Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

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

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública

AUTOR:

Jefferson Paul Chamba Andrade

DIRECTORA:

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc

Loja - Ecuador

2023

Loja, 16 de septiembre de 2022

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc
DIRECTORA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso Agregador de Valor "Gestión De Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022,** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración Pública** de la autoría del estudiante **Jefferson Paúl Chamba Andrade**, con **cédula de identidad** Nro. **2101063473**, 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. Tania Elizabeth Patiño Calderón. Mg. Sc
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

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

Autoría

Yo, **Jefferson Paúl Chamba Andrade**; declaro ser autor 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 del Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cedula de identidad: 2101063473

Fecha: 02 de marzo del 2023

Correo electrónico: jefferson.chamba@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0978926706

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

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

Yo, **Jefferson Paúl Chamba Andrade**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso Agregador de Valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022,** como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración Pública,** autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

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

Firma:

Autor: Jefferson Paúl Chamba Andrade
Cédula: 2101063473
Dirección: Loja, provincia de Loja
Correo electrónico: jefferson.chamba@unl.edu.ec
Celular: 0978926706

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director Trabajo de Integración Curricular: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc

Dedicatoria

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir, y mantenerme con salud en todo el proceso de formación académica.

A mis padres, Edwin Chamba y Elsa Andrade por ser el pilar fundamental y la inspiración en cada proceso de mi vida, aún en los momentos difíciles.

A mi hermano Anderson, por ser mi confidente y brindarme siempre su apoyo incondicional.

Jefferson Paúl Chamba Andrade

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

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser el motor principal en mi vida, y a mis padres porque desde pequeño me enseñaron el significado de perseverar y luchar por un sueño, a mi hermano porque fue mi primer compañero de vida.

Así mismo, a todas las personas e instituciones que me apoyaron en todo el proceso de formación académica.

Finalmente, y de manera especial a la Ing. Tania Patiño por su orientación y asesoría en el desarrollo del presente trabajo investigativo; a la Dirección de Posgrado la Ing. Vanessa Burneo por otorgar siempre la información necesaria.

Jefferson Paúl Chamba Andrade

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

Índice de contenidos

Portada i

Certificado ii

Autoría iii

Carta de autorización iv

Dedicatoria v

Agradecimiento vi

Índice de contenidos vii

Índice de Tablas ix

Índice de Figuras x

Índice de Anexos x

1. Título 1

2. Resumen 2

2.1. Abstract 3

3. Introducción 4

4. Marco teórico 5

4.1. Marco teórico conceptual 5

4.1.1. Teoría de la calidad 5

4.1.2. Modelo de procesos horizontales 6

4.1.3. Características del modelo para la gestión de calidad 6

4.1.4. La Nueva Gestión Pública como marco de la Gestión por Resultados 7

4.1.5. Gestión por procesos 7

4.1.6. Diagnóstico situacional 8

4.1.7. Diagnóstico Situacional FODA 8

4.1.8. La Administración Pública 9

4.1.9. Procesos 9

4.1.10. Manual 10

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

4.1.10.1. Clasificación de los manuales 10
4.1.11. Manuales de Procedimientos 10
4.1.12. Diagrama de flujo 10
4.1.12.1. Simbología del Diagrama de Flujo 11
4.2. Marco Legal 11
4.2.1. Constitución de la República del Ecuador 11
4.2.2. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública 12
4.2.3. Ley Orgánica de Educación Superior 12
4.2.4. Reglamento de Régimen Académico Consejo de Educación Superior 13
4.2.5. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja 13
4.2.6. Resolución 002 13
4.3. Marco Institucional o Referencial 13
4.3.1. Modelo de Gestión de la Universidad Nacional de Loja 13
4.3.2. Procesos de la Universidad Nacional de Loja 15
4.3.3. Dirección de Posgrado 16
4.3.4. Antecedentes 16
5. Metodología 18
5.1. Por su nivel de profundidad 18
5.2. Por la naturaleza de los datos y la información 18
5.3. Por los medios para obtener los datos 18
5.4. Según el tipo de inferencia 19
5.5. Área de estudio 19
5.6. Población 19
5.7. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL 19
5.7.1. Conceptualización 19
5.7.2. Mapeo 19

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

5.7.3. Levantamiento 20

6. Resultados 21

6.1. O.E.1: Diagnóstico de la situación actual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja 21

6.1.1. Antecedente de la Dirección de Posgrado 21

6.1.2. Análisis Departamento 22

6.1.3. Análisis Subproceso 24

6.1.4. Flujogramas 25

6.1.4.1. Subproceso 1: Pago a Docentes Nacionales e Internacionales. 25

6.1.4.2. Subproceso 2: Devolución de Aranceles. 30

6.2. O.E.2: Propuesta de manual de subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja 34

6.3. O.E.3: Socializar la propuesta con los actores clave que intervienen en los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado. 68

7. Discusión 69

8. Conclusiones 71

9. Recomendaciones 72

10. Bibliografía 73

11. Anexos 77

Índice de Tablas

Tabla 1 Visión funcional versus por procesos 8

Tabla 2 Simbología ANSI de diagramación 11

Tabla 3 Estructura Descriptiva de la Dirección de Posgrado 22

Tabla 4 Tiempo por fase del subproceso pago a docentes 25

Tabla 5 Tiempo por fase del subprocesos devolución de aranceles 30

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

Tabla 6 Matriz de condiciones para la implementación de la mejora 68

Índice de Figuras

Figura 1 Círculo de Deming o ciclo de Deming. 5

Figura 2 Modelo de proceso horizontal 6

Figura 3 Matriz FODA..... 9

Figura 4 Estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL 14

Figura 5 Contexto Político y Territorial..... 15

Figura 6 FODA: Matriz Ambiente interno y externo de la Dirección de Posgrado 23

Figura 7 FODA: Matriz ambiente interno y externo de los subprocesos administrativos. 24

