado [U1]: Primero apellidos luego nombres

Comentado [U2]: En letras

Comentado [U3]: Con comillas, negrita y mayúscula

Comentado [U4]: Esta nota es la que va en la hoja de datos donde dice NOTA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Comentado [U5R4]:

Comentado [U6]: Promedio de la sustentación del trabajo de titulación y la del record académico (sumamos los dos y dividimos para dos)

NNNN
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL

NNNN
INTEGRANTE DEL TRIBUNAL

NNNN
INTEGRANTE DEL TRIBUNAL

NNN
TITULADO/A

NNNN
SECRETARIO/A ABOGADO/A

Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa"
Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Educamos para Transformar



Anexo 2 – Solicitud emisión de certificados



Loja, ____ (día/mes/año)

DIRECTOR DE LA MAESTRÍA _____

Ciudad. –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de el/la estudiante _____ con CI. _____ de la maestría _____, el motivo del presente es solicitar muy comedidamente se me emita un CERTIFICADO DE _____, a fin de que el mismo me permita _____ conforme lo establecido en el Art. ____ del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente. De antemano le agradezco por el tiempo que se otorgue en la atención del presente requerimiento.

Atentamente.

.....

Estudiante

CI: _____



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

Anexo 3 – Justificación de inasistencia



unl

Universidad Nacional de Loja

POSGRADO

Dirección de Posgrado

Loja, ____ (día/mes/año)

DIRECTOR DE LA MAESTRÍA _____

Ciudad. –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de el/la estudiante _____ con CI. _____ de la maestría _____, el motivo del presente es solicitar muy comedidamente se me justifique la inasistencia del día _____ y se notifique a los docentes con el fin de que se me permita presentar tareas o trabajos enviados durante el día antes señalado, conforme lo establecido en el Art. ____ del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente. Ante este requerimiento me permito adjuntar la documentación correspondiente. De antemano le agradezco por el tiempo que se otorgue en la atención del presente requerimiento.

Atentamente.

.....

Estudiante

CI: _____

Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa" Sector La Argelia • Loja - Ecuador

Educamos para Transformar



6.3. OE3: Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una invitación por parte de la Directora de Posgrado mediante vía correo electrónico institucional hacia los funcionarios de la dirección; por parte del investigador se procedió a elaborar el material didáctico con el cual se dio a conocer la propuesta investigativa antes mencionada. La socialización de la propuesta se efectuó de manera presencial en la sala de reuniones de la Dirección de Posgrado el día jueves 28 de julio del 2022 a las 15h00, se contó con la presencia de los siguientes funcionarios:

- + Directora de Posgrado
- + Personal de apoyo (secretaria)
- + Analista financiero
- + Docente directora del trabajo de integración curricular
- + Estudiantes de Administración Pública

Mediante la reunión realizada no se presentaron correcciones ni observaciones por parte de los funcionarios permitiendo la validación de los flujogramas y del manual, logrando completar con el presente objetivo. A continuación, se procede a mencionar algunas ventajas y desventajas de este manual:

+ **Ventajas**

- Los funcionarios tendrán conocimiento de las actividades que deben desarrollar.
- Permitirá agilizar los procesos
- Se ofrecerá un mejor servicio

+ **Desventajas**

- No existe normativa para los subprocesos académicos de posgrado.
- Desconocimiento de la existencia de algunos procesos.
- Algunos subprocesos se ejecutarán por primera vez.



Tabla 2 Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta

VARIABLES			
No.	Sugerencias	Expectativas	Estrategias de mejora
1	Socializar los subprocesos desconocidos con los funcionarios.	Participación de todos los funcionarios.	Capacitación a toda la dirección acerca de los subprocesos académicos existentes.
2	Solicitar la creación de una normativa para regular los subprocesos académicos.	Normativa acorde a la propuesta planteada.	Emitir una normativa correspondiente a los subprocesos académicos.

Nota. Elaboración propia del investigador



7. Discusión

Una vez realizada la investigación con la aplicación de las técnicas de recolección de información y presentación de los resultados de cada objetivo como parte del proyecto de integración curricular se define y discute lo siguiente.

OE1: Diagnosticar la situación actual del subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

El propósito de este primer objetivo fue realizar un diagnóstico organizacional para determinar la situación en la que se encontraba la dirección de Posgrado, haciendo mención a la definición de Jack Fleitman (1997) el cual indica que el diagnóstico permite estudiar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, además de que sirve como un instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, y en general la gestión que realice; esto se relaciona con el primer objetivo específico planteado en la investigación, acerca de la realización del diagnóstico situacional de los subprocesos académicos, ya que se emplearon diferentes técnicas que permitieron conocer la situación en la que se encontraba la dirección.

Para poder ejecutar este objetivo se hizo necesaria la utilización de la técnica de observación directa, con la cual se pudo identificar que la dirección se encuentra ubicada en un espacio de fácil acceso e identificación, debido a que su edificio es de reciente construcción y cuenta con el logotipo de la dirección en sus ventanales, además se pudo visualizar un buen ambiente laboral entre los funcionarios, facilitando la cooperación y generando agilidad en las actividades encomendadas, lo que cumple con la teoría de la gestión de resultados en cuanto a prestación de servicios se refiere, la cual busca facilitar a las instituciones u organizaciones la dirección efectiva de los procesos, actividades o valor público con el fin de optimizar su aseguramiento de prestación de servicios y la mejora continua.

