



1859

unl

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” 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:

Johanna Katherine Ordóñez Garrido

DIRECTORA:

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 11 de agosto de 2022

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Johanna Katherine Ordóñez Garrido**, con **cédula de identidad Nro.1150322392**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Johanna Katherine Ordóñez Garrido**, 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 del mismo. 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: _____

Cédula de Identidad: 1150322392

Fecha: 22 de febrero de 2023

Correo electrónico: johanna.k.ordonez@unl.edu.ec

Teléfono o celular: (07)2613900/0988963937

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

Yo, **Johanna Katherine Ordóñez Garrido**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” 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 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 veintidós días del mes de febrero de dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autora: Johanna Katherine Ordóñez Garrido

Cédula: 1150322392

Dirección: Loja, Bogotá y la Habana

Correo electrónico: johanna.k.ordonez@unl.edu.ec

Teléfono o celular: (07)2613900/0988963937

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios y a la Virgen de Cisne por guiarme, dándome la fortaleza y sabiduría para seguir adelante en cada paso de mi vida y así poder culminar con éxito cada una de mis metas.

A mis padres el Dr. Abg. Luis Adriano Ordóñez Pineda y a la Lic. Idaiza Araceli Garrido Villacrés quienes son parte primordial en mi vida, ya que gracias a su amor infinito y a todo su sacrificio me han acompañado a cumplir con cada uno mis sueños presentados desde niña hasta la actualidad, forjándome de valores para mi desarrollo personal y mi futuro profesional; gracias a todo su esfuerzo he cumplido con terminar felizmente con mi carrera universitaria y obtener mi título profesional.

A mis hermanos Christian, Jonathan y Luis con quienes he creado los más bonitos recuerdos de nuestras travesuras y juegos de la infancia, como las alegrías de ver cumplir cada uno de logros de superación junto a la compañía de nuestros padres. A mis tíos/as quienes con sus sabios consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan a celebrar todos mis triunfos.

A mis amigas que me dio la etapa universitaria Katiuzka Romero, Fiorela Tinizaray, Andrea Alba y Nayeli Oviedo, con quienes compartí gratos momentos, por el apoyo incondicional mutuo y motivándonos cada una a cumplir con nuestras metas, ahora futuras colegas en el ámbito de la administración pública, sin importar donde estén siempre las llevaré en mi corazón.

Gracias por brindarme su apoyo y su amor incondicional.

Johanna Katherine Ordóñez Garrido

Agradecimiento

Primeramente, agradecer a Dios y la Virgen del Cisma por darme la fuerza y sabiduría para salir adelante en todo el trascurso de mi carrera universitaria y culminar con éxito este trabajo de investigación, agradezco a la Universidad Nacional de Loja por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional en la Carrera de Administración Pública.

En segundo lugar, agradezco ínfimamente a los docentes de la Carrera de Administración Pública, por su gestión oportuna e impartir con sus vastos conocimientos y sabidurías en cada periodo académico, con el fin de ser una profesional de excelencia y servir con ética a la sociedad; en especial a la Ing., Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg.Sc., por su dirección, asesoría y tiempo, brindándome con paciencia sus conocimientos para poder culminar con éxito esta investigación.

En tercer lugar, agradezco a la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja y a los funcionarios que laboran dentro de la misma, por abrirme sus puertas y darme la acogida en sus instalaciones, brindándome la asesoría e información necesaria para la realización y culminación de mi trabajo investigativo.

Mis más sinceros agradecimientos para todos ustedes.

Johanna Katherine Ordóñez Garrido

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	x
Índice de anexos	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	5
4.1. Gestión de calidad en el sector público	5
<i>4.1.1. Teoría de la gestión de calidad</i>	6
<i>4.1.2. Características de la gestión de la calidad</i>	7
4.2. Nueva Gestión Pública	7
<i>4.2.1. Principios de la Nueva Gestión Pública</i>	8
4.3. Reingeniería de procesos	8
<i>4.3.1. Gestión por procesos</i>	9
<i>4.3.2. Modelo de procesos horizontales</i>	9
<i>4.3.3. Procedimiento para la gestión por procesos</i>	10
4.4. Gestión por resultados	11
4.5. Procesos	12
<i>4.5.1. Elementos del proceso</i>	12
<i>4.5.2. Clasificación de los procesos</i>	13
<i>4.5.3. Jerarquía de los procesos</i>	14
<i>4.5.4. Importancia de los subprocesos</i>	14
4.6. Marco conceptual	14
<i>4.6.1. Diagnóstico</i>	15

4.6.2. Diagnóstico situacional.....	15
4.6.3. Análisis situacional FODA.....	15
4.6.4. Manual de procesos.....	16
4.6.5. Diagramación de flujograma de un proceso.....	18
4.6.6. Simbología de la diagramación de procesos.....	18
4.7. Socialización.....	19
4.8. Marco institucional	20
4.8.1. Gestión de la calidad en organizaciones autónomas universitaria.	20
4.8.2. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja	21
4.8.3. Estructura de la gestión organizacional de la Universidad Nacional de Loja.	24
4.8.4. Procesos de la Universidad Nacional de Loja	26
4.8.5. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL.....	26
4.8.6. Proceso de gestión de aseguramiento de la calidad	27
4.8.7. Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua	28
4.8.8. Subproceso de Seguimiento	28
4.9. Marco Legal	28
4.9.1. Constitución de la República del Ecuador	28
4.9.2. Ley Orgánica de Educación Superior	29
4.9.3. Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior.....	29
4.9.4. Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja	29
4.9.5. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja	30
4.9.6. Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional de Carreras y Programa de Posgrados.....	31
5. Metodología.....	32
5.1. Área de Estudio	32
5.2. Según su naturaleza de datos e información.....	32
5.2.1. Investigación-Acción	32
5.2.2. Según su alcance o nivel de profundidad	33
5.3. Diseño o tipo de investigación según técnica de análisis.....	33
5.3.1. Investigación documental o bibliográfica	33
5.4. Métodos.....	33

5.4.1. Método inductivo	33
5.4.2. Método analítico.....	33
5.4.3. Método sintético	34
5.5. Procedimientos	34
5.5.1. Unidad de Análisis	34
5.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	34
5.6.1. Observación Directa	34
5.6.2. Entrevista.....	34
5.6.3. Grupo focal.....	34
5.6.4. Software.....	35
6. Resultados.....	36
6.1. OE 1. Diagnóstico situacional de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.	36
6.1.1. Análisis de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	37
6.1.2. Ecosistema general de los procesos y subprocesos de la Coordinación	39
6.1.3. Análisis FODA de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	40
6.1.4. Análisis de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	41
6.1.5. Análisis FODA de los subprocesos	43
6.1.6. Diagramas de flujo	44
6.2. OE 2. Propuesta del manual de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.	50
6.2.1. Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Universidad Nacional de Loja.	50
6.3. OE 3. Socializar la propuesta con los actores claves de los subprocesos habilitantes de asesoría Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.	101
6.4. OG. Formular los subprocesos habilitantes de asesoría Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento en la Universidad Nacional de Loja.	102
7. Discusión	104
8. Conclusiones	108
9. Recomendaciones	109
10. Bibliografía	110
11. Anexos.....	115

Índice de tablas

Tabla 1: Elementos del proceso	13
Tabla 2. Clasificación de los tipos de manuales.....	17
Tabla 3. Simbología de digrama de flujo	19
Tabla 4. Procesos Generadores de Contribución o Agregadores de Valor UNL	26
Tabla 5. Matriz del Ambiente Interno y Externo de la Coordinación.....	41
Tabla 6. Matriz del Ambiente Interno y Externo de los Subprocesos.....	43
Tabla 7. Plan de Implementación de la Propuesta del Manual	102

Índice de figuras

Figura 1. Sistema de Calidad Total-Deming.....	6
Figura 2. Modelo de procesos horizontales.....	10
Figura 3. Matriz de análisis FODA	16
Figura 4. Ventajas y limitaciones del uso del manual.....	17
Figura 5. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja.....	23
Figura 6. Estructura organizacional para la Administración y Gestión de la UNL.	25
Figura 7. Ubicación de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	32
Figura 8. Organigrama de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad .	37
Figura 9. Estructura descriptiva: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	38
Figura 10. Ecosistema General de los procesos y subprocesos de la Coordinación.....	39
Figura 11. Estructura Descriptiva de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.....	42
Figura 12. Flujograma del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua en base a la Normativa.....	45
Figura 13. Flujograma Diagnóstico V.0 del Subproceso de Seguimiento en Base a la Normativa.....	45
Figura 14. Flujograma Validación del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua Institucional.....	46
Figura 15. Flujograma Validación del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua Carreras y Programa de Posgrados.....	47
Figura 16. Flujograma Validación V.1 del Subproceso de Seguimiento Institucional.....	48

Figura 17. Flujograma Validación V.1 del Subproceso de Seguimiento Carreras y Programa de Posgrados.....	49
Figura 18. Estructura del manual de los subprocesos de la Universidad Nacional de Loja. .	50
Figura 20. Modelo Horizontal de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.....	103

Índice de anexos

Anexo 1. Metodología para el Levantamiento de Procesos de la UNL.....	115
Anexo 2. Guía o Ficha de Observación	134
Anexo 3. Entrevista Semiestructurada.....	136
Anexo 4. Acta de Socialización.....	139
Anexo 5. Evidencias del Proceso de Investigación.....	141
Anexo 6. Certificado Abstrac.....	145

1. Título

Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

2. Resumen

El presente informe de investigación, denominado Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022, se desarrolló con el fin de identificar, conocer y reflejar, el desarrollo de las tareas que están orientadas al aseguramiento de la calidad institucional tanto de áreas académicas y administrativas; planteando así una propuesta de manual que evidencie el orden de las actividades y facilite la comprensión de funcionarios o usuarios la realización y entrega de los tramites. La metodología empleada en la investigación tuvo un enfoque cualitativo debido a la recopilación y análisis de la información obtenida durante la revisión documental institucional, con la aplicación de técnicas de la información como fue la ficha de observación y la entrevista aplicada al grupo focal sobre el objeto de estudio. Con el apoyo de los métodos inductivo, analítico y sintético, permitió en primera instancia reconocer e identificar las problemáticas de los subprocesos a través del diagnóstico situacional, para luego analizar y descomponer en partes individuales las entradas, actividades, salidas y los roles de los actores claves, logrando sintetizar la información en las propuestas dentro de un manual y diagramas de flujo; para finalmente, con la debida socialización de las propuestas a los integrantes de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, cumpliendo previamente con varias etapas de revisión, retroalimentación y validación, para su posterior entrega e implementación en la universidad, a fin de mantener la eficiencia y eficacia de la gestión de calidad institucional ofreciendo servicios que se adaptan a las necesidades de la comunidad universitaria.

Palabras claves: Gestión, Procesos, Subprocesos, Manual, Aseguramiento de la Calidad, Mejora Continua.

2.1. Abstract

This research report, called Formulation of the enabling sub-processes of "Measurement, Analysis and Continuous Improvement-Monitoring" for results-based management at Universidad Nacional de Loja, year 2022, was developed in order to identify, understand and reflect, the development of the tasks that are oriented to institutional quality assurance in both academic and administrative areas; thus proposing a manual proposal that shows the order of activities and facilitates the understanding of officials or users the completion and delivery of the procedures. The methodology used in the research had a qualitative approach due to the collection and analysis of the information obtained during the institutional documentary review, with the application of information techniques such as the observation sheet and the interview applied to the focus group on the object of study. With the support of the inductive, analytical and synthetic methods, it allowed in the first instance to recognize and identify the problems of the subprocesses through the situational diagnosis, to then analyze and break down into individual parts the inputs, activities, outputs and the roles of key actors, managing to synthesize the information in the proposals within a manual and flow charts; Finally, with the due socialization of the proposals to the members of the Coordination of Evaluation and Quality Assurance, previously fulfilling several stages of review, feedback and validation, for its subsequent delivery and implementation in the university, in order to maintain the efficiency and effectiveness of institutional quality management by offering services that are tailored to the needs of the university community.

Keywords: *Management, Processes, Sub-processes, Manual, Quality Assurance, Continuous Improvement.*

3. Introducción

Los procesos y subprocesos dentro de la administración pública son un elemento esencial para desarrollar productos y servicios de manera eficaz acorde a las necesidades de los usuarios internos y externos. En la actualidad las entidades públicas buscan redefinir, formular o replantear procesos para minimizar los errores generados por la duplicidad de tareas de las áreas que integra la organización; por ello, la importancia de este trabajo de investigación es el brindar una solución a la falta de estandarización de un manual de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, y que este manual oriente a los funcionarios y usuarios de la universidad a realizar las actividades de manera ágil logrando mejorar y obtener resultados satisfactorios, con la finalidad de disponer de una gestión eficiente dentro de las áreas administrativas y académicas con el propósito de mantener el nivel de calidad institucional de la Universidad Nacional de Loja.

Para lograr cumplir con el objetivo general se planteó tres objetivos específicos, en primera instancia se realizó el diagnóstico situacional de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y la de los subprocesos de objeto de estudio a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información como son la ficha de observación y la entrevista. Seguidamente, con la obtención de los datos e información en primera instancia y utilizando el método descriptivo, se logró plantear la propuesta del manual enfocado a los subprocesos con la representación gráfica de los diagramas de flujo, apoyado en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Por último, se efectuó la socialización de las propuestas generadas en el segundo objetivo específico a todos los actores quienes forman parte del grupo focal, los mismos que se encargaron de validar y aprobar la información.

Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación, está estructurado a través de los siguientes elementos; un título que manifiesta la razón del trabajo, resumen el cual describe aspectos generales del tema, la introducción en donde se detalla de forma breve y precisa el contenido del trabajo así mismo consta de un marco teórico donde se analizan conceptos y definiciones teóricas que fundamenten el estudio dando el realce académico pertinente, de la misma forma se encuentra la metodología la cual permitió recopilar información relacionada a los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, seguidamente con los resultados que constituye el análisis del trabajo de campo ejecutado en el cual se plasmó en una propuesta el “Manual de los subprocesos de Medición,

Análisis y Mejora Continua-Seguimiento para la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Universidad Nacional De Loja” para luego discutir y relacionar los resultados de la investigación con la teoría y posteriormente se determinaron las conclusiones y recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión de calidad de dicha coordinación; una vez finalizado el trabajo es necesario el referenciar las fuentes bibliográficas de donde se obtuvo la información, así como los anexos que agrupan todos los documentos del apoyo investigativo, como la metodología de levantamientos de procesos de la Universidad Nacional de Loja, instrumentos de recolección de información, entre otras evidencias del trabajo de investigación realizado.

4. Marco teórico

Con el fin de sustentar el presente trabajo de investigación de Integración Curricular, se pone en manifiesto la teoría de gestión de la calidad, en particular siendo su aplicación en los procesos que estén orientados en el sector público referente al contexto ecuatoriano.

4.1. Gestión de calidad en el sector público

La teoría de la gestión de la calidad surge desde sector privado y ha influido en el sector público con la finalidad de ir mejorando basándose en un análisis de los procesos en relación con las actividades que se generan para entregar un servicio al usuario; es por ello que en la actualidad dentro del sector público se enfrentan a la desconfianza de la mala calidad de los servicios ofrecidos hacia la ciudadanía por las entidades que establecen trámites engorrosos por sus requisitos y demoras lo que constituyen altas barreras de entrada a la burocracia.

Para García (2007) citado por los autores Martínez & Duarte (2019) “La administración pública debe asumir nuevos retos, modernizando su gestión, apuntando a la necesidad de pensar en una administración moderna del siglo XXI”; por ello, se debe establecer buenas prácticas en la administración para que exista una buena gestión pública de calidad estableciendo procesos formulación, ejecución y control de las políticas públicas implementadas para ofrecer un buen servicio y satisfacer de las necesidades de los usuarios.

La calidad acorde a la norma ISO 9001 (2021) “ayuda a gestionar de mejorar manera la calidad de los procesos estableciendo los mecanismos de control, mejora continua y seguimiento”, esto permite alcanzar un desempeño eficaz del servicio fomentado la estabilidad en el desarrollo y contando con participación de los funcionarios de la organización.

4.1.1. Teoría de la gestión de calidad

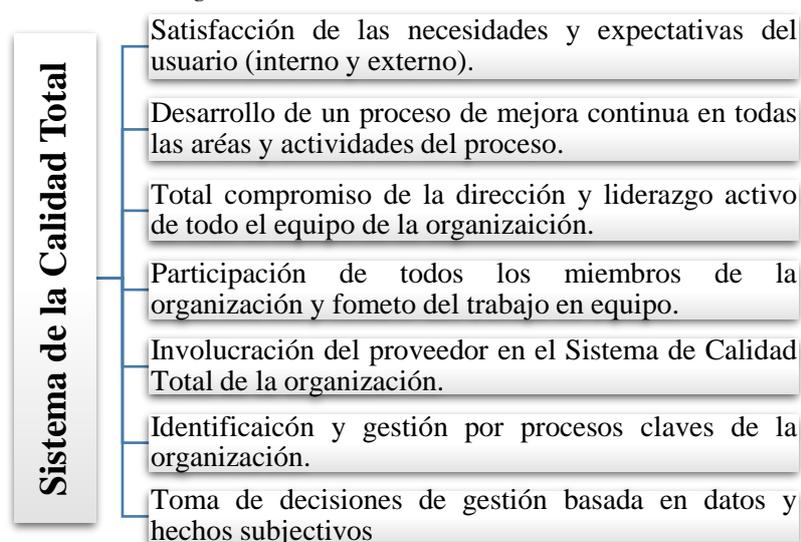
Según Edwards Deming (1988) como lo citó Carrillo Pérez et al. (2018), el origen de la teoría de la gestión de la calidad se remonta en los años de 1950 y 1960 surgiendo en la Segunda Guerra Mundial e implantadas en las industrias japonesas, en donde estableció los métodos de control de procesos y técnicas para cambiar la mentalidad de las organizaciones desesperadas por generar los productos y servicios; por ello, la gestión de la calidad es la herramienta estratégica que permite mejorar todos los procesos que se desarrollan en diferentes ámbitos de acuerdo a la misión, visión, políticas, objetivos y metas para la mejora continua de las organizaciones.

La gestión de la calidad es la base para que toda organización, tanto pública como privada, permita brindar un mejor servicio hacia los usuarios de aquellas actividades mediante la identificación, descripción, documentación y mejora continua de los procesos; identificando las inconsistencias en el comportamiento de los responsables y de los productos o servicios ofrecidos de manera inadecuada y que afectan la unidad o área que posee la organización.

La filosofía de Deming deja constancia de un propósito de llevar de manera adecuada una calidad total dentro de organizaciones, estableciendo los 14 puntos que son necesarias para implementar buenas prácticas administrativas y tomar decisiones. A continuación, un resumen realizado por Contreras (2019) de los 14 principios de la calidad total establecidos por autor antes mencionado:

Figura 1.

Sistema de Calidad Total-Deming.



Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de *Aplicación de la Teoría de la Calidad Total de Deming*, (Contreras Sayago, 2019)

4.1.2. Características de la gestión de la calidad

La calidad orientada a la gestión, posee características utilizadas para diferentes procesos con la finalidad de conducir a las entidades del sector público y privado a mejorar la calidad de los servicios que brindan y esto dependerá de los factores internos de la entidad, como el tamaño de la unidad departamental, el recurso humano, entre otros.

Entre las principales características que deben tomar en cuenta las organizaciones que implican los esfuerzos del personal que integran la entidad y todas las operaciones que ejecutan de acuerdo a los productos y servicios que prestan. A continuación, aquellas características mencionadas por (Gumucio López, 2005) sobre cómo se debe llevar a cabo la gestión de calidad dentro de la organización:

- ✚ Es organizacionalmente amplia y sobrepasa todas las unidades departamentales funcionales.
- ✚ Enfocada a la calidad de los procesos que llevan a cabo un servicio.
- ✚ Es un proceso de mejoramiento continuo por el hecho de describir un proceso que nos permitirán aumentar la eficiencia y eficacia asegurando la calidad.
- ✚ Apoyo e involucramiento de la alta dirección, personal que están a cargo de la actividad para lograr la calidad.
- ✚ Enfocada al usuario o consumidor.
- ✚ Solucionar problemas que reside en la organización y el empoderamiento de la fuerza en el campo laboral.
- ✚ Implica el enfoque de equipos de trabajo para alcanzar las metas de las áreas que posee la organización.

4.2. Nueva Gestión Pública

Según Bozeman (2006) como se citó en Henderson et al. (2017) la nueva gestión pública es “enfrentar el alud de ideas, intuiciones, verdades obvias y experiencias que emanan de la práctica profesional” por ende ha recurrido a la innovación de acuerdo con una visión estratégica permitiendo solventar los problemas de la organización gubernamental que ha venido acarreado a lo largo del tiempo (p. 18)

El propósito de esta nueva gestión pública es la mejora y fortalecimiento en brindar servicios de calidad y que satisfaga las necesidades de los usuarios en base los principios de la eficiencia y eficacia, con la transparencia de los procesos, planes y resultados que se generan durante las acciones de estrategia que establezca la organización.

4.2.1. Principios de la Nueva Gestión Pública

Para Cuellar (2012) como se citó en Henderson et al. (2017) ha planteado las ideas fundamentales, siendo la clave del fortalecimiento y de apoyo administrativo de la institución y el Estado:

- ✚ La eficiencia es el objetivo clave.
- ✚ Descentralización de la adopción de decisiones.
- ✚ Organizaciones pequeñas, más poder a los empleados de base.
- ✚ Adelgazamiento de la burocracia.
- ✚ Racionalización de los procedimientos.
- ✚ Desregulación (relajar las normas con la finalidad de agilizar).
- ✚ Utilización de mecanismos de mercado.
- ✚ Adecuar los recursos a los resultados.
- ✚ Obsesión por el usuario, por su satisfacción.
- ✚ Privatizar los servicios o, al menos, su gestión

Las condiciones que permiten que la nueva gestión pública funcione, es que los gobiernos de acuerdo a indicadores puedan comprobar el rendimiento de los productos o servicios que ofrecen y para que esto funcione se debe cumplir con los objetivos que se plantean como institución y las posibilidades de seguimiento y poder proveerse de problemas mayores que llegarán a presentarse (Cárdenas Vallejo et al., 2020).

4.3. Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos, según para Pérez Andrés et al.,(2017) es una ventaja competitiva para las instituciones, dado que si se realiza de forma adecuada se logra obtener un mejor rendimiento e incluso reducir los costos de cumplimiento de actividades, de tal manera esta reingeniería se debe aplicar para lograr alinearse a los objetivos que persigue la entidad.

El emplear la reingeniería de los procesos conlleva a otorgar los productos y servicios acorde a las necesidades de los usuarios, a esto se debe aplicar las técnicas y herramientas que permitan comprender acertadamente del porqué surgieron los procesos actuales y ayuden a asegurar la transición entre entorno actual o situación futura de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios.

A través de la formulación o reingeniería de los procesos de acuerdo con Duque (2018) en la actualidad muchas organizaciones recurren a este nuevo sistema con el fin de producir, regular o adecuar procesos que permitan avanzar de manera eficaz en su ejecución apegada a

las exigencias que se dan de manera por los dueños de los procesos, es decir, se deben ajustar a las necesidades a fin de llegar a la mejora continua de los productos y servicios teniendo como resultado organizaciones más eficientes y competitivas.

Para Armada (2019), se debe establecer como herramienta que permita encaminar los esfuerzos y metas a conseguir coordinando los recursos disponibles, con el fin último de obtener los resultados esperados y la consecución de los propósitos que guían el proceso completo. Por esta razón, se debe realizar un diagnóstico situacional, verificando como se encuentra actualmente la organización, el entorno, los flujos de procesos; posterior se da paso al nuevo rediseño o implementación de las nuevas propuestas (procesos-subprocesos) alcanzando un mejor rendimiento de calidad y rapidez de los servicios con la intención de cubrir las necesidades y expectativas de la institución.

4.3.1. *Gestión por procesos*

La gestión por procesos en las organizaciones está enfocada a las actividades con base en el trabajo realizado por los responsables con el fin de perseguir la mejora continua acorde a la calidad total de manera eficiente y óptima para brindar un buen servicio acorde a las necesidades y expectativas de la organización logrando la confianza del usuario.

De acuerdo, Medina León et al. (2020) la gestión por procesos establece “gestionar toda la organización, percibiendo un sistema interrelacionado encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización” (pp. 6–8). Es decir, es la disciplina que ayuda a representar, formalizar y mejorar los procesos con la finalidad de transformar e incorporar el producto o servicio interno como externo, permitiendo generar resultados eficientes acordes a los estándares de calidad.

4.3.2. *Modelo de procesos horizontales*

Este modelo de proceso horizontal permite diseñar el trabajo de la organización con base en los procesos, tiempo, unidades de servicio o apoyo, con el fin de brindar un buen funcionamiento de cada proceso que se maneja internamente en todas las entidades públicas en cada una de las áreas que integran la organización, teniendo un sistema de información y comunicación establecida ente ellos para evitar inconvenientes y los retrasos en los servicios que se brinda hacía sus usuarios.

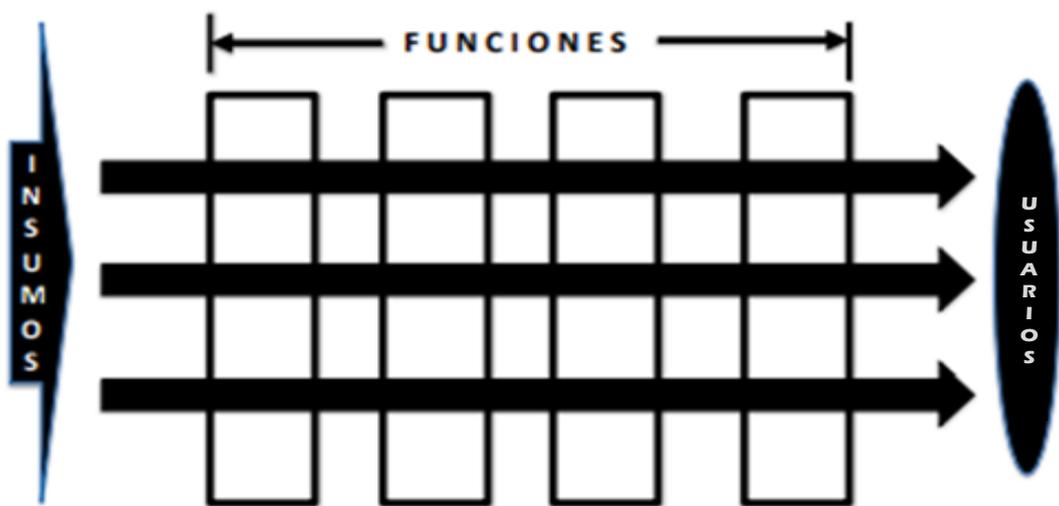
Para los autores, Pérez Durán & Pérez Sánchez (2019) en su artículo titulado “Bases Teóricas y Beneficios de la Gestión Por Procesos” mencionan a autores relevantes del por qué es importante utilizar este modelo de procesos horizontal; Porter (1985), refleja este enfoque

como un modelo de la cadena de valor, para Juran (1990), compartió este enfoque y lo describió con base en un modelo llamado La Espiral de la Calidad. Ostroff (1999) y Rumbler y Brache (2013) desarrollaron estos conceptos considerando que los procesos son fundamentales y que se integran por partes en las diferentes áreas funcionales de la organización y que recorren diferentes áreas o dependencias y terminan con los usuarios.

A continuación, se presenta la figura del modelo de procesos horizontal diseñada de acuerdo a todas las recopilaciones teóricas de la gestión de procesos con enfoque a la calidad.

Figura 2.

Modelo de procesos horizontales



Nota. Tomado de *Bases Teóricas y Beneficios de la Gestión Por Procesos*, (Pérez Durán & Pérez Sánchez, 2019)

4.3.3. Procedimiento para la gestión por procesos

El procedimiento que lleva a cabo esta gestión por procesos es de proponer un modelo operativo que poseen las áreas de la organización con el fin optimizar el trabajo que se desarrolla internamente y brindar servicio de calidad, otorgando la información solicitada por parte de los usuarios.

Para los autores, Medina León et al., (2019) establecen un procedimiento como la definición de cada uno de los procesos, reconociendo sus usuarios, formalizando las actividades y que se trabaje de acuerdo a los lineamientos de organización sustentada con la mejora continua e implicando la capacidad de transformar una cultura organizacional bajo el reconocimiento de las actividades que permutan el logro de los objetivos institucionales.

A continuación, el procedimiento que ayudara a la gestión por procesos para la mejora continua de la organización:

- ✚ Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la organización y la de sus usuarios.
- ✚ Lograr que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
- ✚ Representar los procesos de la organización para lograr mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de aquellos procesos para que el trabajo se desarrolle de forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.

Crear una cultura que haga de la gestión de procesos, formen parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

4.4. Gestión por resultados

La gestión tiene como finalidad organizar actividades en base a la generación de estrategias para el desarrollo del proceso administrativo, cumpliendo con los objetivos institucionales y de las unidades departamentales, aprovechando todos los recursos que posee la organización.

De acuerdo, Benavides (2010) como se citó en Morales Salazar (2020) indica que la gestión:

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos en el tiempo requerido, efectuando cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (p. 11).

La gestión por resultados para Parra & Figueroa (2021) es la “capacidad que disponen las instituciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público y la obtención de resultados consignados” por ende esta gestión se desarrolla con el fin de alcanzar y cumplir con los objetivos del programa de gobierno garantizando el desarrollo de manera eficaz y eficiente de cada producto o servicio de acuerdo a los procesos que maneja la entidad pública.

Para Flores Tananta et al. (2020) expresan que la gestión por resultados “permite vincular un marco de eficiencia de las actividades dentro y fuera de la entidad”, de manera que permita tomar decisiones y la generación de nuevas ideas con la utilización de herramientas que

ayuden a mejorar cada uno de los procesos dentro de la administración, brindando los servicios de calidad enfocada a las necesidades de los usuarios que requieren de la organización.

La gestión por resultados es base para toda organización de acuerdo al análisis de los aspectos relevantes del desarrollo de actividades que se generan en la entidad; en el contexto ecuatoriano se han desarrollado sistemas para trabajar de manera eficiente para coordinar y fortalecer el nuevo modelo de gestión, garantizando las habilidades, destrezas, valores y competencias dentro de un marco de igualdad de oportunidades, representando de forma clara y precisa la realidad en un proceso de evaluación y monitoreo para producir cambios significativos buscando las medidas adecuadas para los obstáculos que se presentan en el proceso de actividades de la entidad pública e ir mejorando los servicios que se brinda como Estado (Alvarado Espinel et al., 2011, pp. 38–45).

4.5. Procesos

Los procesos son una secuencia de pasos que toda organización establece para cumplir con los objetivos y metas que persiguen; con el fin de mejorar los posibles errores que se llegasen a presentar en un futuro y que no lleguen afectar el servicio de las tareas que se generen en la institución o entidad.

Según Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) como se citó en Galindo Franco (2021), indica que los procesos son el “conjunto de acciones basadas en la utilización de recursos de la organización, los cuales están en capacidad de transformar los insumos en productos para así brindar un servicio de calidad a los usuarios”; es por ello, que los procesos deben ser flexibles para la gestión de cada una de las áreas para un adecuado funcionamiento de los productos y servicios para obtener un resultado acorde a los estándares de calidad (p. 27).