Posteriormente, mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada a los actores claves que participan dentro de los subprocesos académicos se logró extraer información acerca de las actividades que desarrollan cada uno de los funcionarios logrando determinar los diferentes aspectos tanto positivos como negativos, permitiendo sintetizar y llegar a establecer los problemas presentes en los subprocesos, se identificó como principal problemática la falta de formulación y esquematización de subprocesos, esto se debe a que algunos de ellos son desconocidos y se ejecutarán por primera vez, además de la ausencia de un manual de



subprocesos académicos lo que genera confusión y desconocimiento al momento de realizar las actividades competentes a cada subproceso objeto de estudio.

Así también, se pudo distinguir varias fortalezas, una de las más importantes es el contar con un equipo de gente joven con los conocimientos adecuados para desarrollar las actividades asignadas, de igual forma se presentan debilidades como la dependencia de otras instancias de la universidad y una tramitología engorrosa para poder obtener su dinero, lo que ocasiona un entolecimiento de los procesos.

Las responsabilidades de cada funcionario y la estructura organizacional de la dirección se encuentran establecidas dentro de la resolución 002 emitida por el Rector. El desconocimiento de algunos subprocesos genera que a pesar de tener las funciones establecidas se ignore algunas de ellas, por lo que se ve reflejada la necesidad de formular e implementar un manual de subprocesos, el cual según la Secretaría de Relaciones Exteriores (2014) es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con el objetivo de obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral, permitiendo que una empresa funcione de manera correcta.

OE2: Propuesta de manual de subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

A partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico situacional, fue posible la construcción del manual de subprocesos académicos dentro del proceso Gestión de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja. Para la realización de este objetivo se tomó en consideración la Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja.

Para cumplir con este objetivo es importante tener en consideración que la gestión por procesos es uno de los enfoques de la Nueva Gestión Pública, por lo que la Real Academia Española define a un proceso como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, en otras palabras, es una secuencia de tareas o actividades previamente planificadas las cuales se realizan de forma concatenada y cuentan con la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados.

Disponer de un manual de procesos permite que las instituciones u organizaciones ahorren tiempo, optimicen los procesos, mejoren la comunicación, delimiten las



responsabilidades y eliminen la duplicidad de actividades, por tal razón se procedió a la construcción del manual de subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor Gestión de Posgrado para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, este se realizó en base al Proyecto de Integración de Saberes denominado “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano” quien dentro del Núcleo de Gestión Pública plantea como línea de investigación general el estudio de la gestión pública y calidad institucional, y que tiene como finalidad el impulsar la investigación desde la perspectiva de las instituciones en relación con la ciudadanía, presenta el tema de procesos, procedimientos y trámites.

El manual de procesos debe ser de fácil entendimiento para quien lo utiliza y para los lectores interesados, también debe ser adaptable a los cambios y actualizaciones posteriores, por lo que es importante hacer constar algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta a la hora de modificarlo. El objetivo principal de un manual es proporcionar una guía documental como herramienta o medio de información donde se sistematicen las diferentes actividades, permitirá a la Dirección de Posgrado agilizar los procesos y actuar con eficiencia, eficacia y efectividad contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

OE3: Socializar la propuesta con los actores claves que intervienen en el subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrado” para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Para el cumplimiento de este objetivo es primordial validar los resultados obtenidos con los actores claves del proceso para corroborar la información obtenida. Luego de realizar esta actividad se procedió a socializar la propuesta del manual de los subprocesos académicos, con la cual se pretende mejorar los servicios ofrecidos dentro de la Dirección de Posgrado lo que a su vez contribuye a cumplir los objetivos institucionales.

Según la teoría del desarrollo social de Leo Vygotsky la socialización afecta el proceso de aprendizaje de un individuo e intenta explicar la conciencia o percepción como resultado de la socialización, dicho de otra manera, la socialización es el proceso mediante el cual el ser humano adquiere conocimientos de su medio ambiente y los integra a su personalidad.

La socialización de la propuesta se realizó con la máxima autoridad de la dirección de Posgrado y con los funcionarios involucrados en el desarrollo de los subprocesos académicos, esto con la finalidad de dar a conocer la propuesta investigativa y promover su uso, este espacio de interacción permitió hacerles conocer los subprocesos académicos identificados y las actividades inmersas en cada uno de ellos, además de brindarles las normativas legales en las



cuales se basó el desarrollo del manual. No se presentaron modificaciones algunas por parte de los funcionarios, por lo que se procedió a firmar el acta de socialización de la propuesta.

Finalmente, una vez cumplidos los objetivos específicos se obtuvo como resultado general el diseño de un manual de subprocesos académicos como respuesta a las problemáticas identificadas en la Dirección de Posgrado, luego de identificar los resultados obtenidos mediante el diagnóstico se logró reconocer los problemas presentes en la dirección por lo cual se presenta la propuesta *Manual de subprocesos académicos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja*. En este sentido la dirección podrá contar con esta nueva herramienta para lograr la eficiencia y eficacia esperada, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales, enfocando cada actividad a lo que busca la Nueva Gestión Pública, que es una administración basada en la innovación pública.

Tomando en consideración la teoría de la calidad propuesta por Juran en donde se menciona que la calidad total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo, se espera que con la propuesta de mejora se logre brindar una mejor atención dentro de la dirección, que a pesar de su reciente funcionamiento cuenta con una gran acogida por parte de las personas que buscan cursar sus estudios de cuarto nivel.



8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis respectivo de la investigación ejecutada, en base a cada objetivo investigativo se puede concluir lo siguiente:

- ✚ Se detecta el desconocimiento de algunos subprocesos académicos y el carecimiento de normativas vigentes que se encuentren aprobadas las cuales sustenten el desarrollo de los mismos, lo que genere demoras en algunos trámites que deben realizarse, en parte esto obedece a que la Dirección de Posgrado entro en funcionamiento hace pocos meses. Por otra parte, una de las fortalezas a destacar es el buen ambiente laboral y la cooperación entre funcionarios para el desarrollo de las actividades.
- ✚ Se identifica la necesidad de la formulación e implementación de un manual de subprocesos académicos de la Dirección de Posgrado, con la finalidad de contar con una herramienta idónea donde se plasmen las actividades específicas que se deben realizar, esta permitirá garantizar una atención de calidad con eficiencia y eficacia. Así como también permitirá que los funcionarios que se incorporen a la Dirección, cuenten con una guía en la que se detallen los subprocesos que deben realizar, permitiéndoles adaptarse en el menor tiempo posible.
- ✚ La socialización de la propuesta investigativa permitió que los actores clave que intervienen dentro de los subprocesos académicos, validen la información registrada en el manual y en el diagrama de flujo, además de identificar algunas observaciones mínimas necesarias para adaptar el manual de procesos.



9. Recomendaciones

Luego de haber establecido las conclusiones respectivas, se establece las siguientes recomendaciones:

- ✚ Se recomienda a la Dirección de Posgrado tramitar una normativa en la que se sustenten todos los subprocesos académicos identificados en la propuesta elaborada. Además, es importante que de forma continua empleen medios de verificación para constatar que las actividades plasmadas están siendo cumplidas de forma óptima.
- ✚ Tramitar la respectiva aprobación de la propuesta realizada, con el objetivo de que pueda cumplir el fin para el cual fue creada: ser una guía útil para la Dirección de Posgrado, permitiendo agilizar sus procesos, mejorando la atención al cliente y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.
- ✚ Planificar una retroalimentación constante con los actores claves involucrados en los subprocesos académicos, con el objetivo de verificar si estos subprocesos se están desarrollando adecuadamente y analizar si no se han modificado las normativas en las cuales se basó la propuesta realizada, ya que de ser el caso se deberá realizar las respectivas actualizaciones de mejora.



10. Bibliografía

Blogger. (07 de Diciembre de 2013). Obtenido de Blogger:
<http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>

Caraballo Payares, A. M. (2013). *Biblioteca virtual eumed.net*. Obtenido de Biblioteca virtual eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/index.htm>

Chávez Saballos, S. A., & González Rivera, W. J. (Abril de 2014). *UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA:
<https://repositorio.unan.edu.ni/3594/1/3073.pdf>

Educaguia. (2015). Obtenido de Educaguia:
<https://www.educaguia.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>

Ensayostube. (2017). Obtenido de Ensayostube:
<https://www.ensayostube.com/ley/administracion/Manuales-administrativos-CLASI95.php>

Fernández Ruiz, J. (2016). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/16.pdf>

Fernández, N., & Ortega, E. (Agosto de 2008). *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*. Obtenido de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318157002.pdf>

Fernández, P. (28 de Octubre de 2018). *Sage*. Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/aumenta-la-rentabilidad-de-tu-negocio-con-la-gestion-por-procesos/>

Lucas Balderramo, E. A., & Oña Vera, S. (Junio de 2017). *Repositorio ESPAM*. Obtenido de Repositorio ESPAM:
<https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/543/TAP84.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Ministerio de Defensa Nacional. (2021). Obtenido de Ministerio de Defensa Nacional:
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:
https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistemico/04_digramasflujo.pdf

Moliner, A., & Coll, M. (04 de Marzo de 2015). *nae.*. Obtenido de *nae.*:
<https://nae.global/es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). *Universidad Nacional de Mar del Plata*. Obtenido de Universidad Nacional de Mar del Plata:
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Popular. (05 de Marzo de 2015). Obtenido de *Popular*:
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

Real Academia Española. (2022). Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/proceso>

Sánchez Galán, J. (01 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de *Economipedia*:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-publica.html>

Sarango Salazar, V. A. (Febrero de 2017). *Repositorio PUCE*. Obtenido de Repositorio PUCE:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12916/Tesis%20Ing.%20Comercial%20-%20VERONICA%20SARANGO%20S..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schröder, P. (2018). *Red Liberal de America Latina*. Obtenido de Red Liberal de America Latina: <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>

Secretaría de Relaciones Exteriores. (Junio de 2004). Obtenido de Secretaría de Relaciones Exteriores:
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Universidad Nacional de Loja. (23 de Octubre de 2020). Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <https://drive.google.com/file/d/181m959D6OrQaciEqKvPn4TnyE1DiBZr1/view>



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Universidad Nacional de Loja. (Diciembre de 2021). Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <https://unl.edu.ec/noticia/unl-cumple-161-anos>