4.5.1. Elementos del proceso

Estos elementos tienen como finalidad de llevar a cabo las tareas necesarias conforme a las necesidades y requerimientos de los usuarios y obtener resultados entorno a la gestión de calidad que se maneja dentro de las áreas; por ello, las siguientes características sintetizadas por los autores Sánchez & Blanco (2014) citado por Farfán Orccosupa (2017):

Tabla 1:
Elementos del proceso

Elemento	Descripción	Argumentación
Insumos	Son los materiales, materia prima, documentos los cuales servirán para la transformación de los outputs.	Elementos claves del proceso para la producción o elaboración del producto determinado.
Outputs	Es el resultado que se genera en cada proceso o subproceso en donde se genera la calidad exigida por el usuario.	Es la entrega del producto o servicio del proceso conforme a la secuencia de sus actividades para disponer el resultado final.
Recursos	Son todos los que llegan a transformar el producto a través de los materiales, personas que son útiles para la realización de dicho proceso o subproceso.	Son mecanismos que permiten realizar las tareas conforme a las acciones de dicho proceso y en respuesta a los insumos.
Finalidad	Es el propósito donde se establecen las tareas claras y definidas para la generación de los resultados por el cual se desarrolla el proceso.	Las actividades de los procesos deben ser claras y ordenadas para generar el resultado deseado con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
Requerimientos del usuario	Son los requisitos que deben tener los resultados para cumplir con el grado de satisfacción del usuario.	Se enfocan a las necesidades del usuario para entrega del producto o servicio y la satisfacción del mismo.
Propietarios	Son aquellos responsables del proceso en el cual deben cumplir con los estándares definidos de eficacia y eficacia por la organización.	Son los dueños del proceso los cuales velaran la correcta ejecución de las tareas y alcanzar los estándares de calidad.
Usuarios	Son para aquellas personas a quienes va dirigido el resultado de cada proceso o subproceso y estos pueden ser usuarios internos o externos.	Son aquellos que reciben el producto o servicio del proceso o subproceso que desean ejecutar.
Indicadores	Son valores que miden el nivel de satisfacción del usuario tanto interno como externo, midiendo a su vez el nivel de funcionamiento y cumplimiento del proceso.	Los indicadores permiten medir y evaluar la calidad del proceso como la satisfacción del usuario conforme al producto o servicio adquirido por el usuario.

Nota. Elaboración propia del autor. Tomando del trabajo de investigación de Farfán Orccosupa (2017) denominado Modelo de gestión por procesos de un proceso de soporte en una entidad financiera del estado (p. 17).

4.5.2. Clasificación de los procesos

Desde el punto de vista de la gestión de calidad existen estos tipos de procesos cuya finalidad está enfocada al producto o servicio que existen en la organización; de acuerdo para los autores Martínez y Martínez (2013) citado en Wilson et al. (2018) establecen y definen los siguientes:

- a) **Procesos estratégicos:** También conocidos como procesos de dirección; están relacionados con la estrategia y la evolución según el control global de la organización.

- b) **Procesos operativos:** La organización genera los productos y servicios que entrega a todos sus usuarios; contribuyendo a la cadena de valor de la organización.
- c) **Procesos apoyo:** Se lo conoce como procesos de soporte, de ayuda o de asesoría; estos procesos dan apoyo tanto estratégicos para que los resultados se generen de manera específica de acuerdo a las actividades desarrolladas como medios de soporte de la organización.

4.5.3. Jerarquía de los procesos

Los procesos disponen de una jerarquía que se encuentra basada en niveles citado en Castillo Jarrin (2017) manifiesta que Sánchez, Andrea (2009) lo siguiente:

- ✚ **Macroproceso:** Conjunto de acciones encadenadas que la organización deba realizar para cumplir con las normativas constitucionales y legales, en base a su misión y visión, cumpliendo con los objetivos de la entidad y la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.
- ✚ **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados para beneficio de la organización y del usuario que accede a estos productos.
- ✚ **Subproceso:** Son niveles menores que están directamente afines al proceso, permitiendo conservar la idea u objetivo del proceso al que pertenecen.

4.5.4. Importancia de los subprocesos

De acuerdo a lo Castillo Jarrin (2017) citando a Sánchez, Andrea (2009) manifiesta que los subprocesos “son de nivel menor y que está directamente concadenado con el proceso de inicio, permitiendo conservar la idea u objetivo del proceso al que pertenecen”; lo que conlleva a establecer un inicio y un fin de las etapas que se desarrollan dentro de estos subprocesos que ejecutan las diferentes áreas departamentales que permitan asegurar la gestión de la calidad basada en los procesos con el cumplimiento de cada uno de los lineamientos que tiene establecidos internamente como organización.

4.6. Marco conceptual

El presente marco se ha implementado con el fin de justificar el proyecto de investigación orientado hacia una buena gestión de calidad en las instituciones del sector público de acuerdo a la gestión por resultados de los procesos en la organización.

4.6.1. Diagnóstico

El diagnóstico que se realiza en una organización implica el análisis de los aspectos externos, son el impacto que se ha generado dentro de la entidad, con los aspectos internos y la evaluación de estos escenarios, lo que permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales reflexionando sobre las normas, políticas y acciones organizacionales (Rojas et al., 2019).

Es por ello que el diagnóstico permite evaluar e identificar los problemas existentes dentro de la organización, donde se establece posteriormente las soluciones basándose en la recolección de información desarrollada con anterioridad y generar decisiones para la implementación y mejora continua de cada actividad organizacional.

4.6.2. Diagnóstico situacional

Es importante que toda institución pública o privada mantenga un diagnóstico situacional que permita afrontar los problemas y las necesidades que se presentan, mediante esto se pueda tomar decisiones en las diferentes áreas de intervención, logrando cumplir con las metas y expectativas de mejora de manera exitosa dentro de la organización institucional (Huilocapi & Gallegos, 2020).

Dicho de otra manera, en este proceso se deben emplear las herramientas necesarias para la información de acuerdo a un análisis obtenido en desarrollo del diagnóstico en conjunto con todos los miembros que integran a la organización y permitir tomar las decisiones para el desarrollo de la entidad acorde a su planificación.

4.6.3. Análisis situacional FODA

El análisis o diagnóstico FODA de acuerdo a lo establecido por Thompson (1998) citado en Funes Tapia (2018) es la herramienta que permite a las entidades públicas y privadas conocer la realidad actual en que se encuentra la entidad, identificando los factores internos y externos que benefician o perjudican las actividades, procesos y procedimientos, es por ende el desarrollo de un análisis que permita reflejar y observar las falencias para tomar las acciones necesarias que contribuyan al progreso de la entidad alcanzando los objetivos.

El diagnóstico FODA ayuda a toda organización a evidenciar los aspectos positivos y negativos que suscitan con el paso del tiempo en el desarrollo de las actividades, es por ello, que se debe siempre ejecutar este tipo proceso con la generación de un análisis de toda la

información generada y proporcionada por los actores involucrados con la finalidad de mejorar las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Figura 3.

Matriz de análisis FODA



Nota. Herramienta de análisis situacional. Tomando del artículo de investigación realizado por Funes Tapia (Funes Tapia, 2018) titulado El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA.

4.6.4. Manual de procesos

El manual de procesos dentro de todas las organizaciones sirve de guía, ya que son instrumentos donde se plasma y se sintetiza las actividades de manera específica que realiza la organización, donde se definen las funciones, responsabilidades, las políticas y normativas legales en las que se rigen para el desarrollo eficiente y eficaz de cada uno de los procesos.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2012) el manual es un medio de comunicación donde se transmiten las decisiones de los diferentes niveles jerárquicos que posee la organización; el objetivo de este manual es establecer de manera escrita toda la información sistemática sobre historia, organización, política y procedimientos de la entidad para coadyuvar la ejecución correcta de cada uno de las labores y orientar al público sobre la información que requieran (pp. 69–75).

En la administración de las organizaciones, de acuerdo con Franklin (2009) existen diferentes tipos de manuales, es por ello que se los clasifica por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito (pp. 125–129). Para una institución pública o privada el manual de procesos es el documento técnico y normativo de la gestión institucional, por ello se debe establecer el tipo de manual a implementar y que sirvan para cumplir adecuadamente la ejecución de los productos (servicios), con el fin de lograr los objetivos de las entidades.

A continuación, se detalla estos tipos de manuales conforme a sus atribuciones:

Tabla 2.

Clasificación de los tipos de manuales.

Tipos de Manuales en la Administración	
Por su naturaleza o área de aplicación	<p>Este tipo de manuales son de referentes administrativos con la finalidad de contra manuales para cada área en específico de la organización, es por ende que se los clasifica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Micro administrativos. ✚ Macro administrativos. ✚ Meso administrativos.
Por su contenido	<p>Este tipo de manual hace referencia al contenido de la magnitud de la organización; acorde de determinar la especialidad de manuales a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ De organización. ✚ De procedimientos. ✚ De gestión de la calidad. ✚ De historia de la organización. ✚ De políticas. ✚ De contenido múltiple. ✚ De técnicas. ✚ De ventas. ✚ De producción. ✚ De finanzas. ✚ De personal. ✚ De operación. ✚ De sistemas.
Por su ámbito	<p>Los manuales de acuerdo al ámbito están relacionados con las necesidades que tiene la organización o de las áreas internas, ya sea de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Generales. ✚ Específicos. ✚ Enfoque.

Nota. Elaboración propia del autor. Tomando del libro *Organización de la Empresas* de Franklin (2009; pp. 125–129).

Según Saroka et al. (1972) manifiestan las ventajas de disponer un manual dentro de la organización para que exista una correcta secuencia de las actividades los procesos o subprocesos, pero existen ciertas limitaciones que llaman la atención de ciertas características que se debe tener presenta para la optimización de los manuales propuestos.

Figura 4.

Ventajas y limitaciones del uso del manual

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Son de fuente permanente de información sobre el trabajo. • Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc. • Aseguran la continuidad y coherencias de los procesos. • Incrementan la coordinación y organización en la realización del trabajo.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de producir y actualización de estos manuales. • Limitación de los aspectos formales de la organización dejando a un lado a los aspectos informales, que también son importantes. • Sintetizar demasiados detalles que pierden su utilización y se vuelven complicados.

Nota. Elaboración propia del autor. Tomando de (Saroka & Gaitán, 1972)

4.6.5. Diagramación de flujograma de un proceso

Los diagramas de flujo es una herramienta que permite describir de manera secuencial cada una de las actividades, definiéndolos de manera correcta y así poder cumplir con los objetivos que tienen plasmado cada organización en conjunto con todas las unidades organizativas que lo integran. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

Los diagramas de flujo son útiles para conocer el procedimiento de cada proceso y para esto se debe conocer cómo se debe documentar el proceso, simplificación y visualización de las ideas o procesos complejos, organizar al equipo con la asignación de tareas con efectividad, toma de decisiones y justificarlas, identificar y evitar los cuellos de botellas o problemas, estandarizar a los procesos y dar seguimiento al progreso de estos procesos (Franklin, 2009).

Para Izar (2018) el “diagrama de flujo es una herramienta que sirve para identificar el flujo de actividades, materiales o personas de cualquier proceso, con el objeto de mejorarlo”. Es importante tomar en consideración cada una de pautas que permitan estandarizar las actividades que se generan acorde a los procesos que desarrolla la entidad pública o privada, definiendo de manera precisa cada uno de los roles y las políticas en las que se rigen con el fin de sustentar la información de manera válida para cumplir con las metas y objetivos de la organización mediante un diagrama de flujo.

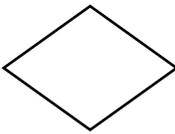
4.6.6. Simbología de la diagramación de procesos

El lenguaje que se utiliza en una diagramación de flujo, de acuerdo a lo definido por Franklin (2009) es el plasmar la actividad dentro de un símbolo de un proceso, que maneja cada una de las áreas que posee la organización de manera organizada, donde sea posible analizar, pensar y documentar un proceso de inicio a fin, ayudando a disponer de un sistema de información de acuerdo a las operaciones internas de la organización.

Es importante utilizar estos elementos de manera adecuada para que las personas que no estén familiarizadas con los procesos puedan entender cada una de las secuencias que se generan dentro de las actividades de los procesos o subprocesos; con el fin de que ellos puedan conocer el uso de las diferentes formas y los símbolos que representa cada uno de los componentes que integran esta diagramación específica del proceso.

A continuación, se detalla la simbología tomada en consideración para el levantamiento de los procesos y subprocesos que posee la Universidad Nacional de Loja en la presente tabla:

Tabla 3.
Simbología de diagrama de flujo

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; se usa para indicar una oportunidad administrativa, persona que recibe o proporciona información.
	Actividad/Operación	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión/Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Dirección del Flujo	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos.
	Proceso/Subproceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Datos Almacenados	Representa un almacenamiento de datos general.

Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de la *Metodología ANSI; Metodología de Levantamiento de Proceso de la UNL; Organización de las Empresas* (Franklin, 2009)

4.7. Socialización

La socialización, de acuerdo a Vigotsky (1981) citado por Guzmán Hurtado (2021) “es un proceso que transforma a los individuos como un medio de transmisión y aprendizaje”; es por ello, como organización se comparte los criterios con grupos de interés y acércanos a la realidad tanto positiva o negativa que posee las entidades con fin de reforzar esas falencias de acuerdo a las actividades y proyectos implementados y de acuerdo a la experiencia con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Los autores Cooper-Thomas & Anderson (2005) citado por Calderón-Hernández et al. (2019) “consideran que el foco central de socializar es el aprendizaje en función a los conocimientos sobre el contexto de trabajo de acuerdo a los contenidos que posee la

organización”; es por ello que se debe tener presente que es importante socializar a las personas o grupo de trabajo de aquellos procesos y tareas que se ejecutan en la organización para evitar cualquier error por parte del desconocimiento de estas actividades.

Es importante establecer normas y pautas que nos permitan socializar los proyectos que desarrollan las instituciones con el fin de implementar, es por ello que para los autores (Lorenzo Rodríguez et al., 2007) en su artículo denominado “De la gestión de la información a la socialización del conocimiento” ponen en manifiesto que la socialización garantiza el compromiso intelectual y organizacional que se tiene como recurso humano (personas) con el fin de cumplir metas y objetivos de la organización, de acuerdo a la mejora de cada uno de sus procesos con base a los productos y servicios que ofrecen y así garantizar la eficacia de su gestión.

4.8. Marco institucional

Este marco está enfocado hacia la gestión de las organizaciones autónomas de la educación superior orientado hacia las universidades; por ello, se recopila toda la información del trabajo de investigación en función a la gestión de la Universidad Nacional de Loja y de un área específica que ejecuta procesos de aseguramiento de la calidad internos y externos dentro de la universidad.

4.8.1. Gestión de la calidad en organizaciones autónomas universitaria.

En las últimas décadas, se han generado cambios en la Educación Superior con los mecanismos que permitan gestionar una calidad bajo las aplicaciones de sistemas nacionales y externos de evaluación con la aplicación de indicadores representativos; estableciendo mecanismos de control para asegurar una acreditación de calidad en las universidades e instituciones de formación técnica.

Es importante establecer políticas públicas que permitan asegurar la calidad de todos los organismos que brindan educación superior; mejorando los mecanismos internos y externos, de acuerdo a los autores Rojas (2012); Jacques-P.&Boisier-O. (2019) citado por Medina-Manrique et al. (2022) “es necesario conocer los objetivos de acuerdo a la estructura de la normativa, institucional, económica y subjetivos de las percepciones individuales y colectivas de los actores a través de la pertinencia, transparencia, percepción, participación, valorización social e involucramiento”.

De acuerdo a la perspectiva de Tapia (2013) citado por (Véliz Briones, 2018) en su artículo “Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador” considera que la “gestión de la calidad es un conjunto de estrategias basadas en sus políticas, acciones, y procedimientos, asociadas al control, la garantía y la promoción de la calidad de la institución de educación superior en todos sus niveles; asegurando una mejora progresiva con miras hacia la excelencia”.

Finalmente, la Universidad Nacional de Loja desarrolla procesos que aseguren la gestión de la calidad con el fin de dar el soporte institucional mediante la realización de una autoevaluación interna y evaluación externa , medición bajo un análisis para el control del mejoramiento continuo y el seguimiento que permite garantizar que cada uno de estos procesos y que se han aplicado institucionalmente dando una garantía pública de calidad de la institución de educación superior a los servicios que ofrece de manera institucional, como de carreras y programas que ofrecen a todos las personas que integran la comunidad universitaria.

4.8.2. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja

El modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja (2019) contribuye a disminuir la brecha entre la educación y desarrollo, puesto que los nuevos esquemas de la actual sociedad determinan el predominio del conocimiento e información. En esencia, la gestión institucional se encuentra sustentada en la ideología de la vida en donde se planifique bajo el marco para pensar, decidir y actuar acorde a las actividades planteadas y los resultados que esperan conseguir.

En resumen, este modelo de gestión se centra en los elementos orientadores, estableciendo la misión, visión y valores institucionales con el fin de perseguir, concretar y seguir acciones de acuerdo a la planificación de actividades, logrando concretar y generar los resultados para el desarrollo institucional.

a. Misión

La misión de la Universidad Nacional de Loja es la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados (Universidad Nacional de Loja, 2019).

b. Visión

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua (Universidad Nacional de Loja, 2019).

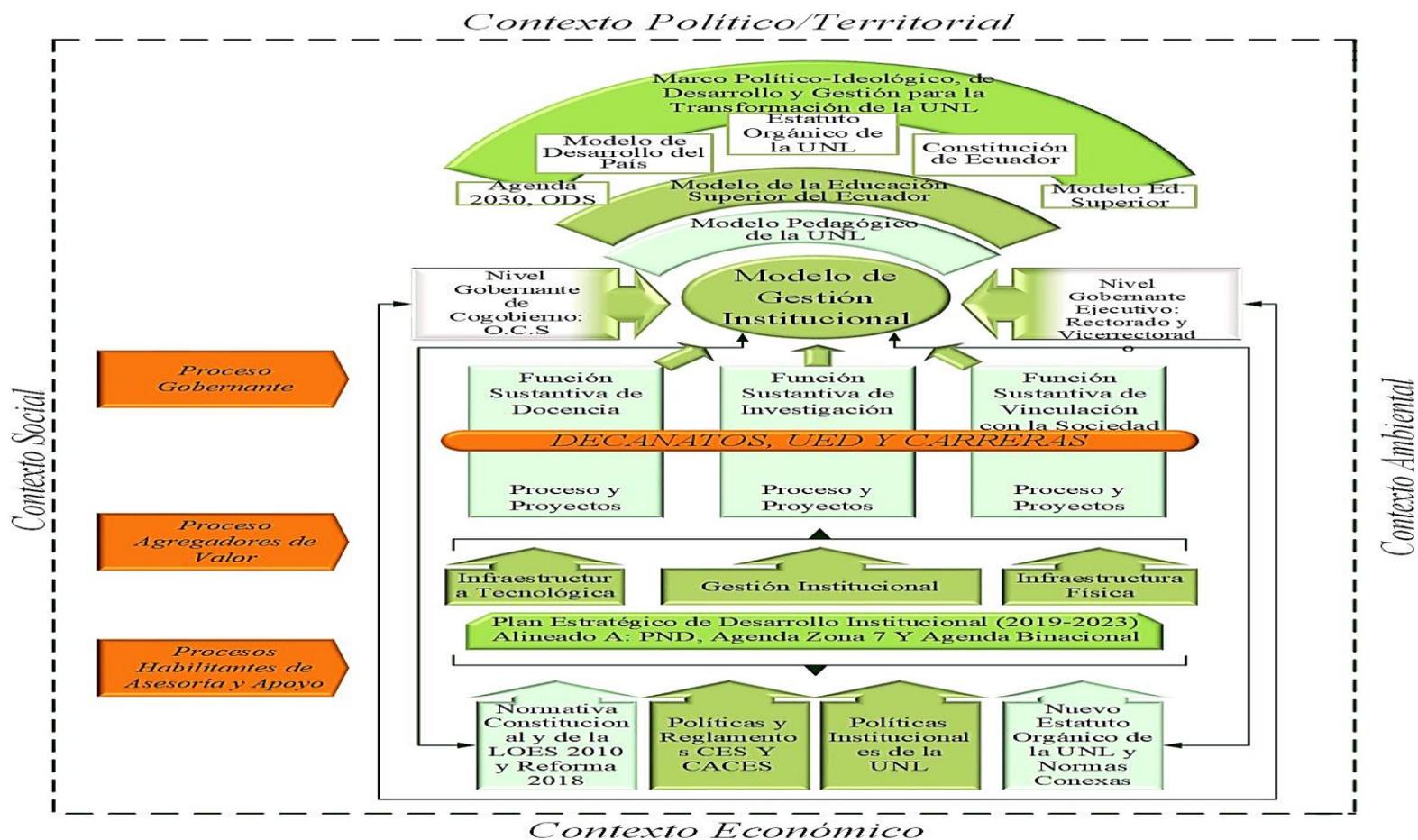
c. Valores Institucionales

El accionar de la gestión institucional se sustenta en la internalización y práctica de los siguientes valores:

- ✚ **Responsabilidad** de toda la comunidad universitaria para actuar con respeto y tomar decisiones en pro de nuestra alma mater, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones de manera consciente.
- ✚ **Honestidad** en el actuar conforme a nuestra manera de pensar, como justa, recta e íntegra; siendo consecuentes con nuestras acciones; a fin de actuar con sentido de justicia hacia los demás y hacia sí mismo.
- ✚ **Solidaridad** entre todos los integrantes de la Universidad Nacional de Loja exista la colaboración, renunciando a actitudes egoístas y poder buscar el bienestar común, la igualdad y la fraternidad.
- ✚ **Transparencia** en la gestión pública al democratizar el libre acceso a la información de la gestión académica e institucional; acompañado de procesos técnicos para la rendición de cuentas a los usuarios y a la ciudadanía en general, consiguiendo con ello credibilidad, confianza y reconocimiento social.

A continuación, se presenta el mapa conceptual del modelo de gestión de la universidad que se cimienta en la transformación universitaria (p. 19).

Figura 5.
Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja.



Nota. El modelo de gestión representa el direccionamiento y enfoque de la transformación universitaria. Tomado de (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, Universidad Nacional de Loja, 2019). Elaboración propia del autor.



4.8.3. Estructura de la gestión organizacional de la Universidad Nacional de Loja.

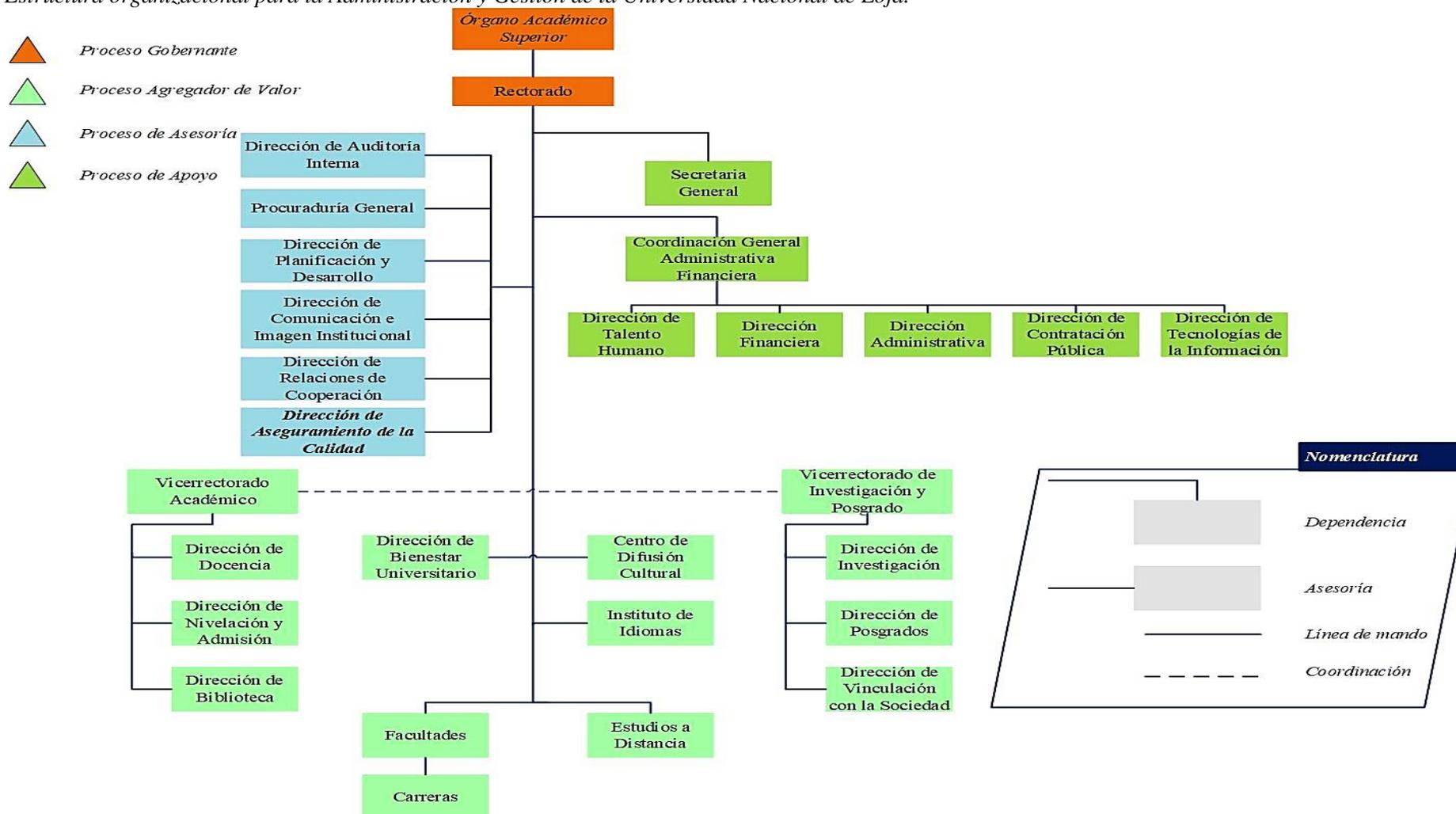
La Universidad Nacional de Loja (2019) es una institución de Educación Superior, laica, autónoma con derecho público, posee personería jurídica, sin fines de lucro, con alta calidad académica y humanística; la misma ofrece formación en los distintos niveles como de técnico superior, profesional o de tercer nivel, posgrados o cuarto nivel.

De la misma manera, la universidad realiza varios tipos de investigación sobre los problemas del entorno, con calidad pertinencia y equidad con el fin de coadyuvar al desarrollo sustentable de la región y del país, interactuando con la comunidad, generando propuestas alternativas con responsabilidad social reconociendo y promoviendo la diversidad cultural y étnica y la sabiduría popular, apoyándose en el avance científico y tecnológico, en procura de mejorar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano. Por ello, elabora e implementa un organigrama actualizado con la necesidad de innovar la gestión institucional acorde a los nuevos alcances y desafíos establecidos en el actual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2019-2023 (pp. 19–20).

A continuación, se presenta la siguiente figura 6 la Estructura Organizacional para la Administración y Gestión de la Universidad Nacional de Loja 2019-2023, que está definida conforme al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (2020) de la institución, donde se enmarcan el nivel gobernante, agregador de valor y, habilitante para la asesoría, el apoyo administrativo y de servicios que integran cada una de las áreas y dependencias de la universidad.

Figura 6.

Estructura organizacional para la Administración y Gestión de la Universidad Nacional de Loja.



Nota. El organigrama representa la estructuración organizacional de la institución para la administración y gestión de los procesos que corresponden a los niveles gobernante, agregadores de valor y habilitante para la asesoría, el apoyo administrativo y de servicios con el propósito de garantizar un correcto ordenamiento orgánico. Tomado de (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023, Universidad Nacional de Loja, 2019). Elaboración *propia del autor*

4.8.4. *Procesos de la Universidad Nacional de Loja*

En el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja (2020) en el Art. 5, literales a, b y c define lo siguiente: “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”.

Tabla 4.

Procesos Generadores de Contribución o Agregadores de Valor Universidad Nacional de Loja

Procesos de la Universidad Nacional de Loja	
Procesos Gobernantes	Orientados a la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
Procesos Agregadores de 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.
Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo	Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Nota. Elaboración *propia del autor*. Tomado de Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, (Universidad Nacional de Loja, 2020, p. 8)

4.8.5. *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*

El propósito de esta presente metodología para el levantamiento y estandarización de cada uno de los procesos de la universidad¹, tanto administrativos como académicos, es de proporcionar una guía clara para la elaboración y actualización de las normativas internas; optimizando los costos, recursos y el tiempo con la participación de todos los que integran la comunidad universitaria en cada una de sus áreas.

El ámbito de aplicación bajo a lo establecido en la metodología podrá ser aplicada dependiendo del enfoque preliminar de un sistema de gestión de calidad, es decir, es aplicable al desarrollo de los procesos institucionales, entendiéndose como tales los que se describen a continuación:

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

¹ Ver Anexo 1. *Metodología de levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*

- ✚ Creación de nuevos procesos con controles automáticos o manuales (Universidad Nacional de Loja, 2020).

4.8.6. *Proceso de gestión de aseguramiento de la calidad*

El proceso de gestión de aseguramiento de la calidad abarca diferentes etapas; es por ello que la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad está encargada de asegurar la calidad a nivel institucional bajo los criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad; esta dependencia está enfocada a los procesos habilitantes de asesoría permitiendo conocer el grado de apoyo en función a la estructura organizacional de procesos que posee la Universidad Nacional de Loja.

La misión de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad está enfocada en “asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en los ámbitos académico y de gestión; a través de la autoevaluación, medición, análisis, mejora continua y seguimiento articulado con la realidad interna de la Universidad” (Universidad Nacional de Loja, 2020, p. 39). El responsable a cargo de esta unidad administrativa es él (la) Coordinador (ra) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la universidad.

Las responsabilidades y atribuciones que se manejan en esta unidad son varias y por ello se mencionara alguna de ellas:

- Asesorar a las autoridades y demás dependencias de la Universidad sobre los procesos que maneja la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.
- Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Académica.
- Proponer al Rectorado y Órgano Colegiado Académico Superior, planes de mejoramiento integrales institucionales.
- Remitir información para la formulación de los planes operativos anuales, plan anual de compras y planificación del talento humano a las unidades responsables de los productos mencionados.
- Remitir términos de referencia y especificaciones técnicas para la contratación de bienes, obras, servicios o consultoría, conforme el plan anual de compras debidamente aprobado.
- Validar los permisos de personal a su cargo de acuerdo a la normativa legal vigente.

- g. Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

4.8.7. *Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua*

Este subproceso de medición, análisis y mejora continua pertenece al portafolio de servicios que presta esta coordinación; está concadenada con los procesos de evaluación y autoevaluación que se realiza de manera instruccional tanto administrativamente como académica y por ello, se encargan de elaborar informes de control de la calidad académicos, con un plan de mejoramiento de los procesos de evaluación mediante la elaboración de un informe de ejecución del plan de mejoramiento de los procesos académicos (Universidad Nacional de Loja, 2020, p. 40).

4.8.8. *Subproceso de Seguimiento*

El subproceso de seguimiento está enlazado con el subproceso anterior; en este campo se realizan informes de organización y cumplimiento de las fuentes de información requeridas para los procesos de evaluación de acuerdo a cada uno de los criterios tomados en consideración para la mejora continua de cada área y aspectos ya evaluados; con la finalidad de verificar las acciones de mejora propuestas en los planes de mejoramiento con el fin de asegurar la gestión de calidad en cada una de las áreas de la institución (Universidad Nacional de Loja, 2020, p. 40)

4.9. Marco Legal

Las normativas aplicables para la gestión de calidad en el contexto ecuatoriano en la educación superior; enfocada a la Universidad Nacional de Loja y que sustentan nuestra investigación se detallan a continuación:

4.9.1. *Constitución de la República del Ecuador*

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) mencionan los siguientes artículos que aseguran la calidad en la educación superior; en el Art. 346 hace mención que “existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación”.