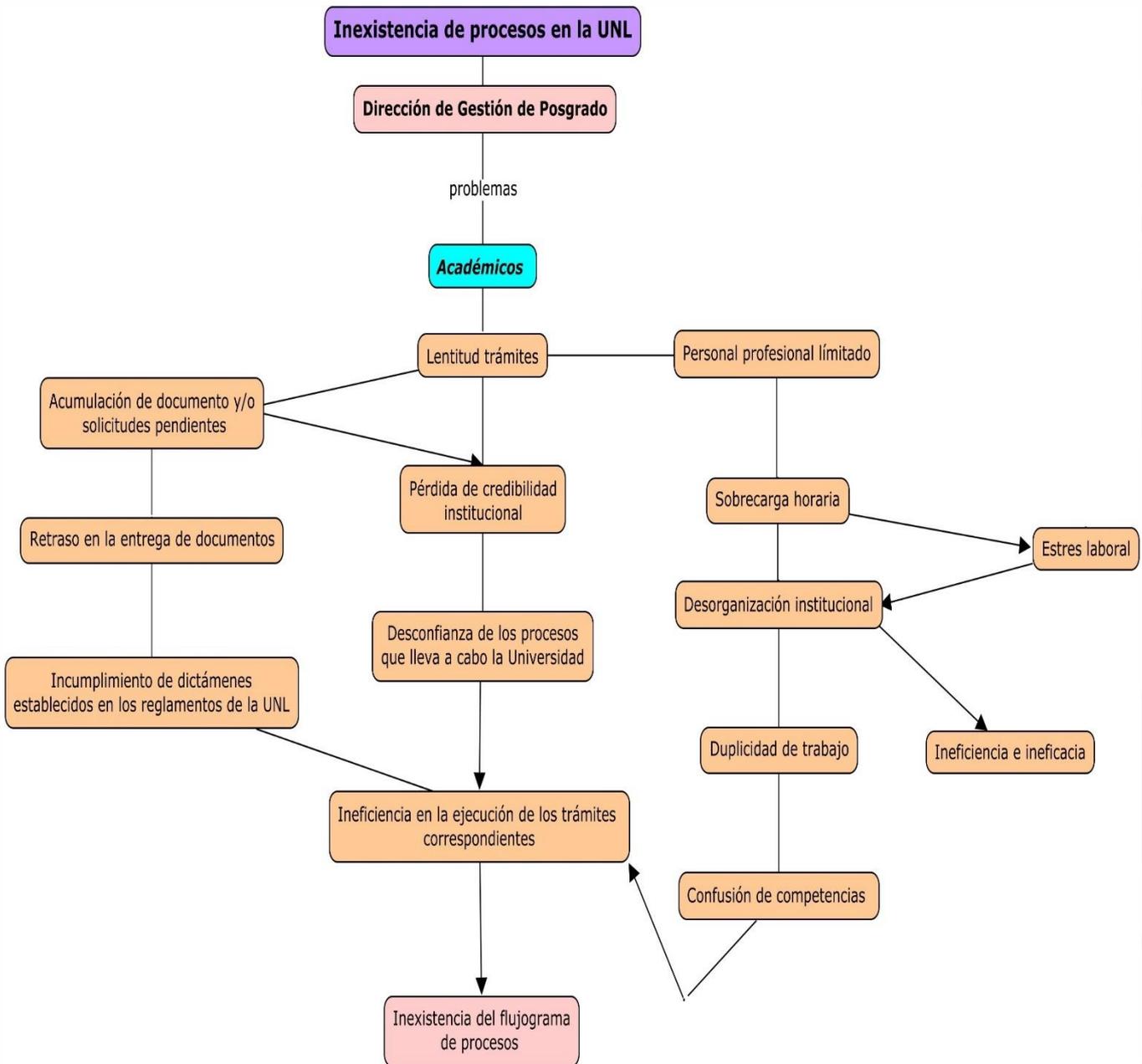
Universidad Nacional de Loja. (2022). Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <https://unl.edu.ec/universidad>

Vivanco Vergara, M. E. (Agosto de 2017). *Scielo* . Obtenido de Scielo : <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>



11. Anexos

Anexo 1. Mapa conceptual de la problemática





Anexo 2. Ficha de observación

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Ficha de observación para el diagnóstico y levantamiento de información de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor “Gestión de Posgrado”, en la Universidad Nacional de Loja.

- ◆ **Nombres y apellidos del observador:** _____
- ◆ **Fecha:** _____
- ◆ **Hora de inicio:** _____
- ◆ **Hora de finalización:** _____
- ◆ **Escenario:** _____

Formulación de los subprocesos Académicos dentro del Proceso Agregador de Valor “Gestión de Posgrado”, en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022.

OE1. Diagnosticar la situación actual del subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados”, en la Universidad Nacional de Loja.							
OE2. Elaborar el manual de subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados”, en la Universidad Nacional de Loja.							
Nro.	Criterios de observación	Si	No	#	PT	PO	Observaciones
1	La infraestructura donde está ubicada la dirección de Posgrado se encuentra en buenas condiciones.	X			5	5	Edificio recién construido
2	Cuenta con rótulos de identificación visibles	X			5	5	
3	Cuentan con logotipos institucionales	X			5	5	
4	La dirección de posgrado cuenta con un organigrama debidamente estructurado		X		5	0	No se encuentra expuesto
5	El organigrama que utilizan es horizontal o vertical		X		5	0	No se puede identificar
6	Cuántos trámites ingresan al día y/o semana a la dirección.			3	5	5	Se trata de dar respuesta lo más pronto posible.
7	Cuántos funcionarios laboran dentro de la dirección			13	5	4	
8	Se observa un buen ambiente laboral entre los funcionarios de la dirección	X			5	5	Buena convivencia.
9	Es fácil identificar el tipo de servicio que presta la dirección	X			5	5	