De igual manera, en el Art. 355 dicta que el “Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas con autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde

con los objetivos de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador (2008)”.

4.9.2. Ley Orgánica de Educación Superior

Considerando la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018) la cual regula todo el sistema de educación superior por medio de directrices; es por ello que se considera de manera principal el Art. 13 en el literal o que se debe “establecer como una de las funciones del Sistema de Educación Superior, el brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación”.

De igual forma, para asegurar la calidad institucional de las instituciones de educación superior, como lo determina el Art. 96, menciona de manera clara “Es un conjunto que tienen como finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior” (LOES, 2018).

4.9.3. Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior

Es importante destacar este Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior (2014) de asesorar, guiar y regular los procesos que se realiza en base a la evaluación, acreditación y categorización de manera institucional y de carreras de las instituciones de educación superior.

Por estas razones, se considera que todas las instituciones de educación superior desarrollen el plan de mejoras, estableciendo el Art. 48, refiriéndose de la siguiente forma.

En base de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, y enfocado en la mejora progresiva de la carrera, bajo los lineamientos establecidos por el CEAACES en el instructivo respectivo. El máximo órgano colegiado académico superior de la IES aprobará el plan de mejoras e informará al CEAACES este particular, entregándole una copia del plan aprobado. (CEAACES, 2014)

4.9.4. Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja

Es importante destacar que para asegurar la calidad de nuestra universidad se rigen bajo el Estatuto Orgánico que posee la misma, considerando el Art. 65, donde establece como principio para asegurar la calidad fundamentada “En la evaluación de los procesos institucionales, en función de los indicadores establecidos por los Organismos que rigen el

Sistema de Educación Superior y los de la Universidad Nacional de Loja” (Universidad Nacional de Loja, 2019).

En este sentido, se considera como políticas para el aseguramiento de la calidad en el Art. 66 lo siguiente “La evaluación y autoevaluación institucional, la evaluación de carreras o programas, la implementación de plan de mejoras y los procesos de evaluación para acreditación y asegurar la calidad de menara institucional” (Universidad Nacional de Loja, 2019).

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

Conforme a lo establecido en este reglamento, se considera que uno de los objetivos generales de la institución y a lo establecido en el Art. 2 el siguiente eje de Gestión Administrativa Institucional lo siguiente:

Implementar un sistema integral de gestión administrativa y financiera desconcentrada, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua (Universidad Nacional de Loja, 2020).

Por otra parte, se considera el Art. 5 conforme a la estructura organizacional por procesos de la Universidad Nacional de Loja, menciona lo siguiente “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”(Universidad Nacional de Loja, 2020).

De igual forma, se considera específicamente el Art. 25, determina el proceso de gestión de aseguramiento de la calidad enfocada de la siguiente manera. “Desarrollará por parte de su responsable, considerando la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades” (Universidad Nacional de Loja, 2020). En la misma línea, se han considerado como punto importante a los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento perteneciente al portafolio de productos y servicios, los cuales están enfocados nuestra investigación.

4.9.6. Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional de Carreras y Programa de Posgrados

Este instructivo realizado por la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad permite asegurar la calidad de cada una de las áreas de la universidad, es por ello que conforme a lo que establece el Art. 3:

Se debe realizar un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para 3 promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior (Universidad Nacional de Loja, 2022).

Conforme a ello se debe disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad y como lo establece el Art. 4 “Contempla mecanismos de verificación del cumplimiento de estándares mínimos, previamente establecidos, es decir, los procesos de evaluación y acreditación”. En este sentido, el Art. 5 considera importante desarrollar un mejoramiento continuo “Obliga a evaluar de forma permanente el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados a fin de mejorar y afinar su planificación”(Universidad Nacional de Loja, 2022).

De igual forma, se considera el Art. 29 con la finalidad de brindar asesoramiento para asegurar la calidad en la Universidad Nacional de Loja “orientando a la comunidad universitaria en los procesos de evaluación interna y externa, a través de asesoramiento, apoyo metodológico, comunicación, coordinación, acompañamiento y seguimiento” (Universidad Nacional de Loja, 2022).

5. Metodología

5.1. Área de Estudio

El presente trabajo de integración curricular se desarrolló en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja, ubicado en el tercer piso del bloque 83.

Figura 7.

Ubicación de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.



Nota. Obtenido en Google Earth acorde a las ubicaciones obtenidas de la ubicación.

5.2. Según su naturaleza de datos e información

La presente investigación por su nivel de profundidad fue abordado a través del enfoque metodológico cualitativo, puesto a que se adapta mejor a las características y necesidades de la investigación, ya se aplicó técnicas como es la guía de observación, entrevista y grupo focal, con el fin de recopilar la información necesaria, brindada por parte de los funcionarios encargados de los subprocesos.

5.2.1. Investigación-Acción

Mediante la investigación-acción se logró identificar la situación actual de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de manera especial como están organizados los procesos y subprocesos por medio de la interacción con los actores claves se pudo verificar la problemática de la inexistencia de un documento formal que oriente a los usuarios sobre los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento; de tal manera se generó una correcta estrategia teórica y fundamentada con la finalidad de mejorar su

funcionamiento mediante la observación, evaluación y análisis de acciones encaminadas a la formulación y planteamiento del manual como sus diagramas de flujo del objeto de estudio.

5.2.2. Según su alcance o nivel de profundidad

El alcance o profundidad del estudio investigativo fue de carácter exploratoria y descriptiva, debido a la indagación de aspectos concretos en donde se determinó las problemáticas que dificulta el adecuado funcionamiento de los subprocesos de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad; a su vez ayudo a reconocer las características que integran los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, ya que esto permitió definir y ordenar la información recopilada dentro de las propuestas investigativas. Del mismo modo, se contó con un diseño de investigación no experimental, debido a que la información se basó en categorías, conceptos y sucesos que se dieron sin la intervención directa por parte del investigador.

5.3. Diseño o tipo de investigación según técnica de análisis

5.3.1. Investigación documental o bibliográfica

La investigación se centró en el análisis documental de fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, tesis, normativas, reglamentos y archivos de la universidad, esto permitió la validación de la información y contribuyó a la elaboración del diagnóstico situacional, como a la construcción del manual de los subprocesos del objeto de estudio bajo los elementos básicos que conforma un manual de procesos con el fin de asegurar la calidad en la comunidad universitaria.

5.4. Métodos

La investigación se realizó con la ayuda de los siguientes métodos:

5.4.1. Método inductivo

Mediante este método se investigó de manera particular la situación actual de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y de los subprocesos de investigación y posteriormente se procedió a la elaboración del manual, según lo determinaron los resultados.

5.4.2. Método analítico

Permitió analizar los resultados obtenidos y evidenciar la problemática existente por medio del diagnóstico situacional de los subprocesos Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, a través de la información recopilada tanto primaria como secundaria en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad. Además, mediante este método se

descompuso en partes individuales los subprocesos de investigación, identificado las entradas, actividades y salidas con sus respectivos responsables y anexos para la formulación del manual.

5.4.3. Método sintético

Ayudo a sintetizar los sucesos recopilados anteriormente sobre los subprocesos de investigación de forma resumida, para la elaboración del manual y los diagramas de flujo, misma que se suministró a los resultados obtenidos previamente, con lo cual facilitó la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

5.5. Procedimientos

5.5.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por los actores claves de los subprocesos antes mencionados, dicha muestra representó un número suficiente de individuos, de modo que, para el presente objeto de estudio, fue factible y representativo, garantizando que toda la información reflejé la naturaleza de los subprocesos de investigación.

5.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo del presente trabajo fueron las:

5.6.1. Observación Directa

Esta técnica permitió obtener información sobre las actividades que se desarrollan en los subprocesos de investigación, por ello se utilizó una ficha *de observación estructurada*², lo que posibilitó realizar el diagnóstico para conocer y evidenciar las falencias que impiden la agilidad y satisfacción de los servicios ligadas a los subprocesos.

5.6.2. Entrevista

La entrevista estuvo dirigida a todos los actores claves de los subprocesos Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, lo que permitió obtener información de los principales problemas. Es importante mencionar que la *entrevista* fue de carácter *semiestructurada*³, por lo tanto, existió la libertad de poder expresarse de manera amplia por parte del entrevistado y a su vez que se generarán más interrogantes durante el transcurso de la misma, a fin que ayudó a cumplir con los objetivos de la presente investigación.

5.6.3. Grupo focal

Esta técnica es de gran importancia porque consistió en la interacción, presentación de las propuestas investigativas, con los responsables encargados de las actividades a realizar

² Ver Anexo 2. *Formato de guía o ficha de observación estructurada.*

³ Ver Anexo 3. *Formato de entrevista semiestructurada.*

dentro de los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” presentado en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, para de este modo permitir dar cumplimiento al tercer objetivo específico establecido dentro del trabajo de investigación.

5.6.4. *Software*

La herramienta tecnológica que se utilizó es el programa Microsoft Visio, el cual permitió diagramar las diferentes propuestas del trabajo de investigación conforme a las actividades designadas a la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, como el diseño del organigrama estructural de dicha unidad departamental.

Es necesario resaltar que dicho programa ayudo a la elaboración de los diagramas de flujos y que se encuentran integrados a la propuesta del manual de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.

6. Resultados

Como parte del proceso de investigación, a continuación, se detallan los resultados obtenidos para el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

6.1. OE 1. Diagnóstico situacional de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Para cumplir con este objetivo fue necesario aplicar el método analítico-inductivo, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de la información como la entrevista semiestructurada y ficha de observación, lo que permitió determinar la matriz de ambiente interno y externo, donde se ha identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad como la de los subprocesos que se enfoca la investigación y que se manejan dentro de la misma.

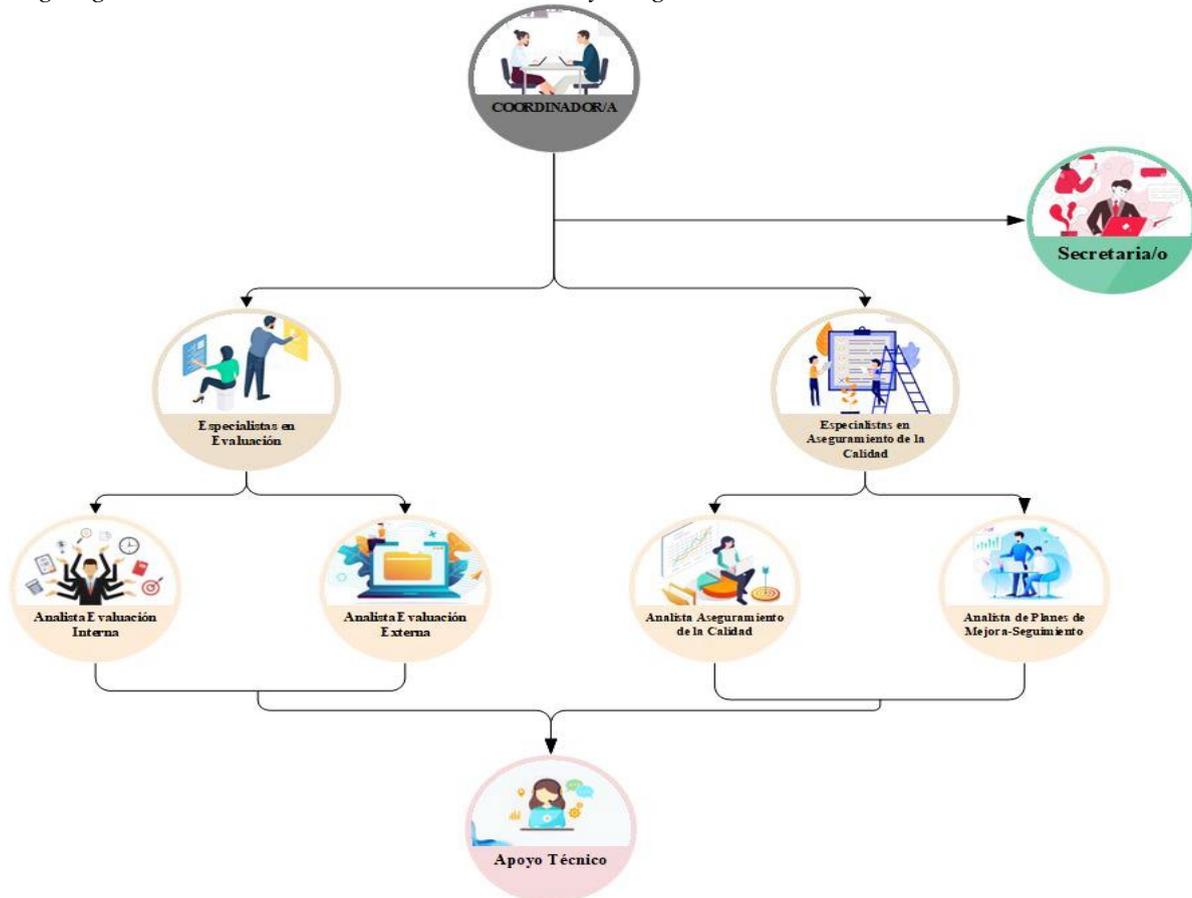
En función a los resultados la coordinación cuenta un clima organizacional adecuado y capacitado, a fin de poder llevar a cabo las tareas en función a la responsabilidad que tiene cada integrante, así mismo disponen de una infraestructura apropiada para el desarrollo de las actividades planificadas como el apoyo de los recursos tecnológicos. Se debe resaltar que la coordinación no cuenta con rótulos fuera de la infraestructura que indique la ubicación de la misma, dificultado así el desconocimiento y desorientación de los usuarios o funcionarios para acceder y solicitar información de los procesos.

Por otra parte, se observó que no contaban con un organigrama estructurado y formalizado, es por esto que se generó la debida propuesta del mismo con el apoyo de la Coordinadora de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, determinado la estructura del organigrama funcional lineal o vertical, con el objetivo de permitir identificar las jerarquías conforme a las funciones que desempeña cada integrante de dicha unidad departamental.

A continuación, se presenta el organigrama donde se representa la estructura del área de investigación y se encuentra conformado por: Coordinador (a) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Secretaria (o), Equipo de especialistas en evaluación e integrada por analistas de evaluación interna y externa, Equipo de especialistas de aseguramiento de la calidad integrada por analistas de aseguramiento de la calidad y planes de mejora conjuntamente con el seguimiento y por ultimo con un equipo de apoyo técnico con el fin de ayudar en cada proceso.

Figura 8.

Organigrama de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad



Nota. Elaboración propia. Tomado de *aplicación de entrevista a los actores claves*.

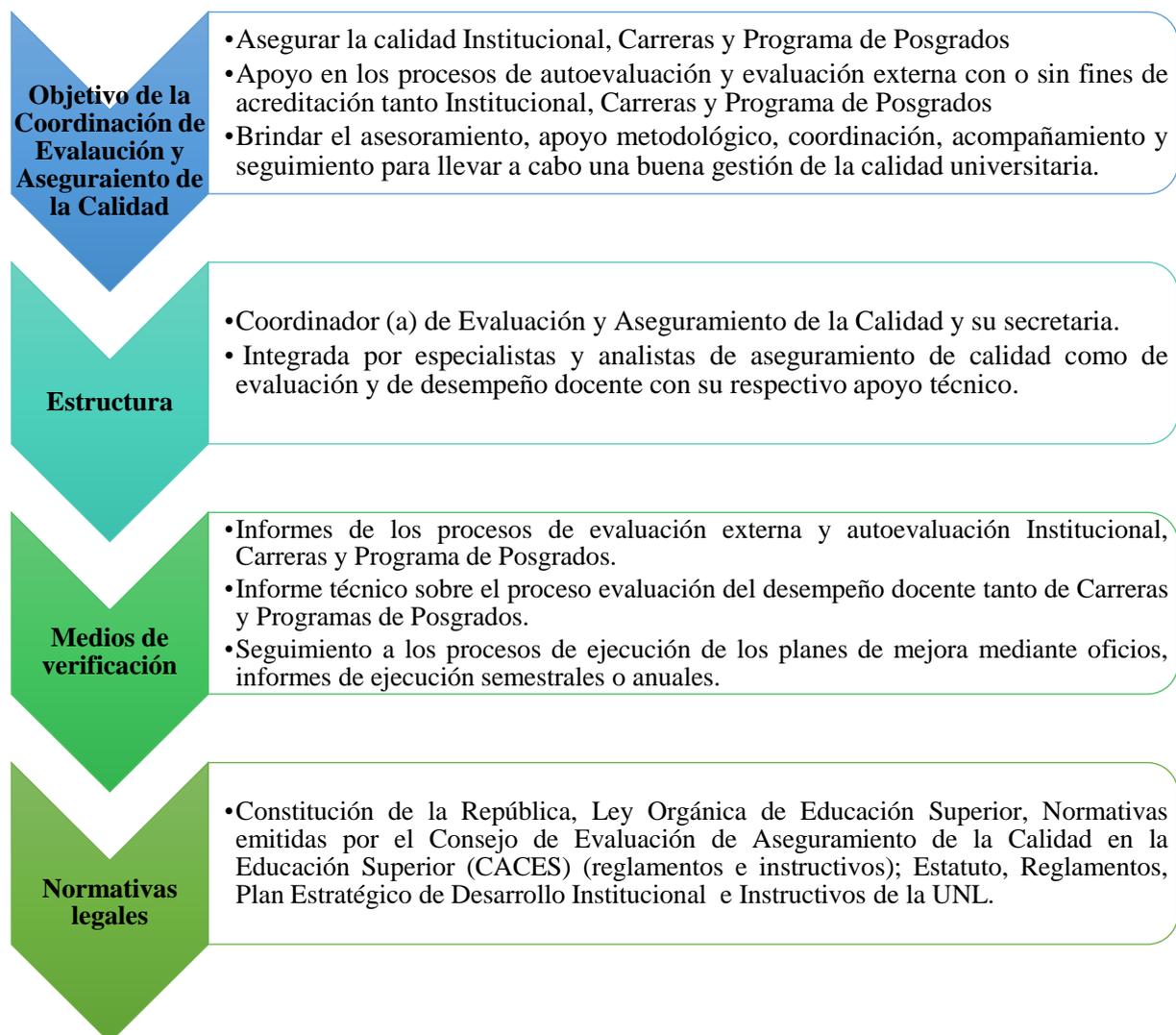
Referentes a los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento y de acuerdo a los parámetros de la observación, se indica que si están regulados y establecidos dentro de las normativas como es el Estatuto Orgánico de la Universidad, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL y el Instructivo de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carrera y Programas de Posgrados, quedando en evidencia que existe discrepancia en las responsabilidades dentro de estas normativas provocando que exista la dificultad de entregar la información de manera oportuna y responsable al encargado de dicha actividad de cada uno de los proceso y subprocesos.

6.1.1. Análisis de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

El análisis desarrollado con base a la información brindada por los funcionarios que laboran en dicha coordinación, permitió elaborar la representación gráfica enfocada a la estructura descriptiva de la coordinación.

Figura 9.

Estructura descriptiva: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.



Nota. Elaboración propia. Tomado de *entrevista a actores claves*.

La Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad tiene como propósito el asegurar la calidad tanto Institucional, como de Carreras y Programas de Posgrados, mediante el apoyo de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con o sin fines de acreditación, brindado el asesoramiento, apoyo metodológico, coordinación, acompañamiento y seguimiento para llevar a cabo una buena gestión de la calidad de la universidad.

La estructura interna de la coordinación está conformada por una secretaria, especialistas y analistas de aseguramiento de calidad como de evaluación y de desempeño docente con su respectivo equipo de apoyo técnico; en cuanto a los medios de verificación se entregan informes de los procesos de evaluación externa y autoevaluación Institucional, Carreras y Programa de Posgrados, informe técnico sobre el proceso evaluación del desempeño

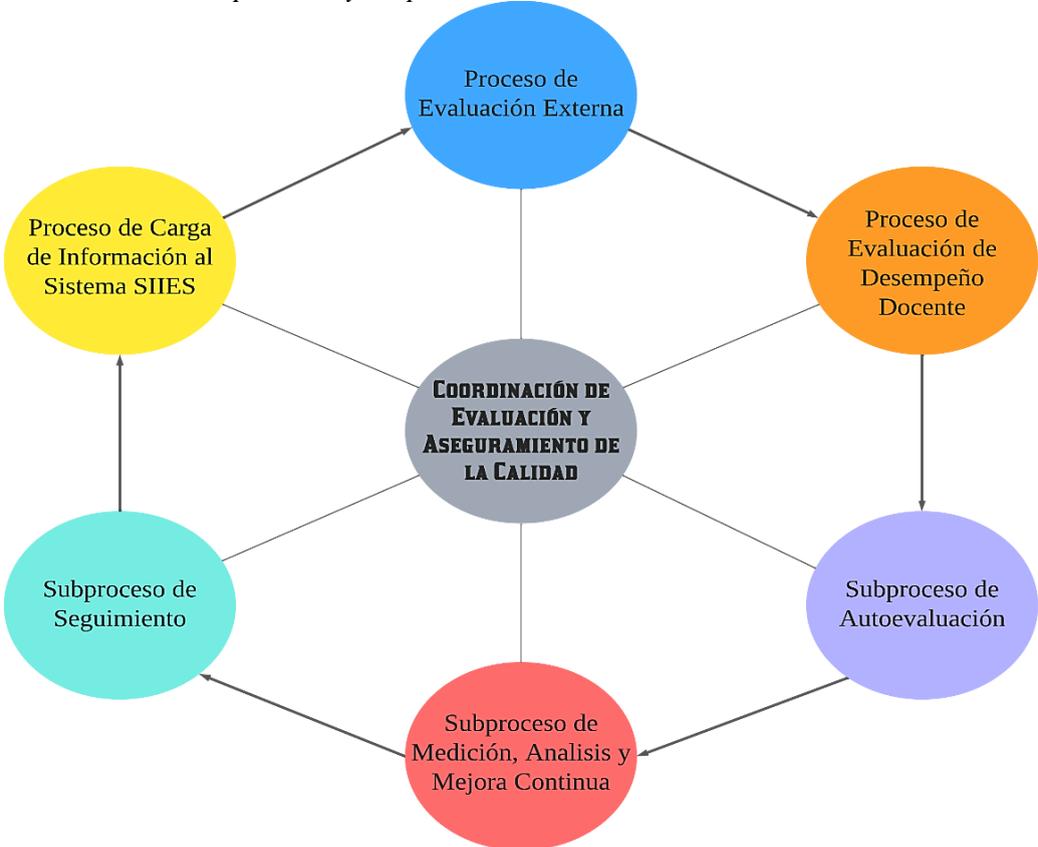
docente y el seguimiento a los procesos de ejecución de los planes de mejora a través de oficios, informes de ejecución semestrales o anuales, esto garantiza que los procesos y subprocesos se desarrollen de manera correcta bajo las responsabilidades que tiene cada funcionario.

Por último, es importante resaltar las normativas legales que sustenta la legalidad y veracidad sobre este tipo de procesos de gestión de la calidad, rigiéndose primeramente en las normativas externas que son la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior, Normativas emitidas por el Consejo de Evaluación de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CACES) (reglamentos e instructivos) y las normativas internas como el Estatuto, Reglamentos, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional e Instructivos de la Universidad Nacional de Loja.

6.1.2. Ecosistema general de los procesos y subprocesos de la Coordinación

Es importante destacar los procesos y subproceso que maneja la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de Universidad Nacional de Loja, la siguiente figura 10 muestra la secuencia de los servicios que prestan para mejorar la gestión y asegurar la calidad en cada una de las áreas que integra el campus universitario.

Figura 10.
Ecosistema General de los procesos y subprocesos de la Coordinación.



Nota. Elaboración propia. Tomado de actores claves de los subprocesos.

Los procesos y subprocesos de este ecosistema está orientado a desarrollar actividades planificadas en el transcurso de un tiempo determinado en las diferentes áreas, con el objetivo de instaurar mecanismos de transparencia y certificación de la calidad conforme a las acciones institucionales y departamentales, por este motivo se desarrolla el proceso de evaluación externa partiendo de un diagnóstico a los cuatro ejes sustantivos: docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa, conforme al análisis y evidencias generadas donde se constata el cumplimiento de las metas en los periodos establecidos; el proceso de evaluación del desempeño docente conlleva a verificar la planificación y ética de las actividades planteadas en el periodo académico por el docente, aplicando una encuesta de ponderación de satisfacción o insatisfacción realizada por parte de los estudiantes y acorde a los resultados de plantea las propuestas de mejora a la enseñada brindada.

Posteriormente, se ejecutan los subprocesos de Autoevaluación tanto Institucional, como Carreras y Programas de Posgrados lo que permite encontrar las debilidades que aquejan a las áreas conforme a los criterios que integra este proceso, la Medición, Análisis y Mejora Continua consiste en elaborar planes de mejoras conforme a los procesos de evaluaciones ejecutadas dentro la institución en base a los informes pertinentes de los mismos, es por ello que el subproceso de seguimiento vigilara y verificara el cumplimiento de acciones de mejora, solicitando las debidas evidencias de manera semestral para posteriormente se entregue un informe detallado de los ítems que han cumplido en su totalidad o en cierta parte y que deben tomar consideración para que exista un desempeño óptimo de los servicios ofrecidos por cada área institucional.

Por último, se ejecuta el proceso de carga de información al sistema SIIES de los resultados generados de cada uno de los procesos internos de la universidad para la revisión por entidades superiores que son el CACES, CES y Senescyt, con la finalidad de dinamizar el flujo de la información y generar un informe general donde conste el cálculo de asignación de recursos por parte del Estado.

6.1.3. Análisis FODA de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

De la información obtenida y sintetizada, conforme a las entrevistas y el diagnóstico de los mismos, conllevó a plantear la matriz FODA representada en la siguiente tabla 5:

Tabla 5.*Matriz del Ambiente Interno y Externo de la Coordinación.*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para la orientación de los procesos. • Apoyo de las autoridades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y apoyo de instructivos emitidos por el CACES, para los procesos de evaluación, mejora continua y seguimiento.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de asignación de carga horaria a los docentes en los procesos de aseguramiento de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reajuste presupuestario para el desarrollo de actividades a nivel de toda la institución.

Nota. Elaboración propia; Tomando de *actores claves de los subprocesos.*

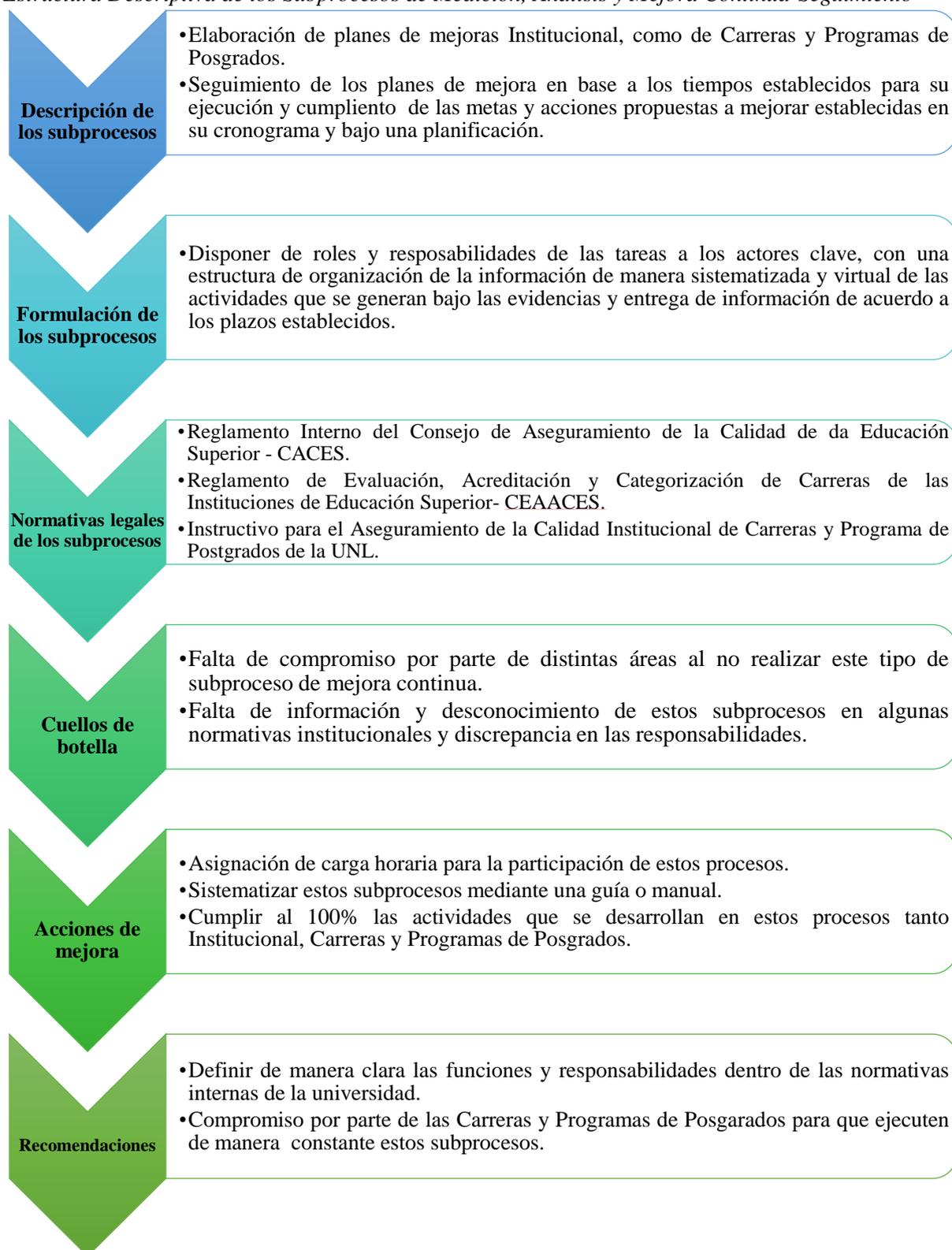
La Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad cuenta con un personal capacitado con el fin de orientar y asesorar en los procesos y subprocesos de aseguramiento de calidad, además, existe el apoyo de las autoridades institucionales para que esta unidad departamental ejecute e implementen actividades que ayuden a mejorar la gestión de calidad en el campus universitario. Así también, la oportunidad es que cuentan con el direccionamiento y apoyo de instructivos emitidos por la entidad superior CACES, a fin de poder aplicar de manera adecuada los procesos de evaluación en ámbitos académicos y administrativos, generado la mejora continua y seguimiento de los mismos. La principal debilidad presente es que existe la falta de asignación de carga horaria a los docentes para la ejecución de los procesos en las áreas que se desean mejorar y asegurar la calidad y la amenaza es el reajuste presupuestario, lo que genera el incumplimiento de las actividades de mejora a nivel de toda la institución.

6.1.4. Análisis de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Conforme a la información brindada por los actores claves de los subprocesos, se ha logrado elaborar y sintetizar una estructura descriptiva, siendo la base fundamental para desarrollar una propuesta de manual del objeto de la investigación. A continuación, se muestra la presente figura 11, permitiendo conocer la finalidad de estos subprocesos dentro de la coordinación.

Figura 11.

Estructura Descriptiva de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento



Nota. Elaboración propia. Tomado de *actores claves de los subprocesos*.

Los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento permitido conocer la finalidad de los mismos los cuales están enfocados a la elaboración de los planes de

mejoras tanto Institucional, como de Carreras y Programas de Posgrados estableciendo una estructura para el seguimiento y verificando el cumplimiento de las metas y acciones de mejorar, para ello se establece un cronograma de acuerdo a una planificación realizada con los tiempos previstos de cumplimiento. Por otra parte, las normativas legales que se rigen y sustentan sus actividades para la ejecución son las otorgadas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior como son: Reglamento Interno del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior-CEAACES y el Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional de Carreras y Programa de Postgrados de la UNL de la coordinación donde se especifica como se desarrolla cada uno de los subprocesos para beneficio de la universidad.

De igual manera, se determinaron los cuellos de botella de los subprocesos como es la falta de información, desconocimiento y participación de los actores que solicitan estos subprocesos; para ello, se establecen las acciones de mejora generadas en el transcurso del análisis de la información proporcionada y recabada, como el de sistematizar estos procesos mediante una guía o manual para cumplir al 100% con las actividades y para ello se debe asignar la carga horaria de participación y ejecución de los mismos. Por último, dentro de las recomendaciones por los actores se debe definir las funciones y responsabilidades de manera clara, sin que exista las discrepancias dentro de las normativas internas de la universidad y a su vez que exista un compromiso total por parte de las Carreras y Programas de Posgrados para que ejecuten de manera constante estos subprocesos.

6.1.5. Análisis FODA de los subprocesos

De acuerdo a las entrevistas de la información recabada, se logró establecer la matriz FODA resaltando la síntesis de la información y que se encuentra representada en tabla 6:

Tabla 6.

Matriz del Ambiente Interno y Externo de los Subprocesos.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura clara de las responsabilidades en cada subproceso por parte de los funcionarios. • Apoyo, retroalimentación y seguimiento a las áreas que realizan actividades de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las normativas y reglamentos establecidos por el CACES ayudando a asegurar la ejecución de estos subprocesos y la calidad de nuestra universidad.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura organizacional de los solicitantes del proceso. • Bajo nivel de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución presupuestaria por parte de Estado. • Política cambiante del Gobierno.

Nota. Elaboración propia. Tomado de *actores claves de los subprocesos.*

Acorde al análisis de la información obtenida de los factores internos y externos de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, se identificó como fortalezas contar con una estructura clara de las responsabilidades de cada subproceso por parte de los funcionarios, como el apoyo, retroalimentación y seguimiento a las áreas que aplican estas actividades de mejora continua. Así mismo, se presentan las debilidades que afectan al cumplimiento y entrega de la información por parte de los solicitantes del proceso, dejando en evidencia la falta de cultura organizacional, como otra debilidad es el bajo nivel de asignación presupuestaria, provocando que no cumplan al 100% las metas y objetivos de mejora planteados en la planificación preestablecida de cada una de las dependencias.

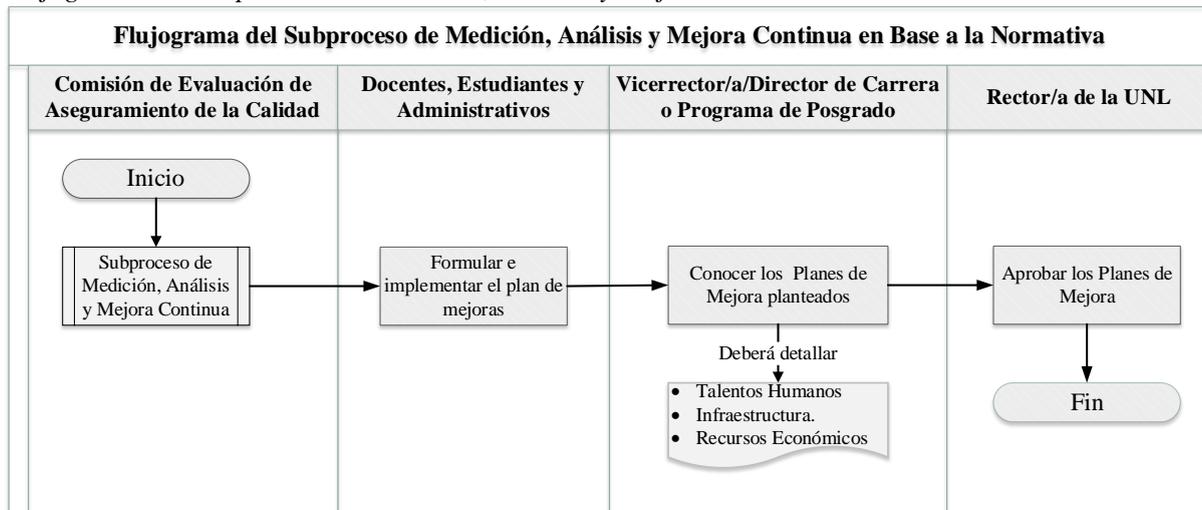
Dentro de ambiente externo se identificó como oportunidad el contar con el apoyo de normativas y reglamentos otorgados por el Consejo de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), a fin de poder ayudar a asegurar la calidad de la universidad ejecutando de manera satisfactoria los subprocesos que solicitan los usuarios internos de las áreas que integra el campus universitario. Por otra parte, las amenazas que se presentan para el adecuado funcionamiento de los subprocesos es la disminución presupuestaria, generando los reajustes a las actividades de mejora, así como la política cambiante por parte del gobierno o de manera institucional, llegando a establecer y asignar nuevos lineamientos que se deben ajustar a los marcos normativos que se tiene como departamento e institución.

6.1.6. Diagramas de flujo

Mediante el diagnóstico situacional y acorde a los resultados obtenidos, se presentan a continuación los siguientes diagramas de flujo con el fin de validar la información de las actividades que tiene asignado cada responsable en las normativas internas de la Universidad Nacional de Loja en lo que se refiere a los subprocesos Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento y validar estos datos con los integrantes de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, como se muestra en las figuras 12 y 13:

Figura 12.

Flujograma del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua en base a la Normativa

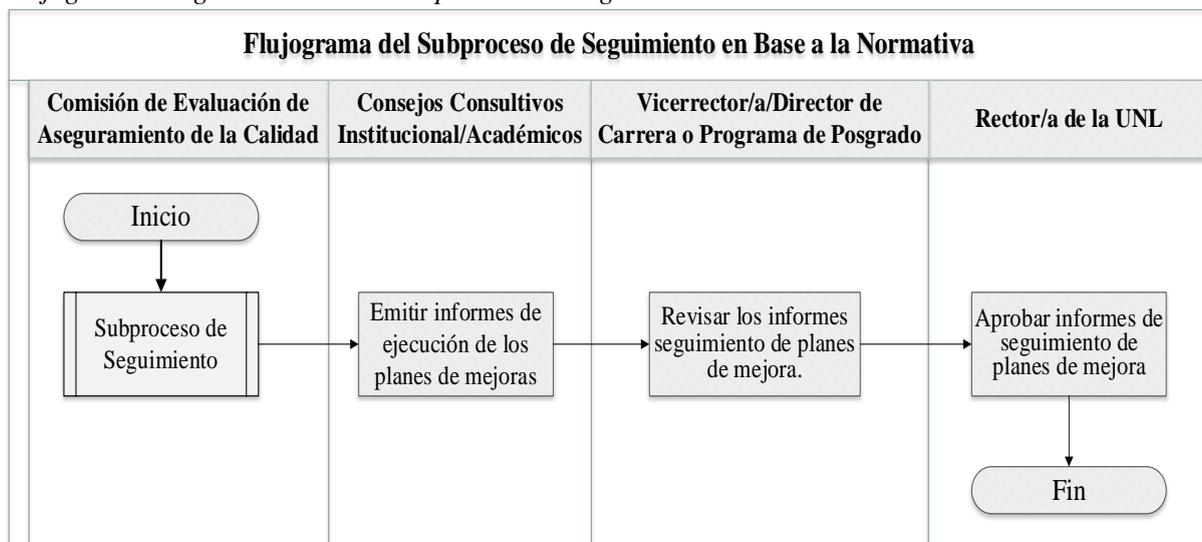


Nota. Elaboración propia del autor. Tomando del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja.

Con base en la normativa interna de la Universidad Nacional de Loja, se ha establecido el siguiente flujograma de este subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua en donde su actividad inicia con el este subproceso por parte de la Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, para que los docentes, estudiantes y administrativos formulen e implementen el plan de mejoras; posterior a esto el Vicerrector (a) como el Director (a) de la Carrera o Programa de Posgrado conocerá este plan de mejoras en cual se detallan el talento humano, infraestructura y los recursos económicos para la ejecución del mismo y por último, el Rector (a) aprueba estos planes de mejoras.

Figura 13.

Flujograma Diagnóstico V.0 del Subproceso de Seguimiento en Base a la Normativa



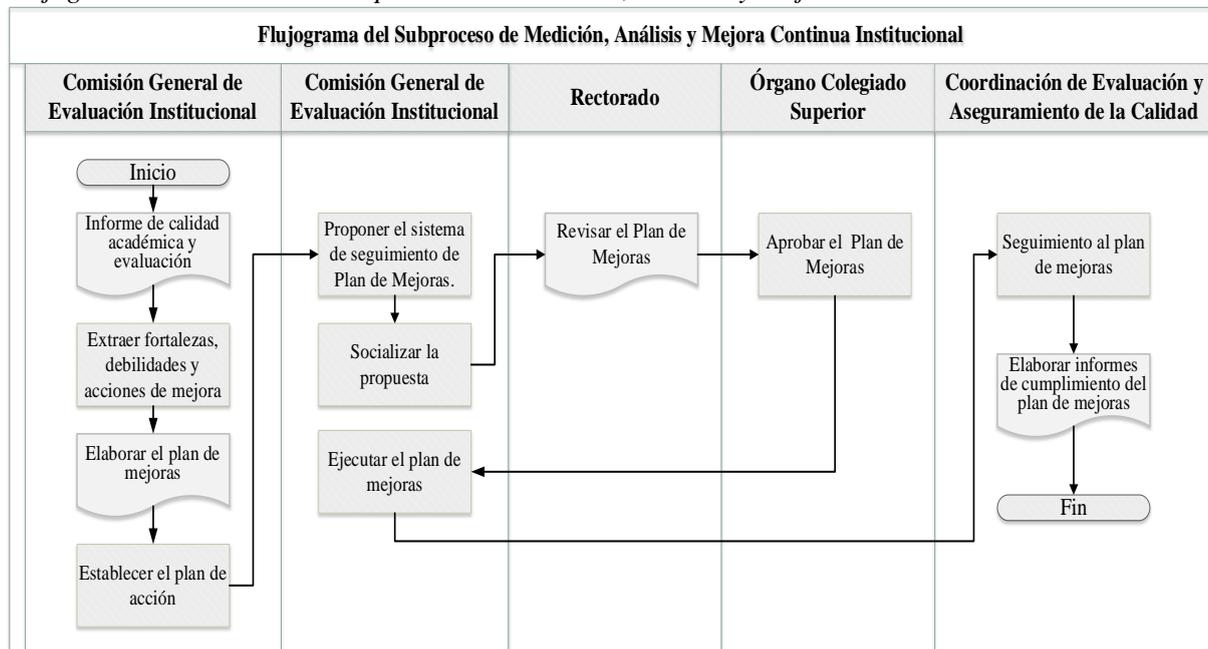
Nota. Elaboración propia del autor. Tomando del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja.

El inicio de este subproceso conforme lo indica el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, esta cargo la Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, seguido de esto los consejos consultivos institucionales y académicos elaboran los informes de seguimiento de estos planes de mejora para trasladar toda esta documentación al Vicerrector (a) y al Director (a) de la Carrera o Programa de Posgrado para la revisión de toda la información incorporada base a una estructura de los procesos de seguimiento y finalmente para que el Rector (a) apruebe estos informes de cumplimiento de las actividades que han ejecutado cada una de las áreas de la universidad.

La información obtenida de acuerdo a la normativa ha permitido verificar de cómo se desarrollan las actividades y quienes son los responsables de cada tarea acorde a la revisión de estos instrumentos y por ello, se refuta de como verdaderamente la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad desarrollan cada una de las tareas estos subprocesos de este proceso de investigación; es por ello, que en las siguientes figuras 14, 15, 16 y 17 muestran la secuencia de las actividades y responsables de esta validación.

Figura 14.

Flujograma Validación del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua Institucional.



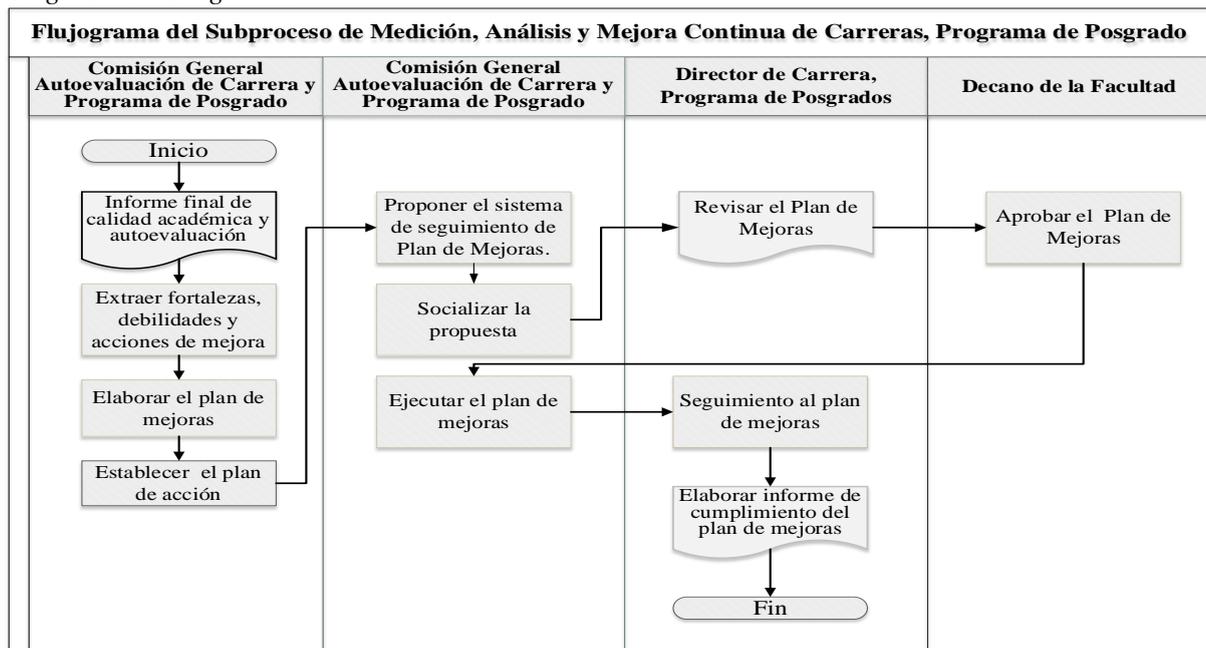
Nota. Elaboración propia del autor. Tomando de los actores claves del subproceso.

El inicio de este subproceso se da con la Comisión General de Evaluación Institucional donde se genera el informe final sobre los procesos académicos y evaluación para así permitir extraer las fortalezas, debilidades y acciones de mejora generadas en estos procesos con la propósito elaborar el plan de mejoras que ayudara a asegurar la calidad, es por ello que se debe

establecer un plan de acción donde se definen los plazos, responsables, presupuestos y medios de verificación, posterior a ello el Rectorado será el responsable de revisar esta propuesta y así sea aprobado por el Órgano Colegiado Superior, para posteriormente se ejecute este plan por parte de la comisión y finalmente la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad realice el seguimiento respectivo y pueda genera el informe correspondiente de cumplimiento del plan de mejoras.

Figura 15.

Flujograma Validación del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua Carreras y Programa de Posgrados.

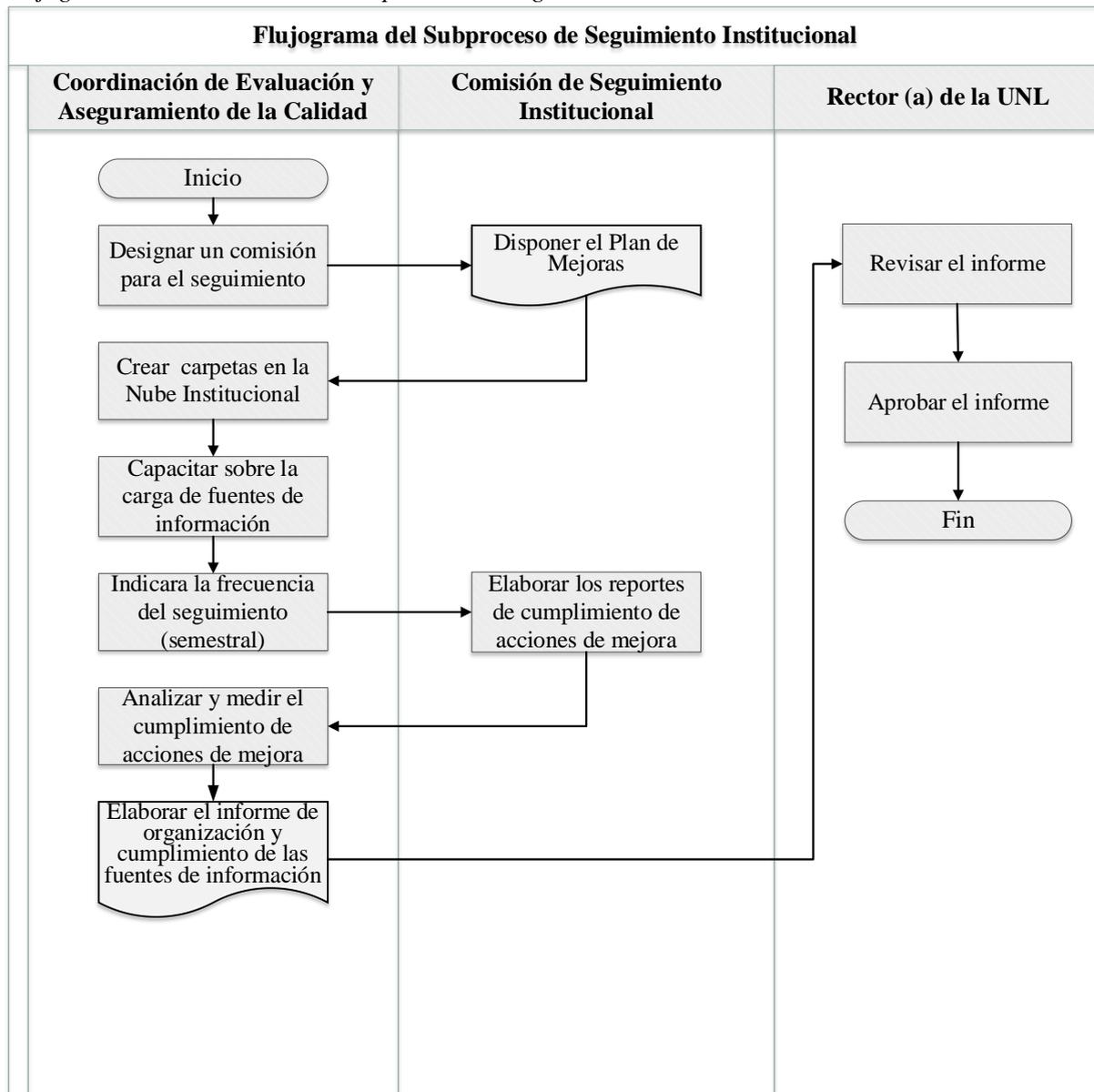


Nota. Elaboración propia del autor. Tomando de los actores claves del subproceso.

Este subproceso que se genera en las Carreras y Programas de Posgrado, la Comisión de Autoevaluación de dichas dependencias tiene como entrada informe final sobre los procesos académicos y de autoevaluación, a fin de poder extraer las fortalezas, debilidades y acciones de mejora generadas durante estos procesos con la finalidad de elaborar el plan de mejoras que ayudara a asegurar la calidad de estas áreas, para ello es importante establecer el plan de acción donde se definan claramente los plazos, responsables, presupuestos y medios de verificación, posterior a ello el Director de la Carrera o Programa de Posgrado será el encargado de revisar la propuesta para que pueda ser aprobada por el Decano de la Facultad, para luego ser implementada por parte de la comisión y finalmente la misma dirección de estas áreas realice el seguimiento respectivo y genere los informes correspondientes de cumplimiento del plan de mejoras.

Figura 16.

Flujograma Validación V.1 del Subproceso de Seguimiento Institucional

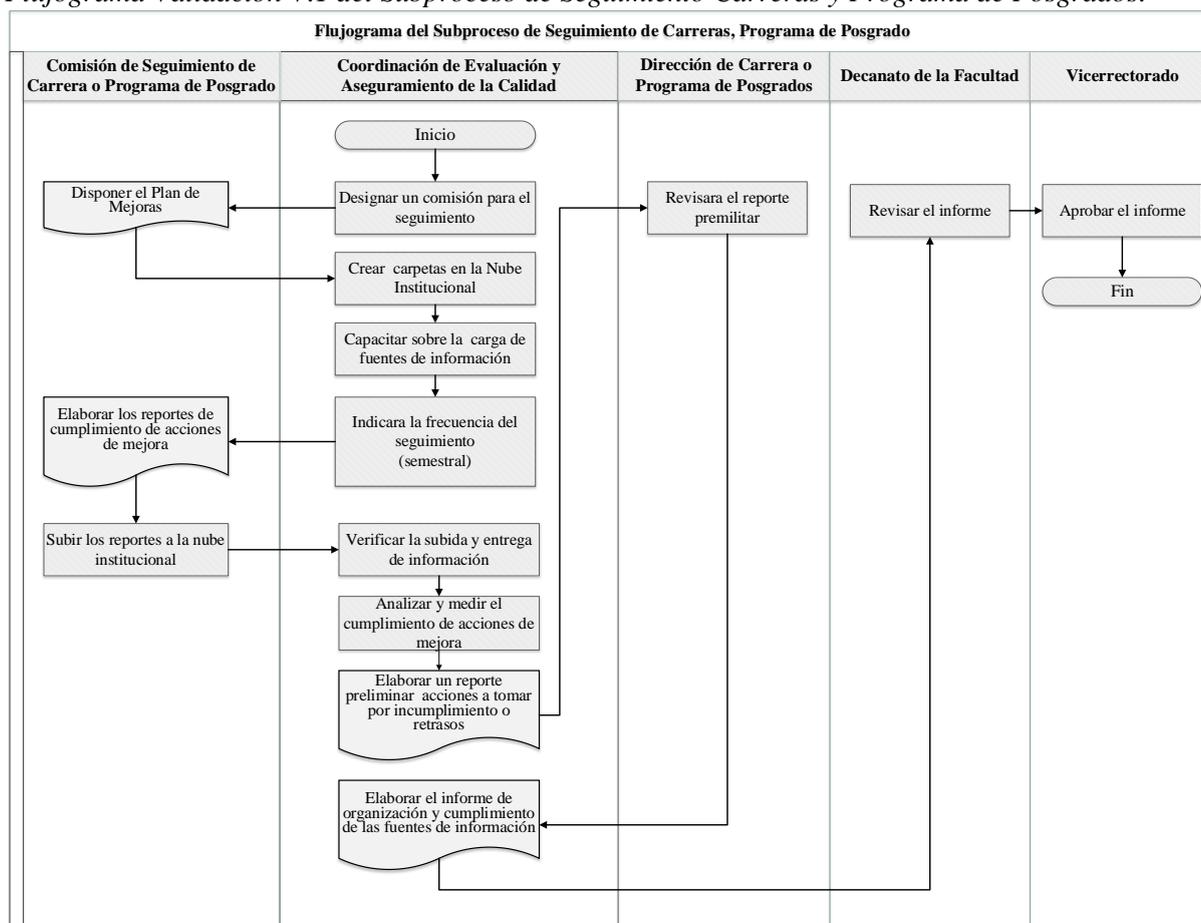


Nota. Elaboración propia del autor. Tomando de los actores claves del subproceso.

El responsable de realizar el seguimiento institucional de este subproceso es la Coordinación de Evaluación, estableciendo desde su inicio designar una comisión para el seguimiento y deberá disponer del plan de mejoras, posterior a ello la coordinación creará la nube institucional para carga de información, capacitara a la comisión responsable e indicará la frecuencia del seguimiento que se realizará semestralmente, la comisión debe elaborar los reportes de cumplimiento, para que esta sea analizada por unidad responsable ya definido todo esto se procede a elaborar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información y será remitidas al Rectorado para revisión y aprobación.

Figura 17.

Flujograma Validación V.1 del Subproceso de Seguimiento Carreras y Programa de Posgrados.



Nota. Elaboración propia del autor. Tomando de los actores claves del subproceso.

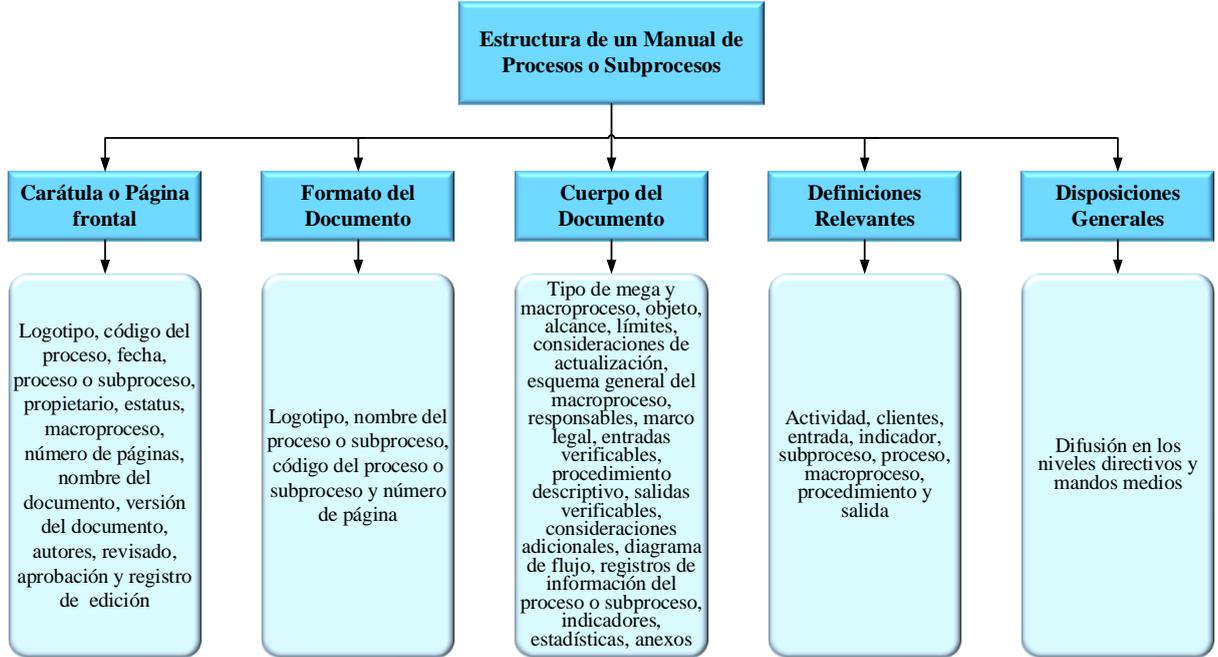
Este subproceso de seguimiento está enfocado a las Carreras o Programas de Posgrados donde la CEAC dará el inicio del proceso designando una comisión de seguimiento y deben disponer el plan de mejoras, posterior a ello la coordinación creará las carpetas en la nube institucional para la carga de información por parte de las dependencias, socializará sobre la carga de fuentes de información e indicará la frecuencia del seguimiento, la comisión responsable tendrá que elaborar reportes de avances de acciones de mejor y subir a la respectiva nube institucional (carpetas), subsiguiente a eso la unidad encargada verificará la entrega de la información y analizará el cumplimiento de las acciones de mejora, añadido a esto elabora un reporte de las acciones a tomar por retraso o incumplimiento y remitirá a las direcciones correspondientes (Carrera o Programa de Posgrado) para la revisión, finalmente se elabora el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información y será remitidas a la Decanato de la Facultad para revisión y aprobadas por el Vicerrectorado de la Universidad Nacional de Loja.

6.2. OE 2. Propuesta del manual de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Una vez concluido con el diagnóstico situacional, se logró diagramar los flujogramas de los subprocesos conforme a la información obtenida durante la aplicación de la entrevista a los actores involucrados; para ello se tomó en consideración la metodología de levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, mediante el uso de esta guía se pudo establecer una estructura clara y concisa, a fin de garantizar el correcto desarrollo de la elaboración y diseño de la presente propuesta de manual de los subprocesos utilizando el método sintético para lograr cumplir con este segundo objetivo específico.

La presente de la propuesta del manual de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento será de utilidad para la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, en cuanto a su estructura que abarca los siguientes componentes:

Figura 18.
Estructura del manual de los subprocesos de la Universidad Nacional de Loja.



Nota. Elaboración propia de autor. Tomado de Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja (2020)

6.2.1. Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua de la Universidad Nacional de Loja.



1859

CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: 27/07/2022
SUBPROCESOS: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento		Propietario del proceso: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad
Objetivo: Proporcionar una guía documental donde se refleje los medios de verificación de las actividades ejecutadas en los subprocesos de medición, análisis y mejora continua-seguimiento tanto de manera Institucional, de Carreras y Programas de Posgrado relacionado con los planes de mejora que está a cargo la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad con base a los objetivos de la coordinación como institucionales de la Universidad Nacional de Loja		Status: Propuesta
Macroproceso: Rectorado	Responsable: Coordinador/a de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 1 de 50
Proceso: Gestión de Aseguramiento de la Calidad		

MANUAL DE LOS SUBPROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA-SEGUIMIENTO

Versión: 1.1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Stra. Johanna Katherine Ordóñez Garrido. Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: 04 al 15 de julio del 2022	Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Directora del Trabajo de Integración Curricular Fecha: 15 de julio del 2022 Ing. Alex Augusto Moreno Carrión Especialista Administrativo de Gestión Académica Fecha: 26 julio del 2022	Ing. Raquel Verónica Hernández Ocampo Coordinadora de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Fecha: 27 de julio del 2022

Registro de edición de documento

Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	27/07/2022	Versión inicial	Todas



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Código: N/A

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 2 de 50

a. Tipo de Procesos

La Universidad Nacional de Loja mediante el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos define y clasifica estos procesos y subprocesos de productos y servicios en conformidad al grado de contribución o valor agregado, permitiendo cumplir con la misión institucional. Los procesos poseen una estructura organizacional estableciendo lo siguiente:

- ✚ Procesos gobernantes.
- ✚ Procesos agregadores de valor.
- ✚ Procesos habilitantes:
 - Proceso habilitante de asesoría.
 - Proceso habilitante de apoyo.

Los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, se encuentran dentro de proceso habilitante de asesoría y tiene como responsabilidad el cumplir y asegurar bajo los estándares de calidad en el ámbito académico y de gestión; a través de la autoevaluación, medición, análisis y seguimiento de mejora continua, con la finalidad de mejorar su planificación y cumplimiento de manera permanente con los objetivos que están encaminados con la realidad interna de la Universidad.

b. Objeto

- ✚ Definir un modelo de actividades sistematizadas que permita a los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja que oriente, desarrolle y mejore la planificación en las diversas actividades dentro de la unidad que posee la institución alcanzando con el cumplimiento de los objetivos institucionales y las metas establecidas que posee dicha coordinación.
- ✚ Otorgar a la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad un manual de procesos que garantice la transparencia, la eficiencia y eficacia en la ejecución de actividades a través del levantamiento, formulación y diagramación del presente manual, respaldando el desarrollo y la ejecución de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento en función a los planes de mejora.

c. Alcance

El alcance de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento se enfoca, por un lado, a nivel Institucional y por otro lado, a Carreras y Programas de Posgrados, así como para todos los actores universitarios relacionados con dichos procesos y subprocesos de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de nuestra Universidad Nacional de Loja; teniendo como finalidad desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior.