10	Cuentan con material informativo que permiten conocer los servicios ofrecidos (Imágenes, afiches, videos, etc.)	X			5	5	Afiches informativos y publicidad en redes sociales.
11	Los subprocesos académicos se encuentran regulados a través de normativas, leyes o reglamentos	X			5	5	
12	Los responsables de los subprocesos académicos se encuentran definidos apropiadamente		X		5	3	No cuenta con un manual de procesos.
13	Los subprocesos académicos establecen de forma correcta los roles que deben desarrollar cada uno de los responsables		X		5	3	No existe manual de procesos
14	Los subprocesos académicos cuentan con los recursos (económicos, administrativos, etc.) correspondientes	X			5	3	Autofinanciamiento. Falta de personal.
15	Las entradas (inputs) de los subprocesos académicos se encuentran adecuadamente determinados	X			5	2	
16	Saben los funcionarios las actividades que deben desarrollar	X			5	5	
17	Los funcionarios cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades	X			5	5	
18	Las salidas (outputs) de los subprocesos se encuentran adecuadamente establecidas	X			5	2	
19	Se toman decisiones en conjunto dentro de la dirección de Posgrado	X			5	5	Buena cooperación
20	Los subprocesos académicos cuentan con un algún registro de información.		X		5	0	No existe manual de procesos.

Elaborado por:	Revisado y aprobado por:
f: ----- Srta. Nayeli Mishel Oviedo Mosquera Cl: 1105483091 Estudiante	f: ----- Ing. Tania Patiño Calderón, Mg.Sc. Cl: 1103818934 Directora de Tesis



Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Modelo de entrevista semiestructurada

Entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor “Gestión de Posgrado”, en la Universidad Nacional de Loja.

Introducción

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la carrera de Administración Pública, tiene como finalidad la formulación de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor “Gestión de Posgrado” de la Universidad Nacional de Loja. Para dar cumplimiento con los objetivos específicos 1 y 2 del proyecto de investigación es necesario aplicar la siguiente entrevista con la finalidad de obtener la información para realizar el diagnóstico situacional y la formulación de los subprocesos antes mencionados.

1. Datos de la entrevista

- Fecha de realización: _____
- Hora de inicio: _____
- Hora de finalización: _____
- Escenario: _____

2. Datos del entrevistador

- Nombres y apellidos: _____
- Formación Académica: _____

3. Datos del entrevistado

- Nombres y apellidos: _____
- Formación académica: _____
- Institución en la que labora: _____
- Cargo institucional: _____

4. Presentación y propósito

De la manera más comedida se dirige a usted en calidad de estudiante del 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública Nayeli Oviedo.

La presente entrevista tiene como finalidad realizar un análisis interno y externo de los subprocesos académicos dentro del proceso agregador de valor “Gestión de Posgrado”, para con la información obtenida elaborar un diagnóstico situacional de los subprocesos antes mencionados.

Así también, permitirá analizar cada una de las tareas, responsabilidades, competencias, entradas, salidas y requerimientos de los subprocesos académicos, lo cual posibilitará la elaboración del Manual de Procesos de la dirección de Posgrado.

5. Indicaciones Generales



- Las preguntas a realizar serán de forma abierta, quedando a disposición del entrevistado el argumento de la respuesta.
- El entrevistado tiene la potestad de permitir o no la grabación de la entrevista.
- No existe límite de tiempo para la contestación de las preguntas.

Desarrollo

Para lograr el objetivo específico 1 “Diagnosticar la situación actual del subproceso académico dentro del proceso agregador de valor para la “Gestión de Posgrados”, en la Universidad Nacional de Loja”, se desarrollarán las siguientes preguntas.

Preguntas generales

1. ¿Cómo surge la necesidad de crear la Dirección de Posgrado?
2. ¿Cuál es el objetivo de la Dirección de Posgrado?
3. ¿Cómo está estructurada la Dirección de Posgrado?
4. ¿Cuáles son los subprocesos que se llevan a cabo dentro de la Dirección de Posgrado?
5. ¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos por la Dirección?
6. ¿Qué normativas legales regulan las actividades llevadas a cabo por la Dirección?
7. ¿Tienen establecida la planificación de las actividades que van a desarrollar durante el periodo académico?
8. ¿Qué tipo de actividades se desarrollan dentro de la Dirección?
9. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para desarrollar sus actividades?
10. Bajo su criterio ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la Dirección de Posgrado?
11. ¿Qué dificultades impiden el correcto desarrollo de las actividades de la Dirección?
12. ¿Qué oportunidades aprovecha la Dirección para el cumplimiento de sus actividades?
13. ¿Cuáles son los riesgos que afectan el cumplimiento de las actividades?