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 3 de 50
Código: N/A		

Estos subprocesos, que se ejecutan dentro de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja, se rigen con base a las directrices dadas por Consejo de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior (CACES) en función a los instructivos y reglamentos vigentes para su cumplimiento, a su vez, existe el Instructivo de Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja en el cual se rigen para la implementación de los subprocesos antes mencionados.

d. Límites

Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua

Este subproceso se enfoca a los planes de mejora tanto Institucional, estos son revisados por Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y aprobados por el Órgano Colegiado Superior; el de Carreras y Programa de Posgrados, son revisados por el Decanato de Facultad y aprobado por el Vicerrectorado y otros actores claves, este proceso se los ejecuta semestralmente.

Institucional	
Entradas Verificables	Salidas Verificables
<ul style="list-style-type: none"> + Informes de calidad académica. + Informes de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> + Plan de Mejoras. + Informe de ejecución del plan de mejoras
Carreras y Programas de Posgrado	
Entradas Verificables	Salidas Verificables
<ul style="list-style-type: none"> + Informes de calidad académica. + Informes de autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> + Plan de Mejoras. + Informe de ejecución del plan de mejoras

Nota. Elaboración propia. Tomando del *Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)*

Subproceso de Seguimiento

El subproceso de Seguimiento, tanto Institucional, son revisados por parte de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y aprobados por el Rectorado; el de Carreras y Programa de Posgrados se encarga de su revisión el Decanato de la Facultad y es aprobado por el Vicerrectorado posteriormente estos informes son remitidos a la Coordinación.

Institucional	
Entradas Verificables	Salidas Verificables
<ul style="list-style-type: none"> + Designar una comisión de seguimiento. + Plan de Mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> + Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información
Carreras y Programas de Posgrado	
Entradas Verificables	Salidas Verificables
<ul style="list-style-type: none"> + Designar una comisión de seguimiento. + Plan de Mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> + Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información

Nota. Elaboración propia. Tomando del *Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)*



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Código: N/A

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 4 de 50

e. Políticas

Considerando

UNO. - Que en artículo 65 del ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, establece que el Principio de Calidad se fundamenta en la evaluación de los procesos institucionales, en función de los indicadores establecidos por los Organismos que rigen el Sistema de Educación Superior y los de la Universidad Nacional de Loja.

DOS. - Que en artículo 66 del ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, establece como políticas para el aseguramiento de la calidad a: la evaluación y autoevaluación institucional, la evaluación de carreras o programas, la implementación de plan de mejoras y los procesos de evaluación para acreditación.

TRES. - Que en base al artículo 147 del REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA establece del plan de mejoras que la información que se genere de la ejecución de un proceso de evaluación integral del desempeño del personal académico, debe ser utilizada para la generación de un plan que se enfoque en la mejora continua del desenvolvimiento profesional de los docentes, este plan debe desarrollarse dentro de los lineamientos expedidos por la Coordinación de Docencia y la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad. El objetivo primordial de estos planes es detectar y plantear soluciones a posibles problemas existentes en el ejercicio de la docencia, que afectan principalmente a los estudiantes y que incide directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CUATRO. - Que, en el artículo 148 del REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA señala el seguimiento del plan de mejoras será en cada periodo académico; para lo cual se emitirán informes del avance y cumplimiento de las actividades de mejora ejecutadas. Una vez emitidos los informes de seguimiento, estos deberán ser remitidos a la Coordinación de Evaluación para su retroalimentación, consolidación y comunicación al Vicerrectorado Académico.

CINCO. - Qué en el artículo 2 del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA define que uno de los objetivos generales de la institución comprende el siguiente eje:

EJE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL. - Implementar un sistema integral de gestión administrativa y financiera desconcentrada, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.

SEIS. - Qué en el artículo 25 del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA con respecto a los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento se estructuran de la siguiente manera:



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 5 de 50

Código: N/A

✚ **Medición, Análisis y Mejora Continua:**

- a) Informes de control de la calidad académicos.
- b) Plan de mejoramiento de los procesos de evaluación.
- c) Informe de ejecución del plan de mejoramiento de los procesos académicos.

✚ **Seguimiento:**

- a) Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información requeridas para los procesos de evaluación.

SIETE. - Qué, el PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019- 2023 de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, en base a las políticas institucionales:

- ✚ 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 internalizará el enfoque de gestión institucional centrado en el estudiante, por lo que todos los actores y estamentos enfatizarán sus propuestas, proyectos y acciones hacia el logro de este propósito, siendo la regla el involucramiento del estudiante en todo el ciclo y proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- ✚ Se optimizará y modernizará la infraestructura física y tecnológica y de escenarios de aprendizaje del entorno de actuación de la Universidad, como base para el mejoramiento de la calidad de la educación y el desarrollo de los talentos humanos de la comunidad universitaria.

OCHO. - Que en el artículo 21 del INSTRUCTIVO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE CARRERAS Y PROGRAMA DE POSGRADOS 2022 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA define a los planes de mejora que la información que se genere de la ejecución de un proceso de evaluación interna o externa, debe ser utilizada para la generación de un plan que se enfoque en la mejora continua del ente evaluado (Institución, Carrera y Programa de Posgrado), este plan debe desarrollarse dentro de los lineamientos expedidos por el CACES y la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

NUEVE. - Que en el artículo 22 del INSTRUCTIVO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE CARRERAS Y PROGRAMA DE POSGRADOS 2022 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA manifiesta sobre la estructura que debe disponer los planes de mejora los cuales se generan a partir de los resultados del proceso de la evaluación interna y externa, debiendo mantener los siguientes elementos de estructura:

- a) **Documento del plan.** – Contiene el análisis realizado sobre los factores que influyeron en los resultados de la evaluación e información general del ente evaluado.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 6 de 50

Código: N/A

b) Plan de acción. – Corresponde al detalle de las acciones que se implementarán para mejorar la calidad de manera progresiva e integral, deberá incluir un cronograma de trabajo.

c) Estructura de seguimiento interno. – Se debe indicar los mecanismos diseñados que se implementarán para dar un seguimiento continuo y autocrítico del avance de la ejecución del plan.

La Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad generará las metodologías y lineamientos a observar, así como los formatos documentales que se utilizarán para la formulación de los planes de mejoras **DIEZ** - Que en artículo 23 del INSTRUCTIVO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE CARRERAS Y PROGRAMA DE POSGRADOS 2022 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA define la elaboración y aprobación del plan de mejoras; en el caso del plan de mejoras institucional, deberá ser elaborado y validado por la Comisión de Evaluación Institucional, luego de lo cual se remitirá al Órgano Colegiado Superior, para su aprobación y disposición de ejecución; además, este pudiera ser remitido al CACES oficialmente en el caso de que sea requerido, y se deberán acoger las observaciones pertinentes que se pudieran hacer sobre el mismo.

El plan de mejoras de una Carrera o Programa, deberá ser elaborado y validado por la Comisión de Evaluación de Carrera y Programa de Posgrado, luego de lo cual se remitirá al Decanato de la Facultad para su aprobación y disposición de ejecución; además, este pudiera ser remitido al CACES oficialmente en el caso de que sea requerido, y se deberán acoger las observaciones pertinentes que se pudieran hacer sobre el mismo

ONCE. - Que en artículo 24 del INSTRUCTIVO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE CARRERAS Y PROGRAMA DE POSGRADOS 2022 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA establece como se debe llevar a cabo el seguimiento del plan de mejoras institucional, estará a cargo de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

El seguimiento a la ejecución de los Planes de Mejora de una Carrera y Programa de Posgrado estará a cargo de su Director (a) y con el asesoramiento y/o apoyo de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

La periodicidad del seguimiento será semestral; para lo cual se emitirán informes del avance y cumplimiento de las actividades de mejora ejecutadas. Una vez emitidos los informes de seguimiento, estos deberán ser remitidos al Rectorado para su aprobación, retroalimentación y redireccionamiento si fuera el caso.

f. Consideraciones de Actualización

Con el objetivo de definir la veracidad, transferencia, eficiencia y eficacia de la información correspondiente a las actividades encaminadas en los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento encaminadas a los planes de mejora de la Universidad Nacional de Loja se consideran los siguientes lineamientos de actualización:



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 7 de 50
Código: N/A		

- ✚ La actualización se llevará a cabo según las normas lo estipulen, debiendo llevarse a cabo únicamente cuando existan reformas a la mismas para garantizar la legalidad de los subprocesos.
- ✚ Se definirá de manera precisa a los responsables con sus respectivos roles, considerando la denominación institucional.
- ✚ Definir de manera precisa las entradas y salidas verificables de los subprocesos, considerando la coherencia con el desarrollo de las actividades, considerando el orden, el responsable que debe llevar a cabo, su sistema informático donde lo realizan, tiempo de ejecución y frecuencia con sus anexos respectivos generados en cada actividad.
- ✚ La Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad el/la Coordinador (a) junto a sus analistas, asesorará la revisión y aprobación de la actualización del manual.
- ✚ Durante la ejecución del proceso de actualización, es necesario recaudar toda la documentación que se genere del mismo, así como los datos necesarios para la misma, para dejar constancia de las modificaciones realizadas, a su vez se realizaran las reuniones con todos los actores claves de intervención de los subprocesos para definir los puntos a modificar y las consideraciones de los mismos.
- ✚ Tras finalizar la actualización, el nuevo manual deberá ser socializado con todos los actores claves de los subprocesos y los integrantes de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, debiendo apoyarse de ser necesario en capacitaciones que garanticen la correcta comprensión.

g. Esquema General del Macroproceso

En función al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, se ha establecido la siguiente estructura:



Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de *Universidad Nacional de Loja (2020) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la Universidad Nacional de Loja.*



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 8 de 50

Código: N/A

h. Responsables

✚ Subproceso 1: Medición, Análisis y Mejora Continua

No.	ROL	DESCRIPCIÓN
1	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Receptar y analizar los reportes de ejecución de los planes de mejoras Institucionales, de Carreras y Programas de Posgrado. ✚ Revisa la estructura para su posterior aprobación de este plan de mejoras Institucional.
2	Comisión de Evaluación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Plantear el plan de mejoras en función al análisis de los resultados establecidos en informes de calidad académica y evaluación. ✚ Socializar y ejecutar el plan de mejoras Institucional.
3	Comisión de Autoevaluación de Carreras o Programa de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Plantear el plan de mejoras conforme al análisis previo de los resultados de los informes de calidad académica y autoevaluación de Carreras o Programa de Posgrados. ✚ Socializar y ejecutar el plan de mejoras de Carrera o Programa de Posgrados
4	Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar el plan de mejoras Institucional consolidado.
5	Órgano Colegiado Superior	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aprobación y disposición de ejecución del plan de mejoras Institucional.
6	Decanato de la Facultad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar la estructura para su posterior aprobación de este plan de mejoras de Carrera y Programa de Posgrados.
7	Dirección de Carrera o Programas de Posgrado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar el plan de mejoras Institucional consolidado.
8	Vicerrectorado	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aprobación y disposición de ejecución del plan de mejoras de Carrera y Programa de Posgrados.
9	Dirección de Planificación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incorpora actividades de las acciones de mejora al POA Institucional.
10	CACES	<ul style="list-style-type: none"> ✚ En caso de que se requiera realizan las observaciones al plan de mejoras institucional.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 9 de 50

Código: N/A

Subproceso 2: Seguimiento

No.	ROL	DESCRIPCIÓN
1	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Designar una comisión de seguimiento Institucional, como de Carreras y Programas de Posgrados; crear las carpetas de carga de información a la nube institucional y capacitar sobre las cargas de fuentes de información e indica la frecuencia del seguimiento (semestral). ✚ Verificar la entrega de información, para posteriormente analizar y medir el cumplimiento de las acciones de mejora y elaboran el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información Institucional. ✚ Elaboran un reporte de acciones a tomar por incumplimiento y retrasos en caso de la Carreras y Programas de Posgrados.
2	Comisión de Seguimiento Institucional	✚ Disponer del plan de mejoras, carga de información sobre los reportes de cumplimiento a la nube institucional y elaboran en informe de cumplimiento de las acciones de mejora.
3	Comisión de Seguimiento de Carreras y Programa de Posgrados	✚ Disponer del plan de mejoras, carga de información sobre los reportes de cumplimiento a la nube institucional y elaboran en informe de cumplimiento de las acciones de mejora.
4	Rectorado	✚ Revisar y aprobar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información Institucional.
2	Dirección de Carrera y Programa de Posgrados	✚ Revisa el reporte sobre las de acciones a tomar por incumplimiento y retrasos.
3	Decanato de la Facultad	✚ Revisa el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información Carreras y Programa de Posgrados.
5	Vicerrectorado	✚ Aprobar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información Carreras y Programa de Posgrados.
6	CACES	✚ En caso de que se requiera realizan las observaciones.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)

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

No.	MARCO LEGAL
1	Constitución de la República del Ecuador, 2008. Art. 346; Art. 355
2	Ley Orgánica de Educación Superior, (LOES), 2010. Art. 13; Art 96 y Art. 96.1.
3	Reglamento Interno del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de da Educación Superior - CACES, 2019. Art 7 incisos d) e) f)
4	Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior- CEAACES (Codificado),2014. Art. 48.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 10 de 50
Código: N/A		

UNO. - Artículo 346 de la **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**, establece que existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

DOS. – Artículo 355 de la **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**, dicta que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

TRES. - Artículo 13 de la **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR** en el literal o) establece como una de las funciones del Sistema de Educación Superior, el brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación.

CUATRO. - Artículo 96 de la **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, establece que el aseguramiento interno de la calidad es un conjunto de acciones que llevan las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior.

CINCO. - Artículo 96.1 de la **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, establece que el Plan de Mejoramiento con fines de Acreditación de la calidad.- Cuando una institución de educación superior, una carrera o programa no sea acreditada por no cumplir los requisitos establecidos para la evaluación del entorno de la calidad, el Consejo de aseguramiento de la calidad de la educación superior dispondrá a la institución la formulación e implementación de un plan de mejoramiento de hasta tres años que contará con el acompañamiento de este organismo, luego de lo cual se procederá a realizar una nueva evaluación externa.

SEIS. - Artículo 7 del **REGLAMENTO INTERNO DEL CONSEJO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – CACES**, establece los siguientes incisos que son atribuciones y deberes del pleno del Consejo:

- d) Aprobar y modificar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Institución, sobre la base del proyecto presentado por el presidente o presidenta del Organismo.
- e) Aprobar y modificar las normas, regulaciones, modelos y documentación técnica del CACES.
- f) Aprobar y modificar el plan estratégico institucional y plan operativo anual del CACES presentado por su presidente o presidenta.

SIETE. - Artículo 48 del **REGLAMENTO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE CARRERAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, establece que el plan de mejoras para todas las carreras acreditadas deberá desarrollar en base de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, y enfocado en la mejora progresiva de la carrera, bajo los lineamientos establecidos por el CEAACES en el instructivo respectivo. El máximo órgano colegiado académico superior de la IES aprobará el plan de mejoras e informará al CEAACES este particular, entregándole una copia del plan aprobado.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 11 de 50

Código: N/A

j. Entradas Verificables

✚ Subproceso 1: Medición, Análisis y Mejora Continua

Código	Nombre	Criterios de Aceptación	Origen	Referencia
N/A	Informes de calidad académica Institucional	Aprobado y vigente	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	N/A
N/A	Informes de evaluación Institucional	Aprobado y vigente		Anexo 1: Formato de Informe de autoevaluación Institucional
N/A	Informes de calidad académica de Carrera y Programa de Posgrado.	Aprobado y vigente		N/A
N/A	Informe final de la autoevaluación de Carrera y Programa de Posgrado.	Aprobado y vigente		Anexo 2: Formato de Informe de autoevaluación de Carrera y Programa de Posgrado

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019).

✚ Subproceso 2: Seguimiento

Código	Nombre	Criterios de Aceptación	Origen	Referencia
N/A	Designar la comisión de seguimiento Institucional	Aprobado	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	N/A
N/A	Plan de mejoras de aseguramiento Institucional	Aprobado y vigente		Anexo 3: Formato del Plan de Aseguramiento Institucional
N/A	Designar la comisión de seguimiento de Carrera o Programa de Posgrados	Aprobado		N/A
N/A	Plan de mejoras de Carrera o Programa de Posgrados	Aprobado y vigente		Anexo 4: Formato del Plan de Mejoras de Carrera o Programa de Posgrado

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019).



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 12 de 50

Código: N/A

k. Procedimiento Descriptivo

El desarrollo de este manual tuvo como base fundamental brindar una asesoría de cada una de las actividades, acciones y consideraciones que se ejecutan dentro de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja bajo la realización de esquemas de los subprocesos de medición, análisis y mejora continua-seguimiento que se ejecutan dentro de esta unidad.

A continuación, se detallará las actividades que se desarrollaron para la elaboración de este manual:

- ✚ Revisión de las normativas legales en base a las leyes, reglamentos, instructivos y demás documentación relacionada a los subprocesos de medición, análisis y mejora continua-seguimiento y que están en base a los lineamientos de la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamento Interno del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES, Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior-CEAACES, Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, Reglamento Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja y el Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional de Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Aplicación de la ficha de observación en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en base al subproceso de medición, análisis y mejora continua-seguimiento permitiendo conocer y establecer mediante un diagnóstico cómo se desarrollan las actividades que se generan dentro de esta unidad departamental de la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Realización de las entrevistas a los actores claves responsables de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad para corroborar el ambiente general de estos subprocesos que posee la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Elaboración del manual de procesos en base a la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración mediante la aplicación de formatos de recolección de información especificando los recursos utilizados, los responsables de cada actividad de entrada y salida, además de la ubicación de la información generada como producto del proceso, la diagramación de los subprocesos, entre otros requerimientos.

Por último, se detalla las consideraciones de actualización, generales, estadísticas de los subprocesos y la presentación de los documentos que se utiliza en base a estos subprocesos como formatos de solicitudes, informes, etc., con el objetivo de garantizar un panorama de transparencia de principio a fin y se presenta ante la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad para su revisión, realización de ajustes, validación y presentación de este manual a los responsables de esta unidad departamental.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 13 de 50

Código: N/A

ACTIVIDADES

SUBPROCESO 1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA INSTITUCIONAL

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Informe calidad académica	Comisión de Evaluación Institucional	Base de datos coordinación	Quince días	Semestral	No
2	Informe de evaluación	Comisión de Evaluación Institucional	Base de datos coordinación	Quince días	Semestral	No
3	Analizar los resultados de las áreas mejoras (informes)	Comisión de Evaluación Institucional	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
4	Elaborar el plan de mejoras Institucional	Comisión de Evaluación Institucional	Microsoft Word	Una semana	Semestral	No
5	Proponer el plan de acción	Comisión de Evaluación Institucional.	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
6	Socializar el plan de mejoras	Comisión de Evaluación Institucional	Correo institucional	Un día	Semestral	No
7	Proponer el sistema de seguimiento	Comisión de Evaluación Institucional	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
8	Revisar estructura del plan mejoras	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Un día	Semestral	No
9	Si cumple con la estructura el plan de mejoras, se solicita la aprobación.	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
10	Si no cumple con la estructura se solicita la rectificación del plan de mejoras.	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 14 de 50

Código: N/A

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
11	Revisar el plan de mejoras consolidado	Rectorado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
12	Aprobación del plan de mejoras	Órgano Colegiado Superior	Correo institucional	Un día	Semestral	No
13	Incorpora actividades de mejora al POA institucional y finaliza el proceso.	Dirección de Planificación y Desarrollo	Correo institucional	Tres días	Semestral	No
14	Ejecutar el plan de mejoras	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Semestral	Semestral	No
15	Seguimiento a la ejecución del plan de mejoras	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Semestral	Semestral	No
16	Elabora informes de cumplimiento de las acciones de mejora	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Microsoft Word	Semestral	Semestral	No

Nota. Actividades aplicables dentro del subproceso que se desarrolla en la Coordinación de Evaluación Aseguramiento de la Calidad. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 15 de 50

Código: N/A

ACTIVIDADES

SUBPROCESO 1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA DE CARRERA Y PROGRAMA DE POSGRADO

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Informe final de calidad académica	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos coordinación	Quince días	Semestral	No
2	Informe de autoevaluación	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos coordinación	Quince días	Semestral	No
3	Analizar de las áreas a mejorar (informes)	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
4	Elaboración del plan de mejoras	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Microsoft Word	Una semana	Semestral	No
5	Proponer el plan de acción	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
6	Socializar el plan de mejoras	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Correo institucional	Un día	Semestral	No
7	Proponer el sistema de seguimiento	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos coordinación	Dos días	Semestral	No
8	Revisar la estructura del plan de mejoras	Dirección de Carrera o Programa de Posgrados	Correo institucional	Un día	Semestral	No



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 16 de 50

Código: N/A

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
9	Si cumple con la estructura el plan de mejoras, se solicita la aprobación.	Dirección de Carrera o Programa de Posgrados	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
10	Si no cumple con la estructura se solicita la rectificación del plan de mejoras	Dirección de Carrera o Programa de Posgrados	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
11	Revisar el plan de mejoras consolidado	Decanato de la Facultad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
12	Aprobación del plan de mejoras	Vicerrectorado	Correo institucional	Un día	Semestral	No
13	Ejecutar el plan de mejoras	Comisión de Autoevaluación de Carrera o Programa de Posgrado	Correo institucional	Semestral	Semestral	No
14	Seguimiento de ejecución de plan de mejoras	Dirección de Carrera o Programa de Posgrados	Correo institucional	Semestral	Semestral	No
15	Elabora informes de cumplimiento de las acciones de mejora	Dirección de Carrera o Programa de Posgrados	Correo institucional	Semestral	Semestral	No
16	Receptar informes de cumplimiento	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Semestral	Semestral	No

Nota. Actividades aplicables dentro del subproceso que se desarrolla en la Coordinación de Evaluación Aseguramiento de la Calidad. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 17 de 50

Código: N/A

ACTIVIDADES

SUBPROCESO 2: SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Designar una comisión de seguimiento	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Un día	Semestral	No
2	Disponer el plan de mejoras	Comisión de Seguimiento Institucional	Correo institucional	Un día	Semestral	No
3	Crear las carpetas para la carga de fuentes de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Nube institucional	Un día	Semestral	No
4	Capacitar sobre la carga de las fuentes de información a la nube institucional.	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Plataformas de video conferencias (zoom, meet, entre otras)	Dos días	Semestral	No
5	Indicar la frecuencia del seguimiento	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Un día	Semestral	No
6	Carga de información a la nube institucional (reportes)	Comisión de Seguimiento Institucional	Nube institucional	Seis meses	Semestral	No
7	Elaborar un reporte final de cumplimiento de acciones de mejora	Comisión de Seguimiento Institucional	Base de datos (nube institucional)	Seis meses	Semestral	No
8	Verificar entrega de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Nube institucional	Seis meses	Semestral	No



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 18 de 50

Código: N/A

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
9	Analizar y medir el cumplimiento de acciones de mejor (reportes)	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Base de datos (nube institucional)	Cinco días	Semestral	No
10	Elaborar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Base de datos (nube institucional)	Tres días	Semestral	No
11	Revisar el informe	Rectorado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
12	Si no está de acuerdo con los criterios de seguimiento, vuelve a la elaboración	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
13	Si está de acuerdo con los criterios de seguimiento, va a la aprobación	Rectorado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
14	Aprobación del informe	Rectorado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No

Nota. Actividades aplicables dentro del subproceso que se desarrolla en la Coordinación de Evaluación Aseguramiento de la Calidad. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 19 de 50

Código: N/A

ACTIVIDADES

SUBPROCESO 2: SEGUIMIENTO DE CARRERAS O PROGRAMA DE POSGRADOS

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Designar la comisión de seguimiento Carrera o Programa de Posgrado	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Corre institucional	Un día	Semestral	No
2	Disponer del plan de mejoras	Comisión de Seguimiento de Carrera o Programa de Posgrado	Correo institucional	Un día	Semestral	No
3	Crear las carpetas para la carga de fuentes de información Carrera o Programa de Posgrado	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Nube institucional	Un día	Semestral	No
4	Capacitar sobre la carga de las fuentes de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Plataformas de video conferencias (zoom, meet, entre otras)	Dos días	Semestral	No
5	Indicar la frecuencia del seguimiento	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Un día	Semestral	No
6	Cargar de información a la nube institucional (reportes)	Comisión de Seguimiento de Carrera o Programa de Posgrado	Nube institucional	Seis meses	Semestral	No
7	Elaborar reporte de cumplimiento de acciones de mejora	Comisión de Seguimiento de Carrera o Programa de Posgrado	Base de datos (nube institucional)	Seis meses	Semestral	No



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 20 de 50

Código: N/A

Secuencia	Tarea	Responsables	Sistema Informático	Tiempo Estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
8	Verificar entrega de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Nube institucional	Seis meses	Semestral	No
9	Analizar y medir el cumplimiento de acciones de mejora (reportes)	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Base de datos (nube institucional)	Tres días	Semestral	No
10	Elaborar un reporte preliminar de acciones a tomar por incumplimiento (retrasos)	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Base de datos (nube institucional)	Dos días	Semestral	No
11	Revisa reporte preliminar	Dirección de Carrera o Programa de Posgrado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
12	Elaborar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Base de datos (nube institucional)	Tres días	Semestral	No
13	Revisar informe	Decanato de la Facultad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
14	Si no está de acuerdo con los criterios de seguimiento, vuelve a la elaboración	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
15	Si está de acuerdo con los criterios de seguimiento, va a aprobación.	Decanato de la Facultad	Correo institucional	Dos días	Semestral	No
16	Aprobación del informe	Vicerrectorado	Correo institucional	Dos días	Semestral	No

Nota. Actividades aplicables dentro del subproceso que se desarrolla en la Coordinación de Evaluación Aseguramiento de la Calidad. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 21 de 50

Código: N/A

I. Salidas verificables

Subproceso 1: Medición, Análisis y Mejora Continua

Código	Nombre	Criterios de Aceptación	Origen	Referencia
N/A	Plan de mejoras de aseguramiento Institucional	Aprobado y vigente	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Anexo 3: Formato del Plan de Aseguramiento Institucional
N/A	Informes de ejecución del plan de mejoras Institucional	Aprobado y vigente		N/A
N/A	Plan de mejoras de Carreras o Programa de Posgrados	aprobado y vigente		Anexo 4: Formato del Plan de Mejoras Carreras o Programa de Posgrado
N/A	Informes de ejecución del plan de mejoras de Carreras o Programas de Posgrados	Informe aprobado y vigente		N/A

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)

Subproceso 2: Seguimiento

Código	Nombre	Criterios de Aceptación	Origen	Referencia
N/A	Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información Institucional.	Aprobado y vigente	Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Anexo 5: Formato de Seguimiento Institucional
N/A	Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información de Carreras o Programas de Posgrados.	Aprobado y vigente		N/A

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja Tomando del Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 22 de 50

Código: N/A

m. Consideraciones adicionales

Glosario de términos

CACES/ CEAACES	El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior; tendrá facultad regulatoria y de gestión.
UNIDAD DE COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Encargada de asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en los ámbitos académico y de gestión; a través de la autoevaluación, medición, análisis y mejora continua-seguimiento articulado con la realidad interna de la Universidad.
PROCESOS HABILITANTES	Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional
PROCESO	Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un usuario.
SUBPROCESO	Conjunto de actividades que guarda relación con el proceso padre en cual se desarrollan las entradas para luego establecer los resultados y se entrega los productos o servicios con un valor agregado hacia el usuario.
ENTRADAS VERIFICABLES	Constituyen todos los requisitos, actividades o documentos previos para dar inicio con los subprocesos que se generan en la unidad departamental.
PROVEEDOR	Son aquellos actores que dan la pauta de inicio a los procesos que se general dentro de institución o departamento.
ACTIVIDADES	Son las acciones que se ejecutan manera secuencial y periódicas dentro del proceso que se desarrolla en el departamento de la institución.
SALIDAS VERIFICABLES	Constituyen todos los productos o servicios generados como resultado de los procesos o subprocesos de la gestión institucional o departamental.
USUARIO	Es el usuario beneficiario del proceso o subproceso y se los clasifica como usuario interno o externo de la organización.
DIAGRAMA SIPOC	Herramienta que permite describir la gestión la documentación de un proceso en base al proveedores, entradas, actividades, salidas y usuarios en base a la operación que se ejecuta permitiendo así tener una guía para tomar decisiones con la información ya establecida en este diagrama.

Nota. *Elaboración propia del autor.*



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 23 de 50

Código: N/A

n. Diagrama de Flujo/Propuesta

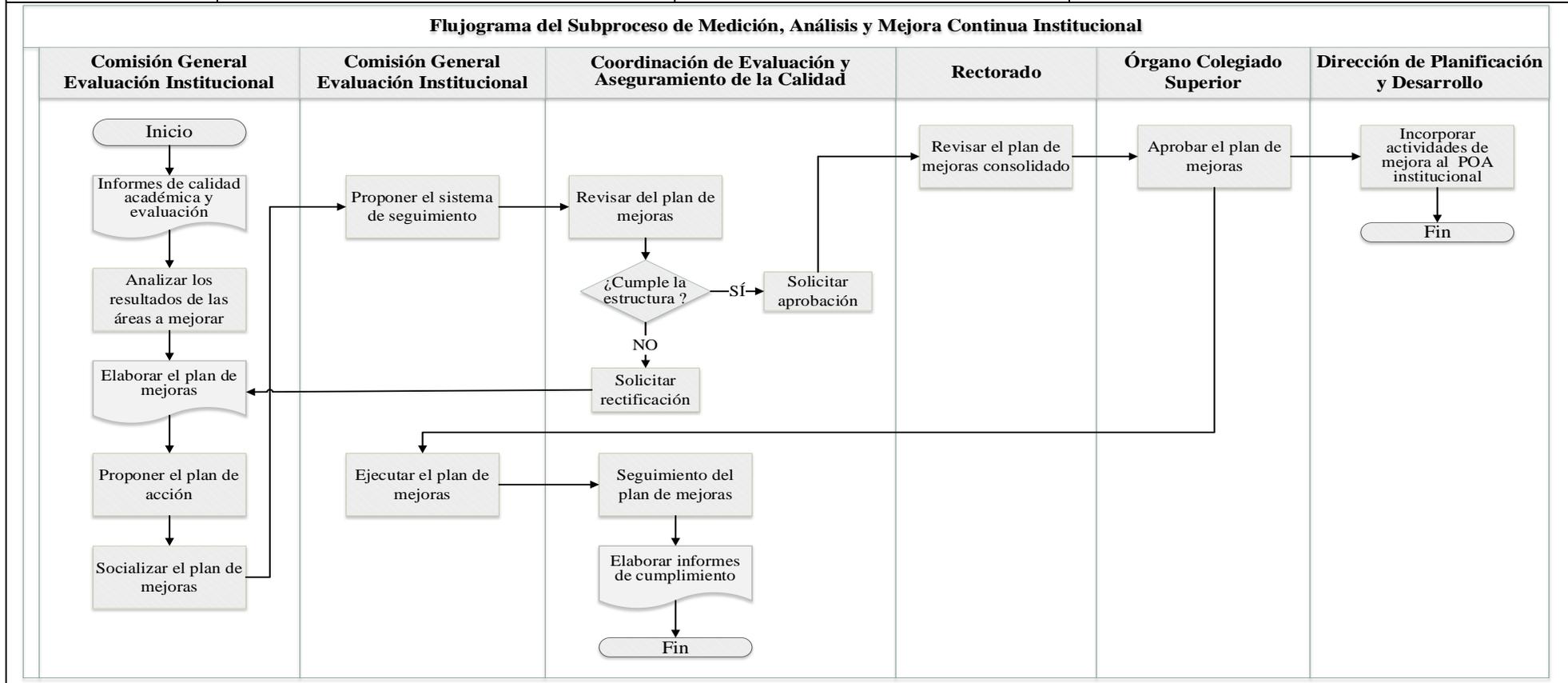
Modelo SIPOC

Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua Institucional

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Usuario
Los proveedores de este subproceso son: + Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Las entradas o insumos para el inicio de este subproceso son las siguientes: + Informes de calidad académica.	Las actividades a realizar son: + Elaborar el Plan de Mejoras + Análisis de los resultados de áreas a mejora de los informes. + Proponer el plan de acción. + Socializar el plan de mejoras. + Proponer el sistema de seguimiento. + Revisar estructura del plan de mejoras para aprobación o rectificación. + Aprobación del plan de mejoras. + Incorporación de acciones de mejora al POA + Ejecutar plan de mejoras	Las salidas o productos generados son los siguientes: + Plan de mejoras. + Informes de ejecución de las acciones de mejora.	El usuario interno es el siguiente: + Rectorado de la Universidad Nacional de Loja. + Universidad Nacional de Loja y sus cuatro ejes funcionales de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa.



	Responsable: Coordinador/a de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	Macroproceso: Rectorado	Fecha de Elaboración: 04 al 08 de Julio del 2022
	Órgano Administrativo: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	Proceso: Gestión del Aseguramiento de la Calidad. Subproceso: Medición, Análisis y Mejora Continua	Inicio: Informes de control académicos y evaluación.
	Página: 24 de 50	Status: Propuesta	Fin: Plan de mejoras e Informes de ejecución del plan de mejoras





1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 25 de 50

Código: N/A

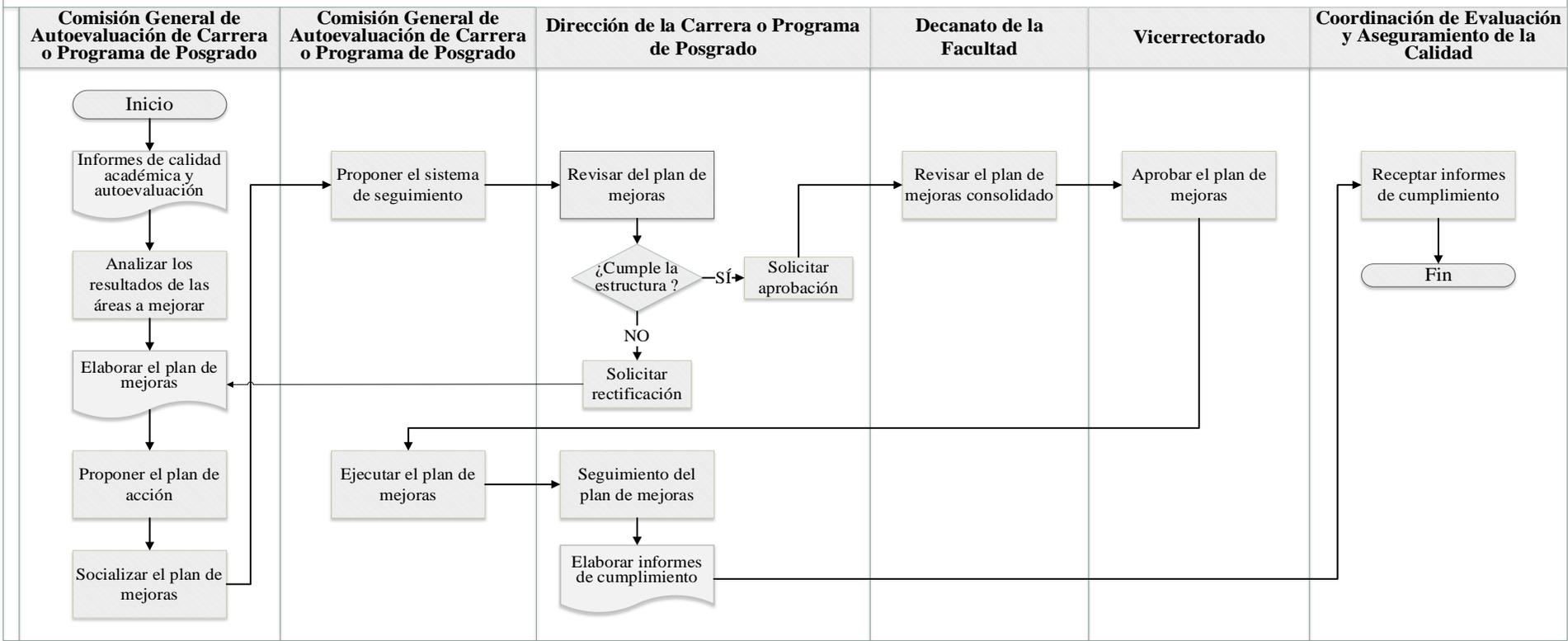
Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua de Carrera y Programa de Posgrado

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Usuario
<p>Los proveedores de este subproceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad 	<p>Las entradas o insumos para el inicio de este subproceso son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Informes de calidad académica. + Informes de autoevaluación. 	<p>Las actividades a realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Elaborar el plan de mejoras + Analizar los resultados de áreas a mejorar (informes). + Proponer el plan de acción. + Socializar el plan de mejoras. + Proponer el sistema de seguimiento. + Revisar estructura del plan de mejoras para aprobación o rectificación. + Aprobación del plan de mejoras. + Ejecutar plan de mejoras. + Seguimiento al plan de mejoras. 	<p>Las salidas o productos generados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Plan de mejoras + Informes de ejecución de acciones de mejora 	<p>El usuario interno es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dirección de Carrera y Programa de Posgrados. + Decanato de la Facultad. + Vicerrectorado de la Universidad Nacional de Loja.



	Responsable: Coordinador/a de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	Macroproceso: Rectorado	Fecha de Elaboración: 04 al 08 de Julio del 2022
	Órgano Administrativo: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.	Proceso: Gestión del Aseguramiento de la Calidad. Subproceso: Medición, Análisis y Mejora Continua	Inicio: Informes de control académicos y autoevaluación.
	Página: 26 de 50	Status: Propuesta	Fin: Plan de mejoras e Informes de ejecución del plan de mejoras

Flujograma del Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua de Carreras y Programas de Posgrados





Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 27 de 50

Código: N/A

Subproceso de Seguimiento Institucional

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Usuario
<p>Los proveedores de este subproceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad 	<p>Las entradas o insumos para el inicio de este subproceso son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Designar la comisión de seguimiento. + Plan de mejoras 	<p>Las actividades a realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Crear las carpetas en la nube institucional. + Capacitar sobre la carga de las fuentes de información. + Indicar la frecuencia del seguimiento (semestral). + Carga de información a la nube (reportes). + Elaborar un reporte final de cumplimiento de acciones de mejora. + Analizar la información del reporte. + Elaborar el informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información, para aprobación o rectificación. 	<p>Las salidas o productos generados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información. 	<p>El usuario interno es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Rectorado de la Universidad Nacional de Loja. + Universidad Nacional de Loja y sus cuatro ejes funcionales de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa.



Responsable: Coordinador/a de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Macroproceso: Rectorado

Fecha de Elaboración:
04 al 08 de Julio del 2022

Órgano Administrativo: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Proceso: Gestión del Aseguramiento de la Calidad.
Subproceso: Seguimiento

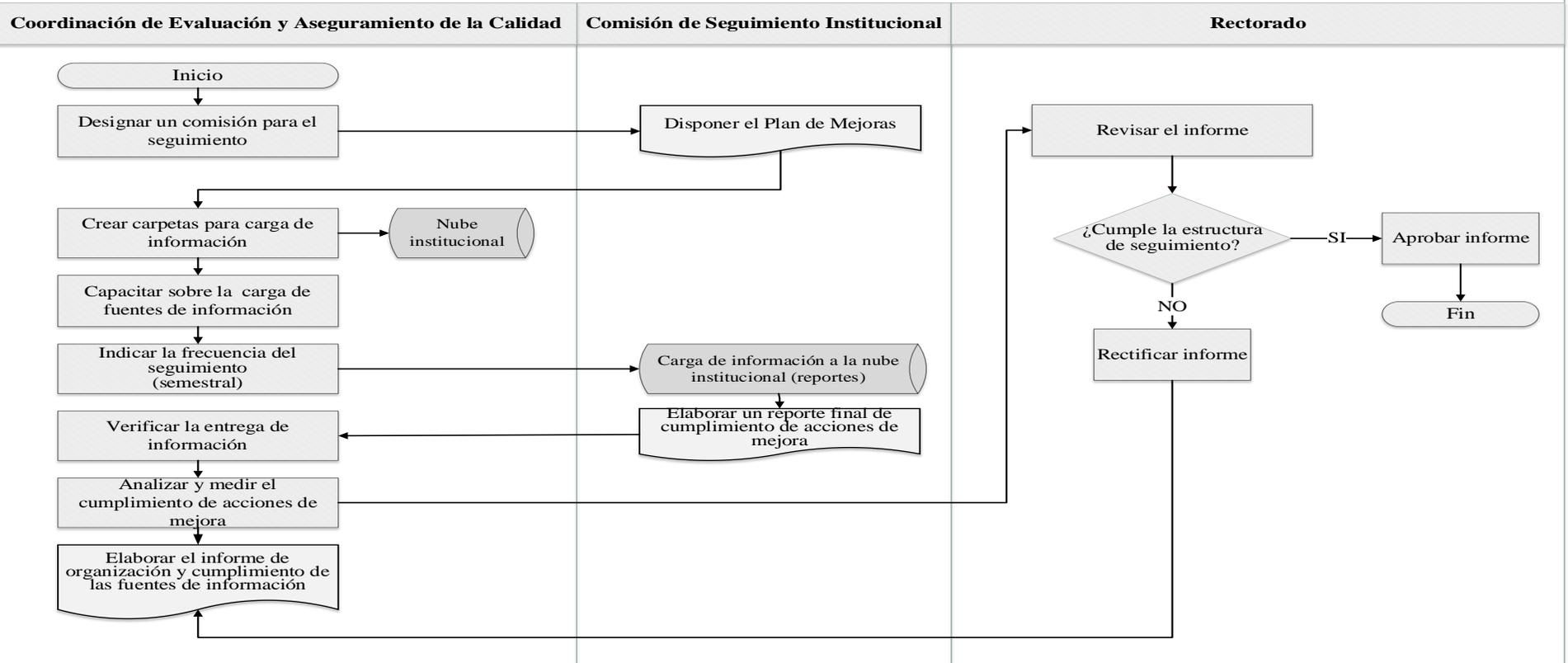
Inicio: Designar una comisión de seguimiento y el Plan de mejoras.

Página: 28 de 50

Status: Propuesta

Fin: Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información.

Flujograma del Subproceso de Seguimiento Institucional





Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 29 de 50
Código: N/A		

Subproceso de Seguimiento de Carrera y Programa de Posgrado

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Usuario
Los proveedores de este subproceso son: + Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Las entradas o insumos para el inicio de este subproceso son las siguientes: + Designar la comisión de seguimiento. + Plan de mejoras.	Las actividades a realizar son: + Crear las carpetas en la nube institucional. + Capacitar sobre la carga de las fuentes de información. + Indicar la frecuencia del seguimiento (semestral). + Carga de información a la nube (reportes). + Elaborar reporte de cumplimiento de acciones de mejora. + Verificar entrega de informar y analizar acciones de mejora. + Elaborar reporte preliminar de acciones de incumplimiento. + Revisar reporte preliminar. + Elaborar informe de cumplimiento de fuentes de información (rectificar-aprobar).	Las salidas o productos generados son los siguientes: + Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información.	El usuario interno es el siguiente: + Directores de Carrera o Programa de Posgrados. + Decanato de la Facultad + Vicerrectorado de la Universidad Nacional de Loja.



Responsable: Coordinador/a de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Macroproceso: Rectorado

Fecha de Elaboración:
04 al 08 de Julio del 2022

Órgano Administrativo: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Proceso: Gestión del Aseguramiento de la Calidad.
Subproceso: Seguimiento

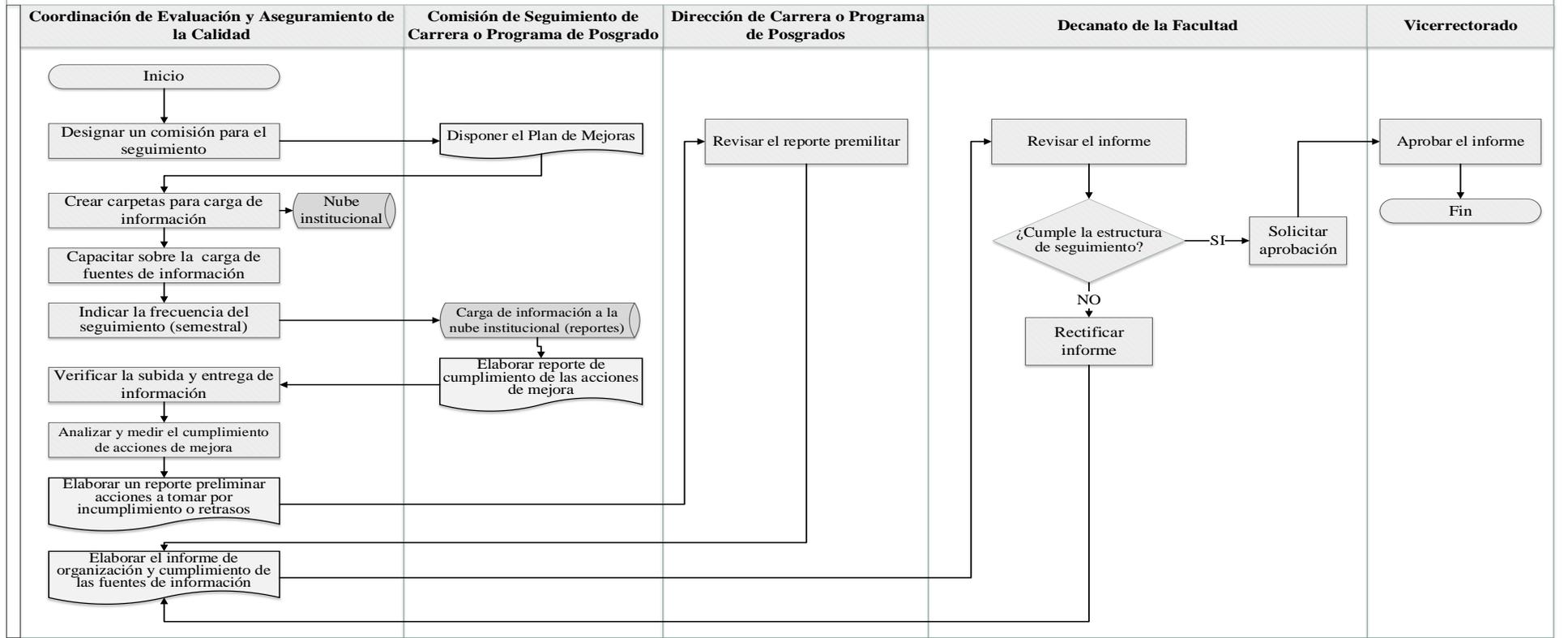
Inicio: Designar una comisión de seguimiento y el Plan de mejoras.

Página: 30 de 50

Status: Propuesta

Fin: Informe de organización y cumplimiento de las fuentes de información.

Flujograma del Subproceso de Seguimiento de Carreras, Programa de Posgrado





Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 31 de 50

Código: N/A

a. Registros de Información de los Subprocesos

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informes de consolidación de los resultados	Contiene los informes de calidad académica e informes de resultados generados en el proceso de evaluación, autoevaluación Institucional como de Carreras o Programa de Posgrados con cada uno de los parámetros establecidos en estos procesos para la generación de los planes de mejoras y la ejecución de la misma con sus reportes y el informe de seguimiento de las acciones de mejora.	Cronológico Bienalmente	Digital	Permanente	Asistente de Apoyo Académico de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Portafolio de la nube institucional de la coordinación.	Contiene toda la información como los oficios, informes y evidencias que estén validadas y aprobadas por las autoridades institucionales.	Cronológico semestralmente	Digital	Permanente	Asistente de Apoyo Académico de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Nota. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja* Tomando del *Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad Institucional, Carreras y Programa de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja (2019)*



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 32 de 50

Código: N/A

a. Indicadores

Subproceso de Medición, Análisis y Mejora Continua

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	Permite verificar el resultado de los subprocesos de medición, análisis y mejora continua relacionados planes de mejora de los mismos cuantos han sido ejecutados y cuál ha sido su costo total y el tiempo empleado.
Forma de Calculo	$\frac{\text{Total de planes de mejora}}{\text{Costo empleado en los planes de mejoras}} \times \text{Tiempo empleado para la realización de los planes de mejora}$
Periodo de Medición	Semestralmente

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de fuente propia del autor.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permite medir y verificar el cumplimiento de desarrollo de los subprocesos de medición, análisis y mejora continua-seguimiento en relación a cuantos procesos de planes de mejora del mismo se han ejecutado y cuantos han cumplido con las acciones de mejora.
Forma de Calculo	$\frac{\text{Total del Nro. de planes de mejora presentados}}{\text{Total del Nro de planes de mejoras aprobados}}$
Periodo de Medición	Semestralmente

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de fuente propia del autor.

Subproceso de Seguimiento

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	Permite verificar el resultado de seguimiento de los planes de mejora de los mismos cuantos han sido ejecutados y cuál ha sido su costo total y el tiempo empleado.
Forma de Calculo	$\frac{\text{Total de seguimiento de los planes de mejora}}{\text{Costo empleado en el seguimiento planes de mejoras}} \times \text{Tiempo empleado para el seguimiento de los planes de mejora}$
Periodo de Medición	Semestralmente

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de fuente propia del autor.



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 33 de 50

Código: N/A

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permite medir y verificar el cumplimiento del seguimiento tanto su presentación y aprobación en función a la ejecución de planes de mejora.
Forma de Calculo	$\frac{\text{Total del Nro. de seguimiento presentados}}{\text{Total del Nro de seguimiento aprobados}}$
Periodo de Medición	Semestralmente

Nota. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.* Tomado de *fuentes propias del autor.*

o. Estadísticas

Las estadísticas que se generan en estos subprocesos de medición, análisis y mejora continua y seguimiento en base a la ejecución de cada una de actividades del plan de mejoras en función a los resultados que se generan en estos informes de consolidación de los resultados. Por consiguiente, se presenta los siguientes criterios estadísticos:

- ✓ Portafolio de la nube institucional de la coordinación.
- ✓ Matrices de organización de fuentes de la información.
- ✓ Creación de las carpetas Institucional, Carreras o Programa de Posgrados.
- ✓ Organización de archivos digitales como informes, oficios, anexos y entre otros en base a los subprocesos antes mencionados.



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 34 de 50

Código: N/A

a. Anexos

Anexo 1: Formato de Informe Final de Evaluación Institucional.



Universidad
Nacional
de Loja

Informe de Evaluación de

.....

Periodos:

..... y

COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nombre de Coordinador

Nombre del Integrante 1

Nombre del Integrante 2

Nombre del Integrante 3

COMITÉS DE EVALUACIÓN

Nombre de Coordinador

Nombre de Evaluador 1

Nombre de Evaluador 2

Nombre de Evaluador 3

xxx de 2023



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 35 de 50

Código: N/A

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Referenciar aquí el número de página de cada acápite general del informe

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Presentar en síntesis las características generales de la Institución, evaluadas como fecha de creación, número de profesores y estudiantes, entre otros.

INFORME DE EVALUACIÓN

1. METODOLOGÍA IMPLEMENTADA

Describir los métodos y procedimientos empleados en el proceso de evaluación.

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por función sustantiva o criterio, según corresponda, considerando los estándares o indicadores del modelo de evaluación aplicado.

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por función sustantiva o criterio, según corresponda, considerando los estándares o indicadores del modelo de evaluación aplicado.

3. VALORACIONES DE LOS INDICADORES DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Se debe valorar cada estándar o indicador de acuerdo a la escala de valoración definida por el modelo de evaluación aplicado.

4. CONCLUSIONES

Aquí se destacan conclusiones generales del desarrollo y de los resultados del proceso de evaluación.

5. RECOMENDACIONES

En este apartado se hace constar las recomendaciones generales para mejorar el proceso de evaluación y con respecto a sus resultados.

Aprobado por:

F: _____

Nombre:

6. ANEXOS

Colocar aquí los informes preliminares de evaluación de cada uno de los Comités de Evaluación



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 36 de 50

Código: N/A

Anexo 2: Formato de Informe Final de Autoevaluación Carreras y Programa de Posgrados



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Informe del Proceso de Autoevaluación de la Carrera/ Programa de Posgrado xxx de la Universidad Nacional de Loja

Periodo xxx

COMISIÓN GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN

Nombre de Coordinador
Nombre de Integrante 1
Nombre de Integrante 2
Nombre de Integrante 3

COMITÉS DE AUTOEVALUACIÓN

Nombre de Coordinador
Nombre de Autoevaluador 1
Nombre de Autoevaluador 2
Nombre de Autoevaluador 3

xxx de 2023



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 37 de 50
Código: N/A		

1. GENERALIDADES

Presentar en **síntesis** las características generales de la carrera autoevaluada como fecha de creación, número de profesores y estudiantes, entre otros. (1 cara de referencia)

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

CRITERIO PERTINENCIA

Breve Extracto del Criterio (utilizar el modelo). Lo que se ha evaluado y cómo se ha hecho (1-2 párrafos)

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación.

CRITERIO PLAN CURRICULAR

Breve Extracto del Criterio (utilizar el modelo). Lo que se ha evaluado y cómo se ha hecho (1-2 párrafos)

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación.

CRITERIO ACADEMIA

Breve Extracto del Criterio (utilizar el modelo). Lo que se ha evaluado y cómo se ha hecho (1-2 párrafos)

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación.

CRITERIO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Breve Extracto del Criterio (utilizar el modelo). Lo que se ha evaluado y cómo se ha hecho (1-2 párrafos)



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 38 de 50

Código: N/A

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación.

CRITERIO ESTUDIANTES

Breve Extracto del Criterio (utilizar el modelo). Lo que se ha evaluado y cómo se ha hecho (1-2 párrafos)

- **Fortalezas**

Sistematizar las fortalezas por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación

- **Debilidades**

Sistematizar las debilidades por criterio considerando los estándares del modelo de evaluación.

3. VALORACIONES DE LOS INDICADORES DEL MODELO DE EVALUACIÓN

A continuación, se presentan los resultados preliminares de la autoevaluación de los indicadores, de acuerdo al orden establecido en el Modelo Genérico para la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de la Carrera:

CRITERIO PERTINENCIA

SUBCRITERIO: CONTEXTO

INDICADOR: Estado Actual y Prospectiva

Estándar:

Argumentación y/u observaciones

.....

Valoración

.....



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 39 de 50
Código: N/A		

1. CONCLUSIONES GENERALES

Aquí se destacan conclusiones generales del desarrollo y de los resultados del proceso de autoevaluación

2. RECOMENDACIONES GENERALES

En este apartado se hace constar las recomendaciones generales para mejorar el proceso de autoevaluación y con respecto a sus resultados

3. ACCIONES DE MEJORA

Aquí se deberá enunciar acciones que permitirán a la carrera mejorar sus procesos y que podrán ser consideradas para la elaboración de un plan de mejoras o ajustarlo si ya se cuenta con uno vigente.

Aprobado por:

F: _____

Nombre:

**Director de la Carrera/
Programa de Posgrado**

F: _____

Nombre:

Decano de la facultad XXX

ANEXOS

Colocar aquí los informes de autoevaluación de cada uno de los comités de cada criterio.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 40 de 50

Código: N/A

Anexo 3: Formato de lineamientos para el Plan de Aseguramiento Institucional otorgado por el CACES

CONSEJO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Contenido

1. Antecedentes	3
2. Normativa Legal	4
3. Justificación	6
4. Objetivos	6
5. Plan de aseguramiento de la calidad	7
5.1 Introducción del plan de aseguramiento de la calidad.....	7
5.2 Análisis situacional.....	7
5.3 Alineación con los objetivos de la Planificación Estratégica	8
5.4 Plan de acción.....	9
5.5 Seguimiento y evaluación.....	10
6 Acompañamiento a las UEP por parte del CACES en la elaboración de la propuesta del plan de aseguramiento de la calidad.....	11

Dirección: Barón de Carondelet N37-55 y Av. América
Código postal: 170510 / Quito-Ecuador
Teléfono: PBX:(+593 2) 3825800 Ext. 1001 - www.caces.gob.ec





1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 41 de 50

Código: N/A

Anexo 4: Formato del Plan de Mejoras de Carreras y Programa de Posgrado.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

1859

Plan de Mejoras de la Carrera/ Programa de Posgrado XXXX de la Universidad Nacional de Loja

Periodo xxx

COMISIÓN GENERAL DE LA CARRERA

Nombre de Coordinador

Nombre de Integrante 1

Nombre de Integrante 2

Nombre de Integrante 3

xxx de 2023



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento	Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Página: 42 de 50
Código: N/A		

1. Documento del plan

El plan de fortalecimiento para carreras debe contemplar los siguientes elementos:

1.1 Antecedentes:

En esta sección se realizará una breve presentación de la institución o de la carrera para la cual se está planteando el plan de mejoras. Se deberá hacer referencia al proceso de autoevaluación o evaluación externa y la normativa que soporta la elaboración y presentación del plan en mención.

1.2 Filosofía institucional de la IES

En esta sección se deberá presentar la filosofía institucional (misión, visión, valores y/o principios institucionales), que corresponde a los propósitos declarados por la IES, así también deberá incluir los propósitos de la carrera, según corresponda.

1.3 Información de la Institución / Carrera

En esta sección se deberá presentar información general y específica de la IES o carrera.

1.4 Análisis de Resultados de la Evaluación de la Carrera

En este apartado, se debe realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación externa o de autoevaluación, identificando los factores que influyeron en los resultados obtenidos (fortalezas y debilidades).

2. Plan de acción

El plan de fortalecimiento para las carreras contemplará un plan de acción que deberá contener obligatoriamente al menos los siguientes elementos:

2.1 Estándares/Indicadores del modelo de evaluación (CACES)

Se deben colocar al menos los estándares/indicadores del modelo de evaluación de utilizado.



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 43 de 50

Código: N/A

2.2 Actividades

Corresponden al conjunto de actividades a implementar, estas deben estar contempladas para un período de uno o dos años y deben ser entendibles y verificables. Además, se sugiere plantearlas de manera general, evitando que estén a nivel de tareas.

2.3 Cronograma

Fechas de ejecución: Cada actividad debe tener una fecha de inicio y una fecha de finalización. Los plazos establecidos deben corresponder a la duración real de la actividad, evitando contemplar plazos exagerados para actividades simples o plazos muy cortos para actividades complejas. También debe considerarse un plazo adecuado debido a imprevistos que pudieran surgir. El formato de fecha señalará únicamente mes y año (mm/año).

2.4 Responsable

Cada actividad debe contemplar un responsable para su cumplimiento. Las personas responsables no necesariamente son quienes ejecutan las actividades, pero si, quienes garantizan su cumplimiento dentro de los plazos establecidos, así como la eficacia y eficiencia de las acciones implementadas. Los responsables, además, deben manejar los documentos y/o evidencias de la ejecución. Cabe indicar que se debe señalar el nombre del cargo, más no el nombre de la persona.

2.5 Presupuesto

Es el valor monetario destinado para la ejecución de las actividades que serán implementadas. El presupuesto establecido deberá ser realista y obedecer a un proceso de análisis responsable. Se deberá verificar que el presupuesto esté aprobado por la autoridad competente de la institución.

2.6 Medios de verificación

Corresponde a un detalle de los instrumentos o medios a través de los cuales se podrá evidenciar el cumplimiento de las actividades establecidas. Se deberá cuidar que los medios de verificación sean adecuados y suficientes.



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 44 de 50

Código: N/A

Matriz del Plan de Acción

Objetivo Estratégico Institucional	Estándar / Indicador del modelo de evaluación	Actividades	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Medio de verificación
			Fch. Inicio	Fch. Fin			
			(mm/año)	(mm/año)			

1. Seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan de acción

Se deberá realizar un seguimiento periódico y efectivo del cumplimiento de las actividades del plan. En este sentido, es necesario que se cuente con un equipo de trabajo que viabilice la implementación, el seguimiento y la evaluación del plan de mejoras; entendiéndose, el seguimiento como la observancia de los avances y ejecución de las actividades propuestas y, a la evaluación como el mecanismo para valorar el impacto logrado en el cumplimiento de los estándares de calidad.

Es importante que se señale un responsable para llevar a cabo este seguimiento, pudiendo ser una persona, una unidad o una comisión designada formalmente.

Se deben definir mecanismos para informar y retroalimentar periódicamente a las principales autoridades, acerca del cumplimiento de las actividades delimitadas en el Plan de Mejoras. Para ello se puede considerar la siguiente estructura:





Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 45 de 50

Código: N/A

Se utilizará la siguiente tabla para el estado de cumplimiento de las actividades.

Tabla 1. Estado de ejecución de las actividades

Estado	Porcentaje	Color
Ejecutada	Mayor al 80% hasta el 100%	Verde
En ejecución nivel 2	Mayor al 50% hasta el 80%	Naranja
En ejecución nivel 1	Mayor al 20% hasta el 50%	Amarillo
No ejecutada	Entre 0% hasta el 20%	Rojo

Elaborado por:

F: _____

Nombre:

Integrante de la Comisión

Aprobado por:

F: _____

Nombre:

**Director de la Carrera/
Programa de Posgrado XXX**

F: _____

Nombre:

Decano de la Facultad XXX



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 46 de 50

Código: N/A

Anexo 5: Formato del Informe de Seguimiento Institucional



unl

Universidad
Nacional
de Loja

**COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN Y
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**INFORME DE CUMPLIMIENTO DEL PRIMER
AÑO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAS
DE LA UNL 2021-2023**

LOJA – ECUADOR

2022

Educamos para Transformar



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 47 de 50

Código: N/A

*Informe de Cumplimiento del primer año de ejecución del
Plan de Mejoras de la UNL 2021-2023 | CEAC*

Índice

I. ANTECEDENTES	3
II. MARCO LEGAL	3
2.1. Ley Orgánica de Educación Superior (Reformada), del 02 de agosto de 2018.	3
2.2. Reglamento de Evaluación Externa con Fines de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas	4
III. OBJETIVOS.....	4
IV. ACTIVIDADES CUMPLIDAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME	4
V. RESULTADOS	5
5.1. Función Sustantiva de Docencia	6
5.2. Función Sustantiva de Investigación:.....	7
5.3. Función Sustantiva de Vinculación con la Sociedad.....	8
5.4. Condiciones Institucionales.....	9
5.5. Elementos proyectivos	10
5.6. Actividades ejecutadas por responsable.....	11
VI. CONCLUSIONES.....	26
VII. RECOMENDACIONES.....	27
VIII. ANEXO	28



Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 48 de 50

Código: N/A

ANEXO ADICIONAL

ELEMENTOS DE REPORTES DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDADES ACREDITADAS/CACES



INSTRUMENTO TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO PLANES UEP ACREDITADAS

5. Anexos

5.1 Elementos del reporte del seguimiento al cumplimiento de las actividades

Tabla 2 Elementos del reporte del seguimiento al cumplimiento de las actividades

Elementos del informe	Descripción de la información de cada apartado
1. Introducción	En este apartado se recogerán los aspectos relevantes que den cuenta del proceso de evaluación y la presentación de los planes como por ejemplo aprobación del modelo de evaluación externa, cuando se realizó el proceso de evaluación externa, periodos de presentación de los planes, entre otros.
2. Base Legal	Se recogerá información de la normativa que soporta el proceso de evaluación, presentación y ejecución de los planes.
3. Objetivos	Se describirán los objetivos del informe.
4. Alcance	En esta parte se incluirá el alcance del seguimiento al cumplimiento de las actividades y que la información que se reporte es de total responsabilidad de la UEP, si la institución no expone su verdadera realidad, se perderá la oportunidad de tomar acciones.
5. Desarrollo del acompañamiento.	La información que se recoja en este apartado será la que está desarrollada en el apartado 4.1. relacionada con el avance del cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de aseguramiento de la calidad.
6. Conclusiones	Se redactarán conclusiones sobre la verificación del cumplimiento de las actividades considerando los porcentajes de los cuatro estados (ejecutada, en ejecución nivel 1, en ejecución nivel 2 y no ejecutada).
7. Recomendaciones	Conforme al resultado obtenido, incluir una recomendación que motive a las UEP a seguir implementando el plan o que en máximo dos meses se realizará un nuevo acompañamiento en la cual para ciertos estándares o indicadores propios se solicitará algunas evidencias que den cuenta sobre todo de los productos finales alcanzados. Además, que el CACES en cualquier momento solicitará la carga de evidencias que demuestren haber logrado productos finales.
8. Bibliografía	Recoge la bibliografía utilizada para la elaboración del informe.
9. Anexos	Incluirá los anexos utilizados para la elaboración del informe si se requiere.