Preguntas específicas

1. ¿Conoce de que se tratan los subprocesos académicos que desarrolla la Dirección?
2. ¿Cuál es el objetivo de los subprocesos académicos?
3. ¿Considera que es importante la existencia y adecuada formulación de estos subprocesos?
4. Los procesos que lleva a cabo la dirección ¿Cuentan con los manuales correspondientes?
5. ¿Considera usted que con la implementación de manuales de procesos se mejoraría la eficiencia de la Dirección?
6. ¿Conoce usted cuales son las normativas legales que sustentan los subprocesos académicos y cuáles son estas?
7. ¿Cuáles son las actividades que se desarrollan en los subprocesos académicos?
8. ¿Se ha logrado identificar cuáles son las trabas y/o demoras en la ejecución de estos subprocesos?
9. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para formular adecuadamente estos subprocesos?

Conclusión y despedida

Agradezco su valiosa participación en esta entrevista, la información recolectada nos permitirá mejorar la calidad del servicio que presta la Dirección Posgrado.



1859

unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Anexo 4. Material de presentación para la socialización



SOCIALIZACIÓN DE MANUAL DE LOS SUBPROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS DENTRO DEL PROCESO GESTIÓN DE POSGRADO

DIRECTORA:

- **ING. TANIA PATIÑO**

ESTUDIANTES:

- **NAYELI OVIEDO**
- **JEFFERSON CHAMBA**



1. INTRODUCCIÓN

Proyecto de Integración de Saberes: “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano”

Objetivos:

- Describir los procesos de administración y gestión, y el uso de tecnologías enfocadas a la calidad y satisfacción del usuario.
- Coadyuvar en levantamiento de los procesos y subprocesos definidos por el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL.




2. SUBPROCESOS ACADÉMICOS

Objetivo General:

- Proporcionar una guía documental como herramienta o medio de información donde se sistematicen las diferentes actividades ejecutadas dentro de los subprocesos académicos a cargo de la Dirección de Posgrado, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de Loja.

Objetivos Específicos:

- Definir el alineamiento estratégico que permita dirigir y orientar todos los procesos bajo un criterio común en la Dirección de Posgrado.
- Estandarizar los subprocesos académicos, garantizando la calidad, eficiencia y eficacia de los programas de posgrado ofrecidos.
- Aumentar la productividad a través de la sistematización de las actividades, permitiendo la satisfacción de los usuarios de posgrado.






1859



Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Alcance de los Subprocesos:

El presente manual aplica a todas las dependencias de la Dirección de Posgrado que intervienen dentro de los subprocesos académicos que esta desarrolla, como lo son estudiantes, docentes, directores de programas, secretaría, directora de la dirección, entre otros.



Base legal:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Superior.

Normas Generales:

- Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja.



FLUJOGRAMAS

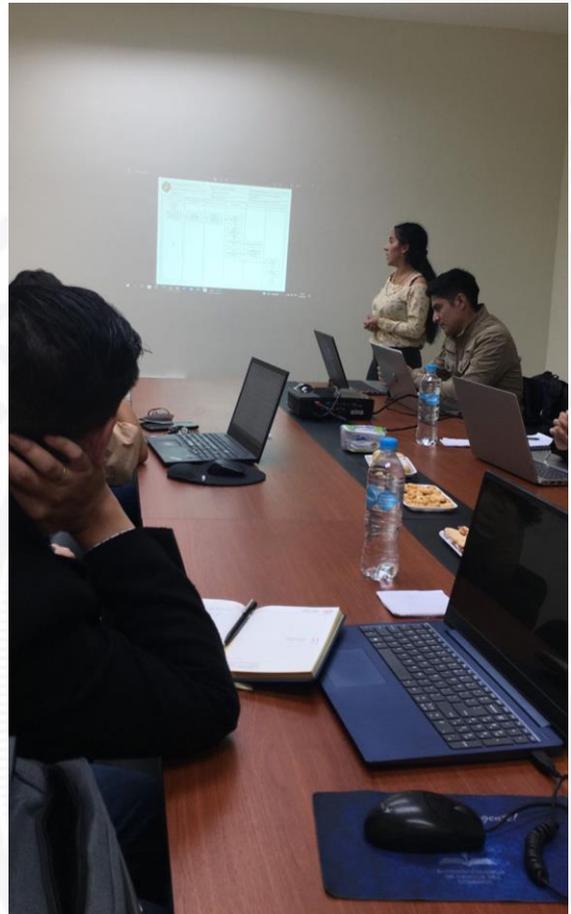
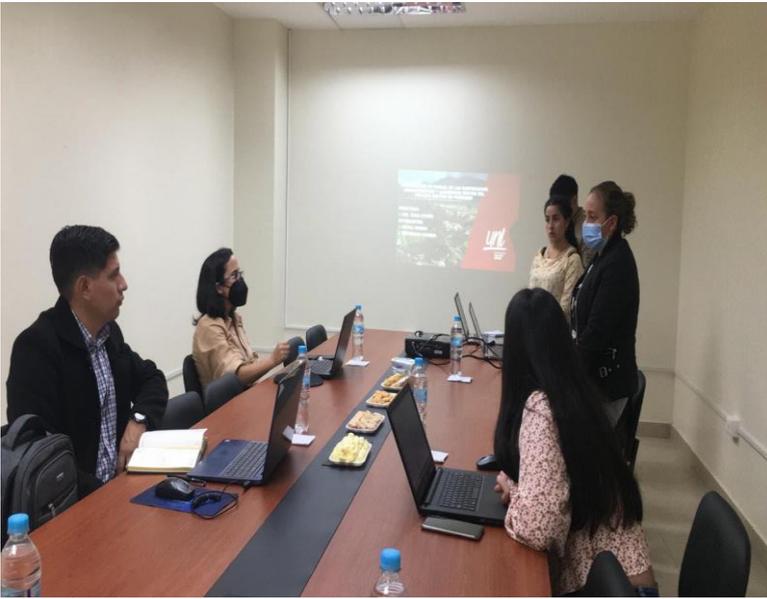


GRACIAS POR SU ATENCIÓN



Anexo 5. Evidencia de la socialización de la propuesta

Fotografías de la reunión



Acta de socialización



ACTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Reunión para la socialización de la propuesta Manual de los Subprocesos Académicos dentro del Proceso Gestión de Posgrado para la Gestión por Resultados de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja.