Fuente: Elaboración DEAUPEP Gestión de aseguramiento y mejoramiento 2021.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo
Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 49 de 50

Código: N/A



INSTRUMENTO TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO PLANES UEP ACREDITADAS

5.2 Elementos del informe técnico del cumplimiento de las metas

Tabla 3 Elementos del informe técnico del cumplimiento de las metas

Elementos del informe	Descripción de la información de cada apartado
1. Introducción	En este apartado se recogerán los aspectos relevantes que den cuenta del proceso de evaluación y la presentación de los planes como por ejemplo aprobación del modelo de evaluación externa, cuando se realizó el proceso de evaluación externa, periodos de presentación de los planes, resultados del seguimiento al cumplimiento de las actividades, entre otros.
2. Base Legal	Se recogerá información de la normativa que soporta el proceso de evaluación, presentación y cumplimiento de los planes.
3. Objetivos	Se describirán los objetivos del informe.
4. Alcance	En esta parte se incluirá el alcance de la evaluación de las metas propuestas y que la información que se reporte es de total responsabilidad de la UEP, si la institución no expone su verdadera realidad perderá la oportunidad de tomar acciones.
5. Desarrollo del acompañamiento	La información que se recoja en este apartado será la que está desarrollada en el apartado 4.2 relacionada con el avance del cumplimiento de las metas propuestas en los planes y la información reportada en el SIIES.
6. Conclusiones	Se redactarán conclusiones sobre el cumplimiento de las metas.
7. Recomendaciones	Conforme el resultado obtenido, incluir una recomendación que motive a las UEP a seguir implementando el plan o que en máximo cuatro meses se realizará un nuevo acompañamiento en la cual para ciertos estándares o indicadores propios se solicitarán las evidencias que den cuenta sobre todo de los productos finales alcanzados. Además, que el CACES en cualquier momento solicitará la carga de evidencias que demuestren haber logrado productos finales.
8. Bibliografía	Recoge la bibliografía utilizada para la elaboración del informe.
9. Anexos	Incluirá los anexos utilizados para la elaboración del informe si se requiere.

Fuente: Elaboración DEAUPEP -Gestión de aseguramiento y mejoramiento 2021.



1859

Subprocesos: Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Órgano Administrativo Responsable: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Página: 50 de 50

Código: N/A

MATRIZ DE ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO.

Reporte:		Detalle Estándares							
IC3:		UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUENCA							
Fecha de generación:		01/07/2021 12:39							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FUNCIÓN SUSTANTIVA	ESTÁNDAR	DIMENSIÓN	ELEMENTO FUNDAMENTAL	LÍNEA BASE	VALOR ÓPTIMO	META	ACTIVIDAD	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	1. Planificación de los procesos del profesorado	PLANIFICACION	1.1	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Actualizar el módulo de la UIC, acorde a la normativa nacional vigente y a las necesidades institucionales.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	1. Planificación de los procesos del profesorado	PLANIFICACION	1.2	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Actualizar el reglamento de evaluación docente de la UIC, acorde a la normativa nacional vigente.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	1. Planificación de los procesos del profesorado	PLANIFICACION	1.3	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Actualización de la normativa e instrumentos de evaluación de desempeño docente de manera regular, considerando las necesidades actuales del sistema universitario y las normativas nacionales vigentes.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.2	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Realización de Diálogos Investigativos y evaluaciones planificadas para el periodo 2021-2022.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.4	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Ejecución del Plan de Capacitación y Formación de posgrado del profesorado de la UIC.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Levantamiento de las necesidades de formación del profesorado en cada una de las carreras de la UIC.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.1	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaboración de un plan para la selección de docentes docentes acorde a las necesidades institucionales y a la normativa nacional vigente.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Concluir con el proceso de reorganización docente, mediante la normativa nacional vigente y los dispositivos de las instituciones de regularización y control.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaborar la evaluación docente del desempeño del profesorado, considerando su perfil en la docencia, la investigación y la gestión.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaborar en base a los resultados de la evaluación del desempeño docente un plan de mejoras pedagógicas que se deberá ejecutar en el periodo académico siguiente.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.2	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Conformación del comité de evaluación docente, considerando la participación de los coordinadores de Docencia, Investigación, Vinculación y Aseguramiento de la Calidad.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.2	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	La comisión de evaluación general pedagógica y docentes evaluadores que permitan la integración de los docentes evaluados.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	2. Ejecución de procesos del profesorado	EJECUCION	2.3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Presentar a los docentes que tengan desempeño destacado en el ámbito académico, de investigación y de extensión.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	3A. Tolerancia del profesorado (13 grado y grado posgrado)	RESULTADOS	SIN ELEMENTO FUNDAMENTAL 3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	Revisión de docentes docentes acorde a las necesidades institucionales y a la normativa nacional vigente.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	3B. Formación del profesorado (13 grado y grado posgrado)	RESULTADOS	SIN ELEMENTO FUNDAMENTAL 3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	Formular el apoyo de la UIC a los docentes docentes que sean evaluados en algún programa de doctorado (PhD).	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	3. Planificación de los procesos del estudiante	PLANIFICACION	3.1	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaborar y aprobar el reglamento de admisión y matrícula de los estudiantes de la UIC.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	3. Planificación de los procesos del estudiante	PLANIFICACION	3.2	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaborar y aprobar lineamientos y formatos para el reclutamiento de los docentes académicos.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	6. Ejecución de los procesos del estudiante	EJECUCION	6.1	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Ejecutar los procesos de admisión por convocatoria abierta en el semestre aprobado.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	6. Ejecución de los procesos del estudiante	EJECUCION	6.2	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaborar periódicamente el seguimiento a los docentes académicos y de Estado.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	6. Ejecución de los procesos del estudiante	EJECUCION	6.3	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaboración y aprobación de una guía metodológica para el desarrollo de las tesis de grado en la UIC.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	6. Ejecución de los procesos del estudiante	EJECUCION	6.3	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaboración y aprobación de un manual y procedimientos para promover la participación estudiantil en las diferentes etapas de los programas de la UIC.	
Definir la docencia a nivel de grado y posgrado con performance social, académica, investigativa y enfoque humanista e intercultural.	DOCENCIA	7. Tolerancia del estudiante	RESULTADOS	SIN ELEMENTO FUNDAMENTAL 3	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	APROXIMACION, AL CUMPLIMIENTO	Definir pautas claras para la utilización de los estudiantes de grado y posgrado de la UIC, acorde a la normativa que rige el Sistema de Educación Superior nacional y efectuar el seguimiento periódico a los resultados de la ejecución de los programas de Tolerancia estudiantil.	
Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico por docentes, utilizando los sistemas avanzados de los docentes, alumnos y otros, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno social, nacional e internacional.	INVESTIGACION	8. Planificación de los procesos de investigación	PLANIFICACION	8.2	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Actualizar el módulo de investigación, incluyendo en este módulo para la creación de estudiantes proyectos de investigación, promoción y reconocimiento de docentes y estudiantes que participan en proyectos de investigación, y del desarrollo de la producción científica, cultural y/o tecnológica innovadora.	
Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico por docentes, utilizando los sistemas avanzados de los docentes, alumnos y otros, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno social, nacional e internacional.	INVESTIGACION	8. Planificación de los procesos de investigación	PLANIFICACION	8.1	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Identificación a los docentes de la UIC, en temas relacionados a la realización de proyectos de investigación y en la redacción y publicación de artículos científicos y libros.	
Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico por docentes, utilizando los sistemas avanzados de los docentes, alumnos y otros, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno social, nacional e internacional.	INVESTIGACION	8. Planificación de los procesos de investigación	PLANIFICACION	8.1	CUMPLIMIENTO, PARCIAL	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	CUMPLIMIENTO, SATISFACTORIO	Elaboración, validación e implementación de un plan institucional para la participación estudiantil en los proyectos de investigación de la UIC.	

6.3. OE 3. Socializar la propuesta con los actores claves de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja.

Para el cumplimiento de este último objetivo, se llevó a cabo la socialización de las propuestas de mejoras y optimización de las actividades que se desarrollan dentro de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

Por ello, la invitación se la realizó vía correo institucional, indicando el día y la hora de la reunión hacia los actores claves de los subprocesos y que constan en el *acta de socialización*⁴; el proceso de socialización se llevó a cabo el día 27 de Julio del año 2022 a las 15:30 pm de manera presencial en la sala de reuniones de la coordinación donde se logró legitimar la propuesta del manual de los subprocesos antes mencionados conforme a la información recabada en el transcurso del *proceso de investigación*⁵ siendo validada y aprobada por los responsables, conforme a las retroalimentaciones emitidas en la reunión y así disponer de una guía que permita a los actores involucrados comprender las actividades para asegurar la calidad de manera Institucional, como de Carreras y Programas de Posgrados.

Para impulsar que las propuestas puedan implementarse de manera correcta, se ha elaborado un plan para la operativización de la misma y puedan cumplir a cabalidad todas las actividades, estableciendo indicadores para posteriormente verificar el cumplimiento con la utilización de los medios de verificación y servirá de apoyo para la coordinación.

⁴ Ver Anexo 4. *Acta de Socialización de la Propuesta a los Asistentes en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.*

⁵ Ver Anexo 5. *Evidencias del Proceso de Investigación.*

Tabla 7.*Plan de implementación de la propuesta del manual*

Plan de Implementación de la Propuesta del Manual de los Subprocesos Habilitantes de Asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad			
Objetivo: Implementar una propuesta de manual para el desarrollo adecuado de los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” en toda la comunidad universitaria.			
Actividad	Indicador	Medios de verificación	Responsables
Presentación de la propuesta del manual	$\frac{\text{Propuestas aceptadas}}{\text{Total de propuestas}}$	Diapositivas	Estudiante a Cargo de la Investigación
Implementación de la propuesta	$\frac{\text{Propuestas implementadas}}{\text{Total de propuestas}}$	Manual presentado	Coordinador (a) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Proporcionar a los funcionarios y usuarios el manual	$\frac{\text{Total de nro. de legalizaciones}}{\text{Total de legalizadores}}$	Firmas en el manual legalizado y aprobado	Coordinador (a) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Ejecución de la propuesta presentada	$\frac{\text{Propuestas ejecutadas}}{\text{Total de propuestas}}$	Seguimiento del uso del manual	Coordinador (a) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Presentar un informe final de la satisfacción del usuario interno sobre la propuesta otorgada.	$\frac{\text{Informes aprobados}}{\text{Total de informes}}$	Informe final	Coordinador (a) de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Nota. Elaboración propia del autor.

6.4. OG. Formular los subprocesos habilitantes de asesoría Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento en la Universidad Nacional de Loja.

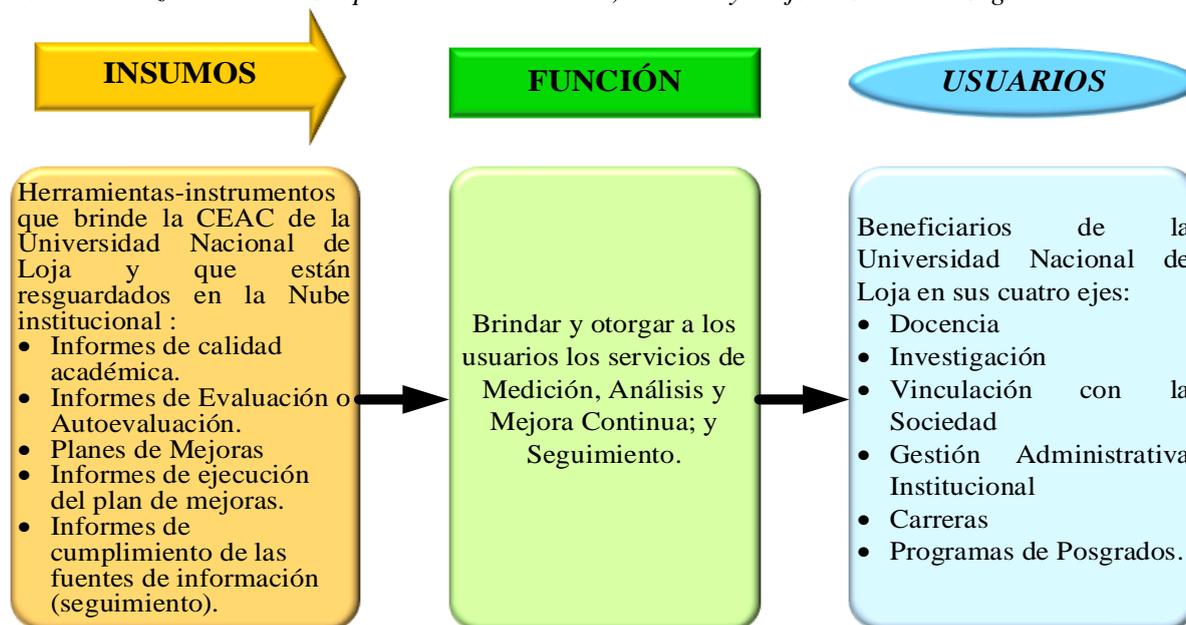
El realizar la investigación de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento dentro de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad se logró determinar a lo largo de la recopilación de información y aplicando la metodología establecida para el sustento del objeto de investigativo, lo que dejó en evidencia el no contar con un manual que sustente la operatividad de las tareas que realiza la unidad departamental como sus beneficiarios, solo constan dentro las normativas institucionales, pero existe las discrepancias de las responsabilidades, lo cual cabe resaltar que genera confusión al momento de ejecutar dichos subprocesos, por lo que ha generado los retrasos de entrega de información en los tiempos estimados de las diferentes unidades y áreas departamentales que posee el campus universitario. De este modo al formular un manual sujeto de estudio ayudara a garantizar la validez de la información y guiar a todos los beneficiarios sobre este servicio; y su vez fue

socializado a los actores con el fin de generar los resultados eficientes para el óptimo cumplimiento de los subprocesos.

Por ello, la figura 20 representada en un modelo de procesos horizontal; se establece la forma correcta de cómo llevar a cabo la formulación de toda la información que se recopila para implementar de manera ordenada este tipo de servicios de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, con el fin de conocer los insumos, las funciones y usuarios garantizando el aseguramiento de la calidad de la Universidad Nacional de Loja.

Figura 19.

Modelo Horizontal de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.



Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de entrevista actores claves de los procesos.

Es importante destacar que para generar una correcta formulación de estos subprocesos la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad debe siempre reajustar todos sus insumos que son las herramientas e instrumentos como son los informes de calidad académica, evaluación y autoevaluación, planes de mejora e informes de ejecución de acciones del plan y los informes de cumplimiento de las fuentes de información (seguimiento), en función de brindar los servicios de los procesos de Medición, Análisis y Mejora Continua- Seguimiento a los usuarios de la Universidad Nacional de Loja en sus cuatro ejes: Docencia, Investigación, Vinculación con la Sociedad y Gestión Administrativa Institucional; como también para la Carreras y Programas de Posgrados a mejorar de manera constante las necesidades que presentan con el fin de obtener una buena gestión de calidad conforme a los resultados que se lleguen a presentar en el transcurso de este proceso.

7. Discusión

Una vez realizado el análisis de los resultados del trabajo de investigación, con la aplicación de técnicas de recolección de información para el cumplimiento de cada objetivo, se procede a realizar la discusión en función a los resultados.

7.1. OE 1. Diagnóstico situacional

El propósito de este primer objetivo fue realizar el diagnóstico situacional y se puede contrastar con la información definida por parte del autor Rojas et al., (2019); determina la importancia de detectar los problemas del ambiente interno y externo, brindando las soluciones de mejora que coadyuvarán a la dirección correcta de la organización y de los procesos. Para ello, se identificó dentro de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad las falencias dentro de la misma y la de subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, permitiendo generar y garantizar las acciones necesarias para la mejora de los servicios que prestan como unidad; tal como mencionan los autores Hualcapi & Gallegos (2020) es de vital importancia emplear herramientas que permitan tomar las decisiones de las áreas a intervenir, para cumplir con lo mencionado se aplicaron instrumentos como es la entrevista y ficha observación para conocer la situación actual en la que se encontraba el enfoque de investigación.

Dentro de este marco las debilidades que aquejan a dicha unidad departamental es la falta de asignación de carga horaria a docentes de cada una de las dependencias que deben participar activamente en los subprocesos; a su vez, la falta de asignación presupuestaria genera muchas de las veces no llegar a cumplir con las acciones de mejorar y a consecuencia de esto se genera los retrasos de la información en los tiempos establecidos. Por esta razón, la gestión de calidad estipula y lo afirma Gumucio López (2005) debe existir el involucramiento y participación de los integrantes con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de las acciones de mejora, con la asignación de recursos que conlleven a asegurar la calidad de cada una de las áreas a mejorar.

Un punto importante a resaltar que conforme a la revisión de la documentación (normativas institucionales), existen discrepancias en las responsabilidades de los subprocesos del objeto de investigación y al no disponer con un manual que ampare dichos procedimientos; causando que los usuarios no lleguen a implementar de manera correcta los procedimientos, provocando que las algunas ocasiones no lleguen a cumplir con su planificación establecida y esto se reflejara mediante un informe de seguimiento, reflejándose los resultados de incumplimiento de acciones de mejora. Por lo tanto, se tiene presente la teoría de la gestión por

resultados y acorde a lo definido por Benavides (2010) se debe emplear normas o guías que orienten de manera correcta a los integrantes de una organización lograr los objetivos y metas de las actividades en el tiempo requerido conforme a los procesos que maneja la entidad pública; con ello la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad debe evaluar y monitorear los subprocesos para producir cambios significativos buscando las medidas adecuadas de implementación y poder rebasar los obstáculos de las actividades ocasionados por algunas áreas departamentales de la Universidad Nacional de Loja.

7.2. OE 2. Propuesta del manual de los subprocesos

El cumplimiento de este segundo objetivo fue el generar una propuesta de manual de los subprocesos del objeto de investigación, ya que parte de proyecto de integración de saberes “Gestión Pública en el Contexto Ecuatoriano”, donde permite sustentar la transparencia y validez de la información. Por ello, el autor Rodríguez Valencia (2012), menciona que el manual es la guía de comunicación para entender y comprender cada una de las tareas orientado a funcionarios o usuarios sobre la información que requieran implementar.

Es importe recalcar que para llegar a comprender las actividades se debe realizar una esquematización adecuada de los procesos o subprocesos, conforme lo expresa Izar (2018) indica que los diagramas flujo son la herramienta que reflejara de manera correcta y secuencial los procedimientos y las responsabilidades de los empleados, con el fin de poder sustentar la información que se encuentra plasmada dentro del manual, ya que mediante el levantamiento de la información se logró diagramar y detallar el orden de cada actividad que permite el flujo corrector de trabajo interno.

Por esta razón y con lo expresado por los autores anteriormente, guarda relación con este trabajo investigativo, ya que el desarrollo de la propuesta del manual de los subprocesos Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento y otorgando a la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, tuvo como propósito ser un instrumento que ayude a reconocer las fallas que se producen dentro del proceso y poder evitar las irregularidades, permitiendo a los actores agilizar las actividades de mejora continúa haciéndolo más eficiente por medio de la digitalización y consolidando la calidad del producto; tal como menciona Saroka et al. (1972) las ventajas de contar con un manual ayudara a asegurar la continuidad y coherencia de los procesos, como a la coordinación y organización del trabajo de la institución. Con base en esto, la coordinación debe lograr cumplir y alcanzar la agilidad en sus servicios para evitar demoras para generar resultados eficientes acorde a los estándares de calidad, cumpliendo con la misión, políticas y objetivos que persigue la Universidad Nacional de Loja.

7.3. OE 3. Socialización de la propuesta a los Actores Claves

El proceso de socialización de este último objetivo fue lograr validar la información de la propuesta del manual de los subprocesos a los actores claves con la finalidad de este sirva de instrumento permitiendo la mejora de los servicios de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

El autor Vigotsky (1981) acorde a la teoría del desarrollo social el socializar es el proceso de aprendizaje y adquisición de conocimientos de un individuo como resultado de la socialización. Así mismo, Lorenzo Rodríguez et., (2007) define que la socialización debe transmitir el conocimiento o aprendizaje para la mejora de los procesos acordes a los criterios de grupos de interés, ya sean individuales o sociales; garantizando el compromiso intelectual y organizacional.

Los resultados obtenidos durante este proceso, están acordes a los expresado por los autores Vigotsky (1981) y Lorenzo Rodríguez et., (2007), se llevó a cabo el socializar el manual de los subprocesos y existió la participación e interacción activa con los integrantes de la coordinación y beneficiarios llegando a un consenso de retroalimentación y posteriormente la validación de la presente propuesta del trabajo desarrollado, de modo que servirá de apoyo para cumplir a cabalidad las actividades optimizando sus recursos. Afianzamos estas declaraciones con el autor Calderón-Hernández et al. (2019) manifestando que el foco central del aprendizaje es por medio de los contenidos adquiridos a lo largo de una investigación; obtener y compartir la experiencia de los resultados para conocer los impactos, registrando las percepciones de los participantes.

Es importante mencionar que, para Cárdenas Vallejo et al., (2020) la nueva gestión pública representa hacer frente las dificultades presentes de la organización con el objetivo de ordenar y controlar las acciones que generen dificultades al brindar el producto o servicio a los usuarios y poder satisfacer las necesidades; en este sentido, la socialización fue significativa para que los integrantes de esta unidad departamental deban cumplir con efectividad las acciones y compromisos que desean solventar en las diferentes áreas que integra la universidad obteniendo resultados favorables al resolver los problemas mayores que llegarían a presentarse y quienes quedaron agradecidos por el apoyo brindado por parte de investigador al otorgar esta propuesta que solventara de manera efectiva el cumplimiento adecuado de los subprocesos y conforme a ello se procedió a firmar el acta de socialización de la propuesta.

7.4. OG. Formular los subprocesos habilitantes de asesoría Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento

Finalmente, para la formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría del enfoque de la investigación se desarrolló a través del cumplimiento con los objetivos específicos a partir de diagnóstico situacional y en base a la información obtenida, se estableció una propuesta del manual de los subprocesos de los mismos y finalmente el proceso de socialización brindando la información detallada acerca de la propuesta, satisfaciendo las necesidades de los requirentes de los subprocesos.

Tomando en cuenta lo expresado Duque (2018) las organizaciones en la actualidad buscan aplicar una reingeniería o formular procesos con el fin de producir, regular o adecuar procesos que permitan avanzar de manera eficaz a solicitud de las exigencias por parte de los usuarios, por ello la Universidad Nacional de Loja se vio en la necesidad elaborar un Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja (2020) aprobado y emitido mediante resolución SE-No.14-ROCS-No02-13-10-2020, a fin de que exista un documento que sustente los procesos que maneja cada unidad departamental de la entidad, esto se desarrolló previo a una indagación por parte de los funcionarios internos ya que algunos procesos son desconocidos por la comunidad universitaria y por ello la formulación de los mismos.

Dentro del portafolio de productos y servicios se encuentran la Medición, Análisis y Mejora Continua; y Seguimiento materia de esta investigación; a lo que se le ha formulado un manual que sustente las actividades, y que facilite a todos los actores la realización y entrega de tareas, apreciando así lo definido por Medina León et al. (2020) al gestionar una administración por procesos se percibirá un sistema interrelacionado al cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir, se debe evitar los cuellos de botella que generen irregularidad en las actividades y potencializar resultados eficientes apegados a los estándares de la gestión de calidad que han sido tomados en consideración por la Universidad Nacional de Loja para el desarrollo y entrega de servicios.

En términos generales, tomando la teoría de la calidad Deming (1988) la calidad permite cambiar y mejorar los procesos que presenten deficiencias actuando fuera de los principios de calidad provocando que todo el sistema colapse y pierda la efectividad de las actividades, por lo tanto a través de la propuesta investigativa se espera lograr solventar todas las dudas de la operatividad de las tareas y la entrega de información en la coordinación, garantizando alcanzar

la estabilidad de manera institucional y en cada una las áreas departamentales superando los problemas específicos que enfrentaran en el transcurso del tiempo.

8. Conclusiones

El desarrollo del trabajo investigativo y conforme al análisis e interpretación de cada uno de los resultados se obtiene las siguientes conclusiones:

- ✚ El diagnóstico situacional permitió verificar las falencias que retrasan la gestión de las actividades de los servicios de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento; una de ellas es la duplicidad de funciones en revisar y aprobar la tramitología que se generan dentro de los subprocesos; y el no contar con un manual del enfoque estudiado ocasiona que los usuarios apliquen de forma inadecuada los procedimientos de mejora continua y seguimiento, presentándose los obstáculos que impidan asegurar la calidad.
- ✚ Al existir un manual de los subprocesos del enfoque de investigación, contribuirá a desarrollar las actividades de manera ordenada y ágil, cumpliendo con los estándares de brindar un servicio de calidad con eficiencia y eficacia en función a la misión, las políticas y los objetivos de la gestión departamental e institucional. Además, este manual será de gran utilidad para los usuarios que solicitan ejecutar estos procesos para la mejora continua de las áreas a intervenir dentro de la comunidad universitaria.
- ✚ El proceso de socialización de las propuestas del manual y los diagramas de flujo de los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento, permitió la validación de los actores claves responsables y beneficiarios, previo a las observaciones generadas en el transcurso de la investigación; garantizando la correcta ejecución de las actividades acorde a la prestación de los servicios que requiera el usuario dentro de la Universidad Nacional de Loja.
- ✚ Los subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento su formulación se basa reingeniería y gestión por procesos, debido a que se estableció previamente en una normativa institucional (Reglamento Orgánico por Procesos) estos subprocesos que aseguran la calidad interna de la universidad, en base a un diagnóstico, recolección y procesamiento de la información, con toda esta información nace la iniciativa de formular manuales para los procesos y subprocesos con el propósito de prestar el servicio de forma eficiente en la entidad de educación superior.

9. Recomendaciones

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

- ✚ Promover a las autoridades institucionales actualizar las normativas internas de forma continua, definiendo claramente las responsabilidades que tiene los funcionarios de los procesos o subprocesos y que no exista la duplicidad en base a la revisión y aprobación de dichos trámites, ya que esto se vio reflejando durante el proceso del diagnóstico situacional FODA aplicada en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.
- ✚ Se recomienda revisar y actualizar el manual de los subprocesos de Medición. Análisis y Mejora Continua-Seguimiento de acuerdo a las disposiciones de las nuevas normativas o políticas institucionales, garantizando a los usuarios disponer a la mano un instrumento actualizado para salvaguardar el cumplimiento óptimo de los servicios y evitar equivocaciones a la entrega de información.
- ✚ Se encomienda a los funcionarios de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad capacitar y asesorar a los administrativos que laboran dentro la institución los manuales de los procesos o subprocesos que estén a su cargo y garantizar el uso correcto de los mismos, ya que algunos solicitantes desconocen cómo deben realizar y ejecutar estos procedimientos, ya que ellos buscan brindar las soluciones respectivas que se presenten a lo largo del tiempo dentro las áreas que integra la universidad.
- ✚ Se sugiere mantener y promover el control interno de los procesos a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja con el propósito de asegurar y mantener herramientas que ayuden al desempeño eficaz de las áreas académicas y administrativas, logrando a optimización de los productos y servicios.

10. Bibliografía

- Alvarado Espinel, V., Villavicencio Vivar, A., Parra, F. L., Romero, C. M., Toscano, G. S., & Reyes, L. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados* (IAEN). <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Gestio%CC%81n-pu%CC%81blica-institucional-y-gobierno-por-resultados.pdf>
- Armada Pacheco, J. M. (2019). La reingeniería como herramienta gerencial para la planificación de gestión administrativa en instituciones educativas. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 9, 1–10. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/577/554>
- Asamblea Nacional. (2018). *LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, LOES*. www.lexis.com.ec
- Calderón-Hernández, Gregorio, Serna-Gomez, ;, Héctor M, Álvarez-Giraldo, ;, Claudia M, Naranjo-Herrera, ;, & Christian G. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Espacios*, 40.
- Cárdenas Vallejo, W., Lino Domínguez, J., & August, A. L. (2020). NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA: UNA COMPARACIÓN DE DOS PARADIGMAS PARA HACER FRENTE A PROBLEMAS COMPLEJOS MODERNOS. *Ciencia y Educación*, 1(9), 6–16. <https://orcid.org/0000-0002-8299-382>
- Carrillo Pérez, F. X., Víctor, ;, Carrillo Pérez, H., Christian, ;, & Moreno Rodríguez, J. (2018). CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI TOTAL Investigación. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 2(3), 634–647. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.634-647](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.634-647)
- Castillo Jarrin, M. R. (2017). *ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO.”* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior, CEAACES (2014).
- Contreras Sayago, O. H. (2019). La Calidad Total como Estrategia para las Instituciones Educativas Inteligente. Aplicación de la Teoría de Calidad Total de Edward Deming. *Revista Del CIEGC*, 117–134.

- Duque, O. Y. (2018). PROCESOS ADMINISTRATIVOS. In *Fundación Universitaria del Área Andina*.
- Farfán Orccosupa, M. A. (2017). Modelo de gestión por procesos de un proceso de soporte en una entidad financiera del estado [Universidad Nacional Mayor de San Marcos.]. In *Repositorio Institucional*. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/7291>
- Flores Tananta, C. A., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1226–1240. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- Franklin, E. B. (2009). Organización de las Empresas. In *Mc Graw Hill*. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Funes Tapia, J. C. (2018). EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA DELEGAR UTILIZANDO ANÁLISIS FODA. *Revista Electrónica Anfei Digital*, 1–10. www.anfei.org.mx/revista
- Galindo Franco, K. A. (2021). GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA. In *Repositorio Institucional*. <https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2946/T037-73815662-T%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y4>
- Gumucio López, R. (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. *PERSPECTIVAS*, 8. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Guzmán Hurtado, Z. M. (2021). Socialización, medios de comunicación y ética. *Cultura*, 35, 59–78. <https://doi.org/10.24265/cultura.2021.v35.04>
- Henderson García San José, A., & Rica, C. (2017). DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRADICIONAL A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA Un análisis comparativo de las políticas públicas sobre la calidad en Centroamérica. In *Repositorio TEC* (Issues 978-9977-20-127-9).
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa Importance of the situational diagnosis of the company. *Revista Espacios*, 41 (40), 11–23. <https://www.revistaespacios.com>
- Izar, J. M. (2018). Diagrama de Flujo del Proceso. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/328979849_Diagrama_de_Flujo

- Legislativo, D. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Issue 20). www.lexis.com.ec
- Lorenzo Rodríguez, Y., Loynaz Perdomo, S., Corrales, S. G., Viera, L. M., Mirelys, A., & Álvarez, D. (2007). De la gestión de la información a la socialización del conocimiento. *Ciencias Médicas*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v11n5/rpr21507.pdf>
- Martínez, W., & Duarte, J. P. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *PODIUM*, 201(9), 35–54. <https://doi.org/10.31095/podium.201>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. In *Revista chilena de ingeniería* (Vol. 27, Issue 2). <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Sanchez Macias, A., & Esther Medina Nogueira, Y. (2020). Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. In *ResearchGate* (Issues 978-607-535-157–5). <https://www.researchgate.net/publication/353100869>
- Medina-Manrique, R., Humberto Carcausto Calla, W., & Elena Guzmán Shigetomi, E. (2022). Aseguramiento de la calidad educativa universitaria en Iberoamérica: tendencias, ausencias y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 33–47. <https://doi.org/10.35362/rie8814774>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistematico/04_diagramasflujo.pdf
- Morales Salazar, E. (2020). *EL COMMUNITY MANAGER, UNA NECESIDAD PARA LA CORRECTA GESTIÓN DE LAS MARCAS* [Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/8839/E-UTB-FCJSE-CSOCIAL-000331.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Gesti%C3%B3n%20de%20gesti%C3%ADas%20para%20orientar,aquellos%20eventos%20involucrados%20en%20su>
- Norma ISO 9001*. (2021). Geoinnova. https://geoinnova.org/iso-9001/?gclid=Cj0KCQjwmouZBhDSARIsALYcourXo6kmhxZx_xW-Y-nRNqlx4qxBjsZNVZTruQrvfonLCJappm-iBmwaAsr3EALw_wcB
- Parra Northon, A., & Figueroa González, E. (2021). Capacidad de gestión para resultados (CGPR) en las organizaciones. El caso de las instituciones públicas mexicanas. *Ciencia*

- Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 11994–12023.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1213
- Pérez Andrés, G., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 81–91.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91/>
- Pérez Durán, G. de J., & Pérez Sánchez, A. (2019). BASES TEÓRICAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/336927669>
- Rodriguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar manuales administrativos. *CENGAGE Learning*.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v
- Rojas, B., Manuel, L., Valenzuela Muñoz, ;, Ramos Vera, A. ;, María, P., Arana, T., & Alfonso, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(1315–9984), 1316–1325.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Saroka, R. H., & Gaitán, P. A. (1972). *Manuales Administrativos*.
<https://fddocuments.ec/document/manuales-administrativos-raul-h-saroka-y-pablo-a-gaitan.html?page=1>
- ESTATUTO ORGANICO 6-11-2019, VALIDADO POR EL CES, Universidad Nacional de Loja (2019). <https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2020-01/ESTATUTO%20ORGANICO%206-11-2019%2C%20VALIDADO%20POR%20EL%20CES.PDF>
- Universidad Nacional de Loja. (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 UNL. In *Universidad Nacional de Loja* (pp. 1–152).
<https://unl.edu.ec/sites/default/files/2019-12/PEDI%202019-2020.pdf>
- Universidad Nacional de Loja. (2020a). *METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA*.
- Universidad Nacional de Loja. (2020b). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos UNL. In *Universidad Nacional de Loja*.
- Instructivo para el Aseguramiento de la Calidad de la UNL-, Universidad Nacional de Loja (2022). <https://www.unl.edu.ec/sites/default/files/gaceta/resolucion/2022-06/Resoluci%C3%B3n%20Nro.%20037-R-UNL-2022->

%20Instructivo%20para%20el%20Aseguramiento%20de%20la%20Calidad%20de%20la
%20UNL-signed.pdf

Véliz Briones, V. F. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Atenas, 1*, 165–173. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Wilson, I., Jiménez Mba, F., Washington, I., Gallardo Medina, M., William, I., & Paredes, F. O. (2018). Modelo de gestión por procesos en las universidades del Ecuador. *Revista Ciencia & Tecnología, 18*, 190–197. <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec>

11. Anexos

Anexo 1.

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

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL

CONSIDERANDO

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, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte...”

Que, mediante Registro Oficial Nro. 298, suplemento de fecha 12 de octubre de 2010, se publicó la Ley Orgánica de Educación Superior; y, en el Registro Oficial Nro. 526, suplemento de 2 de septiembre de 2011, se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior;

Que, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, mediante Resolución Nro. RSP-S3-R051-02, en sesión de 30 de enero de 2002;

Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, instituye que las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, adecuaran su estructura orgánica, funcional académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico.

RESUELVE:

**Expedir la: “METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA”**

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

1. OBJETIVO:

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

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

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

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

3. METODOLOGÍA

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

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

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

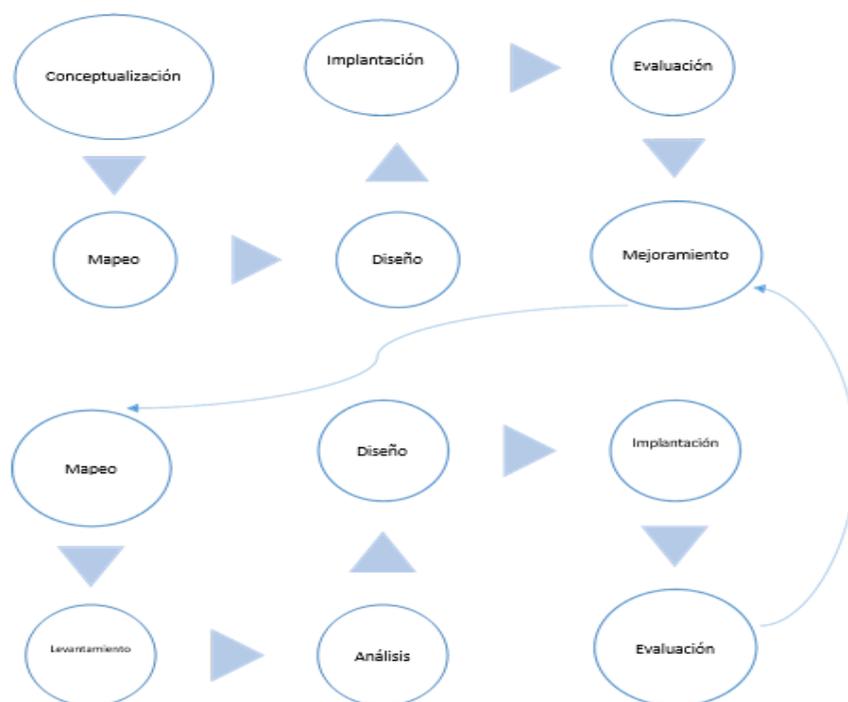


Fig. No. 1. Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

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

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

3.1.2. MAPEO

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

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

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

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

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

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

Los roles del equipo de trabajo serán los siguientes:

El Líder del Proyecto

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

El Profesional de Procesos

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

El Usuario Experto del Órgano Administrativo Requirente

- Especificará los requerimientos del proceso desde el punto de vista operativo.

- Informará de cambios en los procesos para actualizar los manuales de procedimientos respectivos.
- Capacitará a los usuarios finales.
- Proveerá de la documentación requerida.

La Unidad de Telecomunicaciones e Información (UTI)

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

3.1.2.2. Identificación de procesos

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

3.1.2.3. Esquematización de procesos

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

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

3.1.3. LEVANTAMIENTO

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

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

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

3.1.3.1. Diagramación de procesos

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

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales:

S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

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

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

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

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

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

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

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

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

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

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

b) Límites y Alcance:

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

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

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

c) Codificación

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

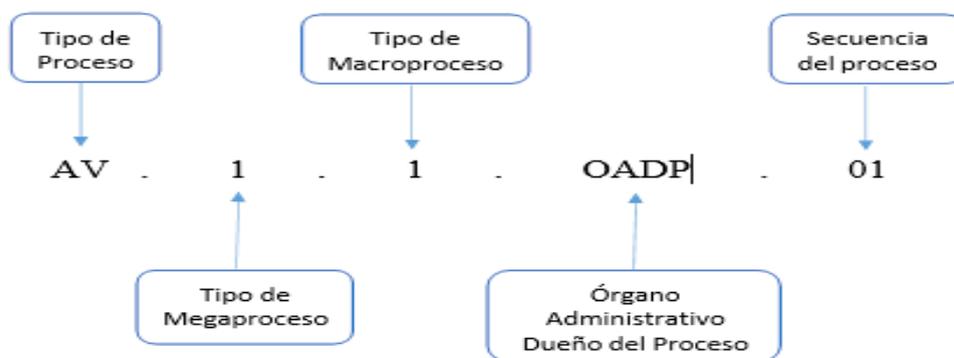


Fig. No. 2. Representación de la codificación de un proceso

El Tipo de Proceso:

- **G**obernante;
- **A**gregador de Valor;
- **H**abilitante de Apoyo;
- **H**abilitante de Asesoría.

d) Responsables:

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

e) Controles:

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

f) Documentación utilizada en el proceso

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

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

3.1.4. EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

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

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

3.1.4.1. Recopilación de información

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

3.1.4.2. Estructuración del Manual de Procedimiento

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

1) Carátula o Página Frontal

La carátula estará compuesta de los siguientes elementos:

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

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

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

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

2) Formato del documento

Las páginas que componen el documento contendrán los siguientes campos:

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

3) Cuerpo del documento

a. Tipo de mega y macro proceso

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

b. Objeto

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

c. Alcance

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

d. Límites

Se establecerán las actividades de inicio y finalización del proceso.

e. Políticas

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

f. Consideraciones de Actualización

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

g. Esquema General de Macroproceso

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

h. Responsables

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

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

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

j. Entradas Verificables

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

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la entrada. Por ejemplo, el código del documento que constituye la entrada del proceso: E01, E02, etc., las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente con respecto a cada actividad que integra el proceso institucional.
- **Nombre:** Nombre de la entrada, por ejemplo, del documento (informe, retroalimentación petición, orden de trabajo, etc.) o normativa legal que activa el inicio del proceso.
- **Criterios de aceptación:** Corresponde al estado en el que se encuentra la entrada del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- **Origen:** Órgano Administrativo o usuario externo del que proviene la entrada.
- **Referencia:** Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la entrada del proceso.

k. Procedimiento Descriptivo

Presentación en forma narrativa, secuencial y en infinitivo, de cada una de las actividades y tareas que se realizarán para el desarrollo del proceso que tratará el manual y que ha sido previamente levantado.

Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

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

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

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

1. Salidas Verificables

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

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

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

- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la salida del proceso.

m. Consideraciones adicionales

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

n. Diagrama de Flujo

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

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

o. Registros de Información del Proceso

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

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

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

p. Indicadores

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

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

Característica	Descripción
Nombre	
Descripción	
Forma de cálculo	
Período de medición:	

q. Estadísticas

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

r. Anexos

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

3.1.4.3. Validación del Manual de Procedimiento

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

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

3.1.4.4. Aprobación del Manual

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

3.1.4.5. Distribución y Difusión

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

3.1.4.6. Revisión y Actualización

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

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

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

- Determinar los tiempos reales de las actividades.

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

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

4. DEFINICIONES RELEVANTES

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

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

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

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

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

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

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

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

Procedimiento: Conjunto de actividades que tienen la finalidad de determinar la manera como se ha de llevar a cabo un proceso, con el objeto de asegurar la obtención de resultados efectivos.

Salida: Son los resultados o productos de un proceso.

5. DISPOSICIONES GENERALES

- En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento.
- La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA

Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

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

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

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

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

3.2. Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

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

3.3. Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

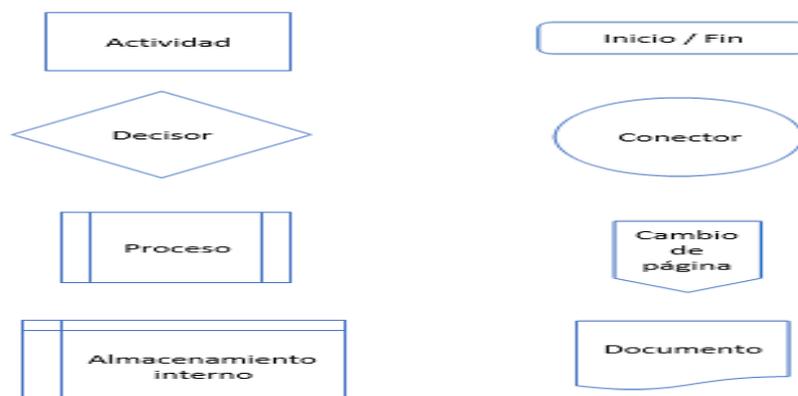
No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (usuario interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

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

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

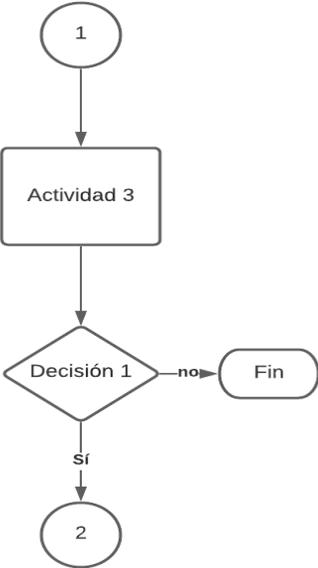
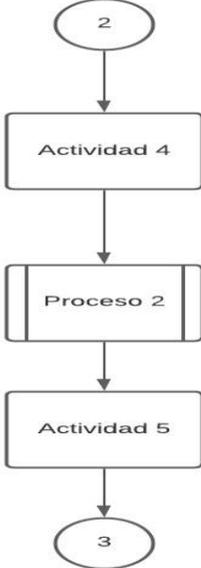
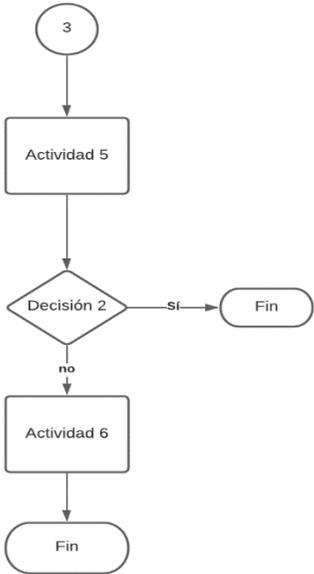
4. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

6.2. Anexo 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



Nota: La simbología es la establecida por la aplicación *Lucidchart Diagrama*

6.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN

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

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

			
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:	
PROCESO:		Propietario del proceso:	
Objetivo:		Status:	
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha: Servidor / Órgano Administrativo Fecha: Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		Servidor / Órgano Administrativo Fecha:
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas

6.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

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

Anexo 2.

Guía o Ficha de Observación

Ficha de Observación para el Diagnóstico Situacional de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados, año 2022

Apellidos y nombres del observador:

Hora y fecha de inicio:

Hora y fecha de finalización:

Escenario: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja.

✚ *O1. Diagnosticar la situación actual de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.*

ELEMENTOS DE LOS SUBPROCESOS	DESCRIPCIÓN	1	2	3	OBSERVACIONES
Entrada (inputs)	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” se encuentra plasmado y cumple con lo establecido en el reglamento de la Universidad Nacional de Loja.				
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con un programa o proyecto fijado.				
	Los responsables de las entradas de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” se encuentran definidos apropiadamente.				
	Las entradas (inputs) de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” se encuentran definidas claramente.				
Recursos	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” define apropiadamente a sus responsables.				
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” establece de forma correcta los roles.				
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con el apoyo necesario del personal.				
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con la tecnología necesaria para levantar la información.				

Control	Las actividades de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” se encuentran establecidos correctamente.			
	Los responsables de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con un óptimo nivel de experiencia.			
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con libre acceso para el usuario.			
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con un registro de información adecuado.			
	Los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” cuenta con un buzón de reclamos y requerimientos.			
	Existe un ambiente laboral favorable en el departamento responsable de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”			
Salida (outputs)	Las salidas (outputs) de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” están claramente definidas.			
	Los responsables de los outputs de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” están definidos de manera correcta.			
	Los responsables de las decisiones de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” están estructurados correctamente.			
	Los resultados de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” son socializados al público en general.			
	Los responsables realizan un seguimiento de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”			

1	Sí
2	Medianamente
3	No

Anexo 3.

Entrevista Semiestructurada.

Ficha de entrevista para el diagnóstico situacional actual de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de Calidad de la Universidad Nacional de Loja, año 2022

Datos del Entrevistador

Nombres y Apellidos: _____

Datos del Entrevistado

Nombres y Apellidos: _____

Instrucción Académica: _____

Cargo Institucional: _____

Fecha de Entrevista: _____

Presentación y propósito:

Reciba un cordial saludo del estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública, los motivos de la presente entrevista son los siguientes:

- ✚ Efectuar un análisis interno y externo de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” permitiendo como resultado la elaboración de un Diagnóstico Situacional de los subprocesos.
- ✚ Analizar las tareas, responsabilidades, entradas, salidas y requerimientos de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” permitiendo como resultado la elaboración de un Manual de los Subprocesos antes mencionado.

Indicaciones generales:

- ✚ Las preguntas son abiertas, por tanto, las respuestas no son limitadas a un solo tema en concreto.
- ✚ Se pueden generar más interrogantes en el transcurso de la entrevista.
- ✚ No existe tiempo establecido para la contestación de las interrogantes.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los subprocesos habilitantes de asesoría de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

Preguntas Específicas de la Coordinación-Coordinadora

1. ¿La Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad cuenta con un organigrama, de ser el caso descríballo?
2. ¿Cuántos y cuáles son los procesos y subprocesos (ecosistemas de procesos) existentes en la coordinación a la que representa?
3. ¿Cuáles son los medios de verificación que garantizan el cumplimiento de los servicios que ofrece la coordinación?
4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en la coordinación a su cargo?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la coordinación a su cargo?

Preguntas Específicas de los Subprocesos-Coordinadora y Analistas

1. ¿Cuál es la finalidad de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
2. ¿Considera usted que los subprocesos de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” se encuentran formulados de manera correcta?
3. ¿Cuáles son las leyes, reglamentos y normas externas aplicables al procedimiento que respaldan para dar cumplimiento con los subprocesos de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
4. ¿Cuáles son los reglamentos y normas internas aplicables al procedimiento que respaldan para dar cumplimiento con los subprocesos de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
5. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y debilidades que se presenta en los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
6. ¿Cuáles considera usted son las oportunidades y amenazas que se presenta en los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
7. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha presentado los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
8. ¿Qué acciones considera usted que se deberían implementar para mejorar los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
9. ¿Cuenta con un manual los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” de no ser el caso cual es la causa?
10. ¿Considera usted que la elaboración del manual ayudaría a sistematizar la ejecución de las actividades de los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?

Preguntas Específicas Actores Internos

1. ¿Conoce usted cual es la finalidad de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
2. ¿Conoce usted como se aplican los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
3. ¿Conoce cuáles son las leyes, reglamentos y normas externas e internas para que se realicen los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
4. ¿Cuáles han sido dificultades que ha presentado en los subprocesos de “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
5. ¿Qué recomendaciones daría usted para la mejora de los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?
6. ¿Usted ha visitado la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad y le han brindado un manual de los subprocesos “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”?

Conclusión y despedida:

Agradezco su participación en el desarrollo de esta entrevista, sepa que gracias a la información que usted ha proporcionado, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad podrá mejorar su gestión administrativa dentro de su subproceso, así mismo, es importante recalcar que este es un proceso de mejora constante por lo cual le pido que, en caso de ser necesario, pueda colaborar en otra entrevista. Muchas gracias.

Anexo 4.

Acta de Socialización.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

ACTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL A LOS INTEGRANTES DE LA COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	
Reunión para la socialización de la propuesta Manual de los Subprocesos de Medición. Análisis y Mejora Continua-Seguimiento para la Gestión por Resultados de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja.	
Fecha: Miércoles 27 de Julio del 2022	
Hora: 15:30	
Lugar: Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	
Tema: Socialización de la propuesta “Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento”	
RESPONSABLES DE LA REUNIÓN	
Nombres y Apellidos	Cargo
Sra. Johanna Katherine Ordoñez Garrido	Estudiante de la Carrera de Administración Pública
OBJETIVO DE LA REUNIÓN	
<ul style="list-style-type: none">Socializar la propuesta del manual de proceso como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular o titulación, donde se refleje los medios de verificación de cada una de las actividades que se ejecutan en estos subprocesos y garantice la transparencia, la eficiencia y eficacia de los mismos.Concluir con un espacio de preguntas y recomendaciones por parte de los integrantes de la coordinación.	
ORDEN DEL DÍA	
<ul style="list-style-type: none">Saludo de bienvenida por parte de la estudiante Srta. Johanna Katherine Ordoñez Garrido.Exposición de la propuesta del Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento.Conclusiones y recomendaciones por parte de los de los integrantes de la coordinación y asistentes de la reunión.	
DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA	
Se da inicio con la reunión programa a las 15:00 del día 27 de julio del 2022, con el saludo de bienvenida por parte de la estudiante la Srta. Johanna Katherine Ordoñez Garrido, a continuación se procede a exponer y presentar la propuesta denominada “Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la Gestión por Resultados de la Universidad; en el transcurso de la exposición los encargados realizaron las sugerencias y recomendaciones pertinentes para la aprobación debida del manual, para finalizar la Coordinadora agradeció y felicitó a la estudiante por aportar con sus conocimientos y dejar constancia del trabajo como propuesta para la coordinación y beneficio para toda la comunidad universitaria, la estudiante agradece a todos los encargados del subproceso por haber otorgado la información pertinente y poder presentar esta propuesta de manual que será de mucho beneficio para todos los interesados de saber cómo se lleva a cabo este proceso dentro de la coordinación.	
PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN	
ACTORES CLAVES	



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

Nombres y Apellidos	Cargo de desempeño	Email	Firmas
Ing. Raquel Verónica Hernández Ocampo	Coordinadora de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	raquel.hernandez@unl.edu.ec	 Firmado electrónicamente por: RAQUEL VERONICA HERNANDEZ OCAMPO
Ing. Alex Augusto Moreno Carrión	Especialista Administrativo de Gestión Académica	alex.moreno@unl.edu.ec	 Firmado electrónicamente por: ALEX AUGUSTO MORENO CARRION
Ing. Richard Giovanni Castillo Samaniego	Analista de Gestión Académica	gcastillo@unl.edu.ec	 Firmado electrónicamente por: RICHARD GIOVANNI CASTILLO SAMANIEGO
Lic. Gladiz Antonieta Salazar Atience	Asistente De Apoyo Académico	gasalazara@unl.edu.ec	 Firmado electrónicamente por: GLADIZ ANTONIETA SALAZAR ATIENCIE
Lic. Mateo Sebastián Bravo Monroy	Servidor Administrativo 2	mateo.bravo@unl.edu.ec	Mateo Sebastian Bravo Monroy Firmado digitalmente por Mateo Sebastian Bravo Monroy Fecha: 2022.08.05 11:05:40 -05'00"
INVITADOS A LA REUNIÓN			
Nombres y Apellidos	Cargo de desempeño	Email	Firma
Ing. Diana Alexandra Larreategui Moreno	Docente de la Carrera de Administración Pública	diana.larreategui@unl.edu.ec	DIANA ALEXANDRA LARREATEGUI MORENO Firmado digitalmente por DIANA ALEXANDRA LARREATEGUI MORENO
Srta. Vilma Katiuzka Romero Pujupat	Estudiante de la Carrera de Administración Pública	vilma.romero@unl.edu.ec	Vilma Katiuzka Romero Pujupat Firmado digitalmente por Vilma Katiuzka Romero Pujupat Versión de Adobe Acrobat Reader: 2022.00.120169

Johanna Katherine Ordoñez Garrido
Firmado digitalmente por Johanna Katherine Ordoñez Garrido

Srta. Johanna Katherine Ordoñez Garrido
Responsable de la Socialización
CI: 1150322392

Anexo 5.

Evidencias del Proceso de Investigación.

Reconocimiento del escenario del campo investigativo



Recepción de documentos y normativas de los subprocesos de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja



Raquel Verónica Hernández Ocampo <raquel.hernandez@unl.edu.ec>
para mí, VILMA ▾

mié, 25 may, 15:35 ★

Estimados estudiantes, les envié dos documentos que servirán para la construcción de los procesos de autoevaluación y plan de mejoras.

Saludos, cordiales

2 archivos adjuntos • Escaneado por Gmail



Raquel Verónica Hernández Ocampo <raquel.hernandez@unl.edu.ec>
para VILMA, mí ▾

jue, 26 may, 12:45 ★

Estimadas estudiantes, comparto la normativa solicitada.

Saludos, cordiales



gladiz antonieta salazar atencié
para mí ▾

mar, 26 jul, 17:13 (hace 13 días) ☆

Estimada Johanna, envío los documentos solicitados, sírvase encontrar adjuntos la Resolución del CACES, Instructivo para la elaboración del Plan de Mejoras Institucional, matriz de cómo se elaborará el plan de institucional y el informe final del seguimiento al plan de mejoras, al finalizar el año 2021.

Saludos cordiales

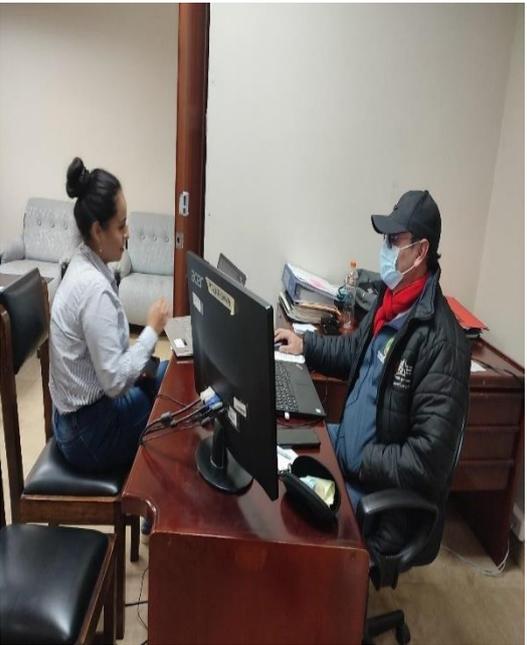
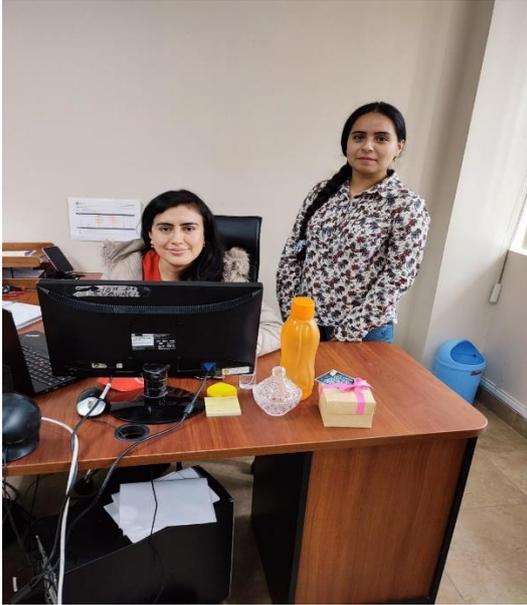
Gladiz Salazar Atencié
Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
0980839966



6 archivos adjuntos • Escaneado por Gmail



Aplicación de Entrevistas a Coordinadora y Analistas de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Nacional de Loja

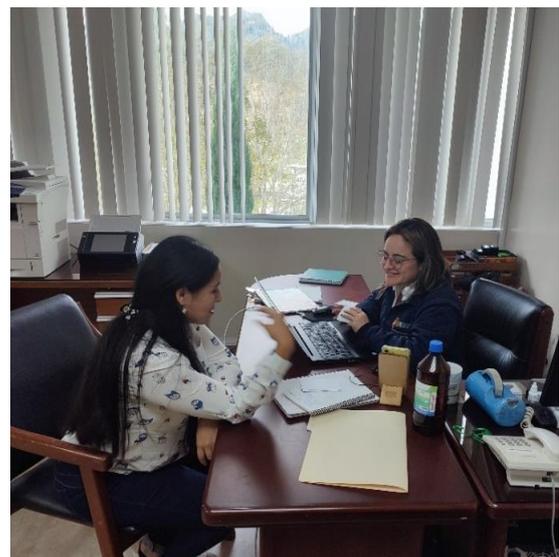
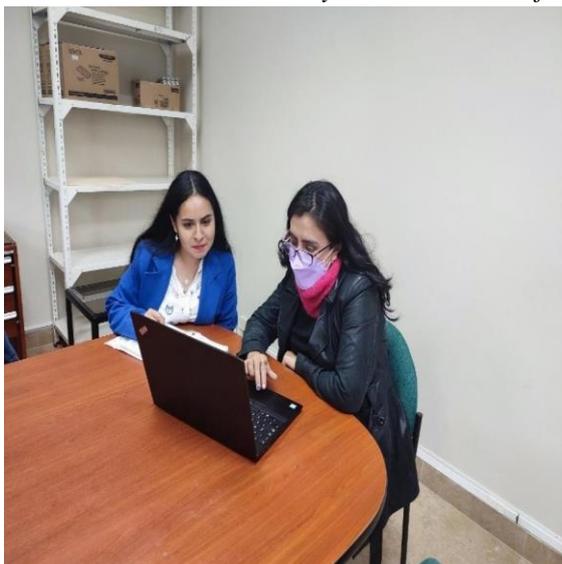




Aplicación de Entrevista al Usuario Interno al Director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja



Revisión y Validación de información del Manual de Subprocesos



Invitación a los actores de la Coordinación de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

INVITACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE LOS SUBPROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA-SEGUIMIENTO



JOHANNA KATHERINE ORDOÑEZ GARRIDO <johanna.k.ordonez@unle.edu.ec>

mié, 27 jul, 15:17



para Raquel, gladiz, Alex, Mateo, Giovanni, VILMA, Diana ▾

Reciban un cordial saludo de la Srta Johanna Katherine Ordoñez Garrido estudiante de Octavo ciclo de la Carrera de Administración Pública les hago llegar la invitación a la socialización del Manual de los Subprocesos de Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento que se encuentra relacionado a los Planes de Mejora Institucional, Carrera y Programa de Posgrado. Muy agradecida espero contar con su participación.

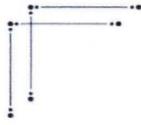


Socialización de la Propuesta a los Actores Responsables y Beneficiarios de los Subprocesos



Anexo 6.

Certificado Abstrac.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 17 de febrero de 2023

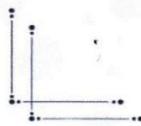
Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.
**DOCENTE DE PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado: Formulación de los subprocesos habilitantes de asesoría “Medición, Análisis y Mejora Continua-Seguimiento” para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022, autoría de Johanna Katherine Ordóñez Garrido con CI: 1150322392, de la carrera de Administración Pública, de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.
Atentamente,

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



Educamos para Transformar