Fecha: jueves 28 de Julio del 2022

Hora: 15H00 pm

Lugar: Dirección de Posgrado

Tema: Socialización de la propuesta "Manual de los Subprocesos Académicos"

RESPONSABLE DE LA REUNIÓN

Table with 2 columns: Nombres y Apellidos, Cargo. Row 1: Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, Estudiante de la Carrera de Administración Pública

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

- Socializar la propuesta del manual de los subprocesos académicos como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular...
Abrir un espacio de preguntas y recomendaciones por parte de los integrantes de la coordinación.

ORDEN DEL DÍA

- Saludo de bienvenida por parte de la estudiante Srta. Nayeli Mishel Oviedo Mosquera.
Exposición de la propuesta del Manual de los Subprocesos Académicos.
Recomendaciones por parte de los de los integrantes de la dirección y asistentes de la reunión.

DESARROLLO ORDEN DEL DÍA

La reunión programa a las 15H00 pm del día jueves 28 de julio del 2022 se inicia con el saludo de bienvenida por parte de la estudiante Srta. Nayeli Mishel Oviedo Mosquera, quien a continuación procede a exponer y presentar la propuesta denominada "Manual de Subprocesos Académicos" para la Gestión por Resultados de la Universidad Nacional de Loja.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

En el transcurso de la exposición los presentes realizaron las sugerencias y recomendaciones pertinentes para mejorar la propuesta planteada. Para finalizar la Coordinadora agradeció a la estudiante por el trabajo realizado en beneficio de la dirección y de toda la comunidad universitaria, 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

Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email	Firmas
Ing. Vanessa Burneo Celi	Directora de Posgrado	vanessa.burneo@unl.edu.ec	
Ing. Nataly Mendoza	Personal de apoyo (Secretaria)	rnmendoza@unl.edu.ec	
Ing. Dennis Jimbo Sarmiento	Analista Financiero	djjimbos@unl.edu.ec	

INVITADOS A LA REUNIÓN

Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email	Firma
Ing. Tania Patiño Calderón	Docente de la Carrera de Administración Pública	tania.patino@unl.edu.ec	
Srta. Alexandra Encarnación Campoverde	Estudiante de la Carrera de Administración Pública	betty.encarnacion@unl.edu.ec	
Sr. Jefferson Chamba Andrade	Estudiante de la Carrera de Administración Pública	jefferson.chamba@unl.edu.ec	

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S" Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Scanned with CamScanner



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

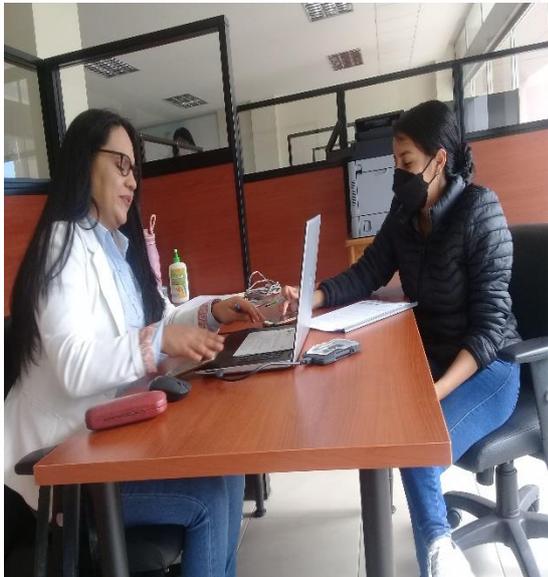
1859

Anexo 6. Evidencia del trabajo investigativo

Reconocimiento de la Dirección de Posgrado



Aplicación de entrevistas





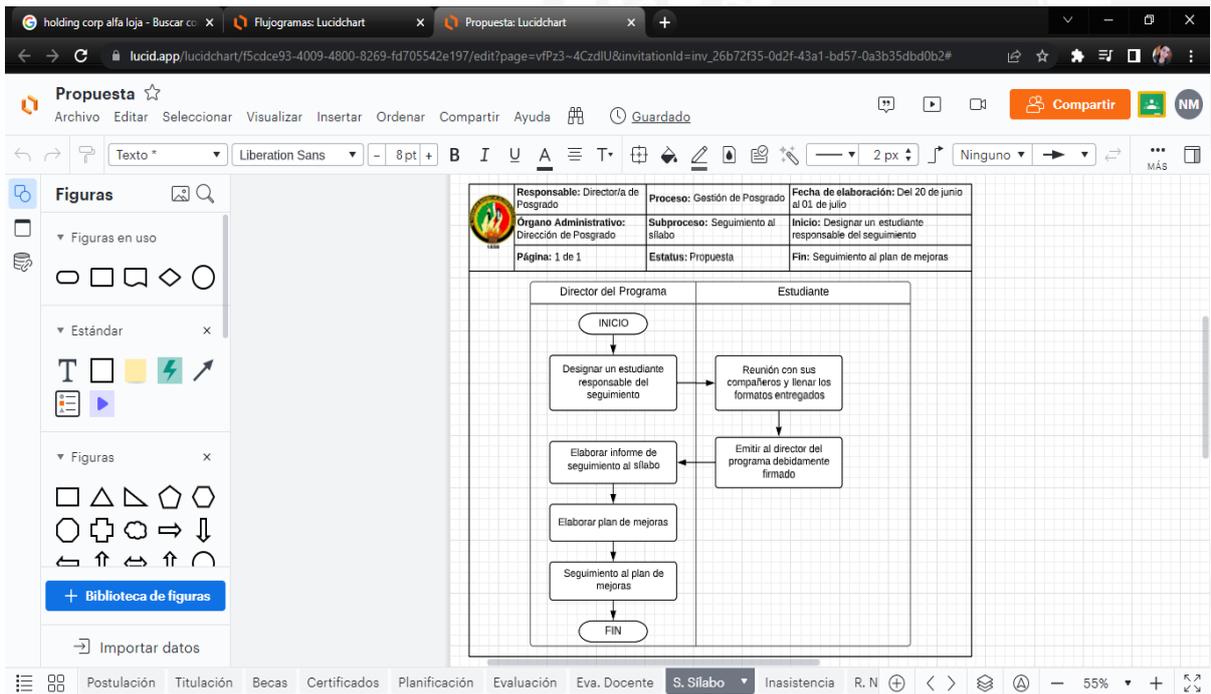
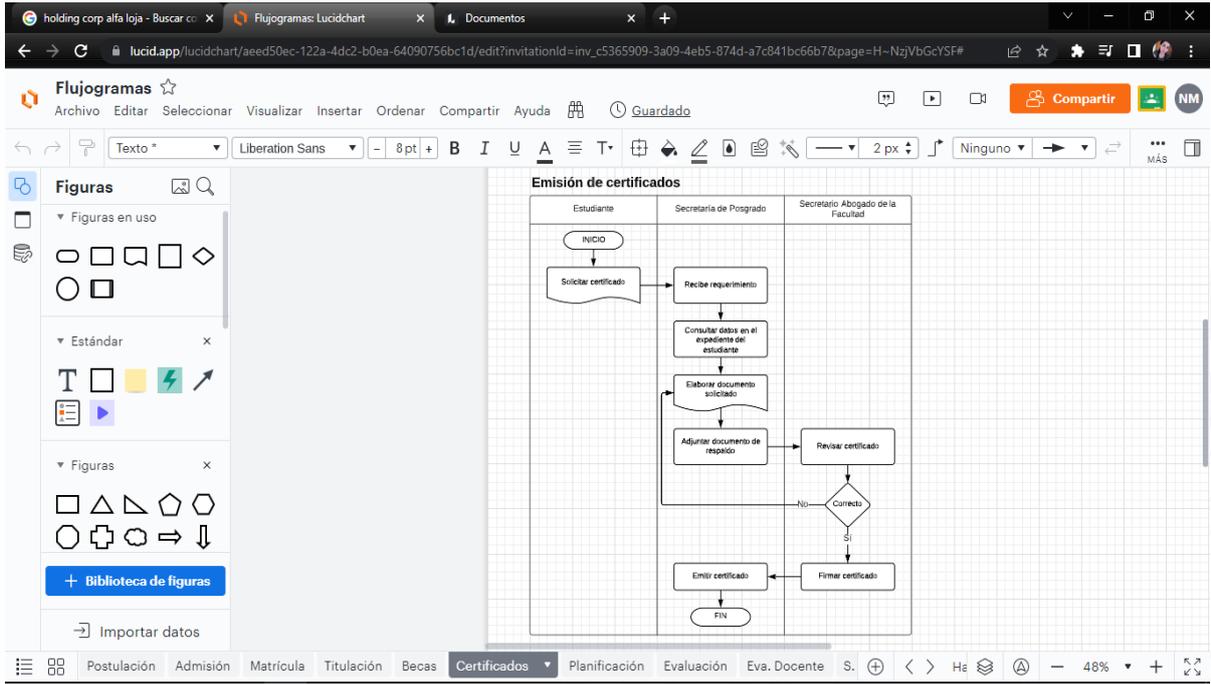
UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

Diagramación de flujogramas





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Anexo 7 - Certificado del Abstrac

Lic. Carmen Amelia Vásquez González, DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA ORIANGA DE LA PARROQUIA ORIANGA, CANTON PALTAS PROVINCIA DE LOJA

C E R T I F I C A

Haber realizado la traducción al idioma ingles del Resumen del Trabajo de Integración Curricular (Tesis) con el tema **"Formulación de los Subprocesos Académicos dentro del Proceso Agregador de Valor Gestión de Posgrado para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional De Loja, año 2022"**, misma que corresponde a Nayeli Mishel Oviedo Mosquera con cédula de identidad No. 1105483091 de la Carrera de Administración Pública.

Orianga, diciembre 23 de 2022

Lic. Carmen A. Vásquez G.
DOCENTE DE INGLES-UEO
C.I. 1102372628