Figura 8 Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 1 27

Figura 9 Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 2 28

Figura 10 Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 3 29

Figura 11 Flujograma diagnóstico Devolución de Aranceles V1.0, parte 1 32

Figura 12 Flujograma diagnóstico Devolución de Aranceles V1.0, parte 2 33

Índice de Anexos

Anexo 1 Ficha de observación 77

Anexo 2 Guía de entrevista. 79

Anexo 3 Material de presentación para la socialización. 82

Anexo 4 Acta de socialización..... 84

Anexo 5 Evidencia de la socialización de la propuesta 84

Anexo 6 Evidencia del trabajo investigativo 85

Anexo 7 Certificado del Abstrac..... 86

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

1. Título

Formulación de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso Agregador de Valor "Gestión De Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022

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

2. Resumen

El propósito de la investigación es elaborar el manual de los subprocesos administrativos del proceso Agregador de Valor "Gestión de Posgrado", como uno de los principales enfoques de la Nueva Gestión Pública en la Universidad Nacional de Loja. La dirección responsable de este proceso es la Dirección de Posgrado, la cual empezó a laborar el 01 de abril de 2022, lo que la hace una dirección de reciente creación, siendo esta una de las razones de la inexistencia de los manuales de subprocesos, otra de las razones es que en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL no se identifican sus subprocesos. Para el desarrollo del presente trabajo investigativo fue necesario aplicar un enfoque cualitativo con métodos analítico y sintético, los cuales permitieron obtener los resultados y el análisis de los mismos, en un primer escenario, el diagnóstico situacional de la Dirección de Posgrado, consiguientemente las problemáticas existentes. También, se utilizó instrumentos de recolección de información (ficha de observación y entrevista semiestructurada) permitiendo obtener datos de la dirección y después el levantamiento de información para identificar todos los aspectos indispensables en el desarrollo de los subprocesos administrativos, logrando así establecer las actividades, responsables, los tiempos de cada actividad o tarea, los principales inconvenientes y las posibles mejoras, como principal propuesta para lograr el cambio de una visión funcional a una visión por procesos.

Este trabajo de investigación tiene incidencia directa en el perfil de egreso de la carrera de Administración Pública, ya que requiere de los conocimientos adquiridos durante toda la formación académica para poder elaborar el manual de los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja.

Palabras clave: Visión por procesos, manual de procesos, Dirección de Posgrado.

2.1. Abstract

As one of the main approaches of the New Public Management at the National University of Loja, is to elaborate the manual of the administrative subprocesses of the Value Added process "Postgraduate Management". The Postgraduate Directorate is in charge of this process, which started working on April 01, 2022, which makes it a recently created directorate. As a result, the sub-process manuals did not exist. Furthermore, the UNL's organic regulation of organizational management does not identify its subprocesses. In order to acquire the results and analyze them, a qualitative approach with analytical and synthetic methods was required. In a first scenario, the situational diagnosis of the Postgraduate Department, consequently the existing problems. Also, to obtain information, gathering instruments (observation form and semi-structured interview) were used to obtain data from the management and then the collection of information to identify all the indispensable aspects in the development of the administrative sub-processes, thus establishing the activities, persons in charge, the times of each activity or task, the main inconveniences and the possible improvements, as the main proposal to achieve the change from a functional vision to a vision by processes. Public administration graduates' career profiles are directly impacted by this research. As part of the development of the Postgraduate Department's administrative subprocesses manual, knowledge acquired throughout academic training is required.

Keywords: Process vision, process manual, Postgraduate Education.

3. Introducción

La Administración Pública es una ciencia administrativa que comprende el conjunto de órganos del sector público conformados para administrar y gestionar instituciones, organismos y entes estatales. Es importante que todas las instituciones públicas trabajen desde una visión por procesos, para lo cual se debe fijar procesos bien estructurados que permitan la innovación y el mejor manejo de recursos. El presente trabajo de investigación aporta a que la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja se enfoque a una visión por procesos, para lo cual es importante diseñar el manual de los subprocesos administrativos que hasta la actualidad se han definido como propios de la dirección.

Para tal efecto, en cumplimiento del primer objetivo específico se realizó un diagnóstico situacional a la Dirección de Posgrado, mediante el uso y aplicación de herramientas de recolección de información tales como: la ficha de observación y entrevista semiestructurada. Las cuales permitieron dar paso al segundo objetivo planteando una propuesta de un manual de los subprocesos administrativos propios de la dirección, y por último analizar la propuesta con los actores involucrados en los subprocesos mediante el objetivo tres que es la socialización.

En función de cumplir con lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación requiere de una estructura que le permita la coordinación de componentes teóricos y metodológicos por lo cual en los componentes teóricos se hace referencia primeramente a un marco teórico conceptual que se centra en la teoría de la calidad; en el componente metodológico se identificó el enfoque, alcance y tipo de la investigación, así como también los métodos y técnicas para la recolección de información. Finalmente, se procede a concluir y recomendar aspectos que ayuden a cumplir eficiente y eficazmente los objetivos institucionales.

4. Marco teórico

4.1. Marco teórico conceptual

4.1.1. Teoría de la calidad

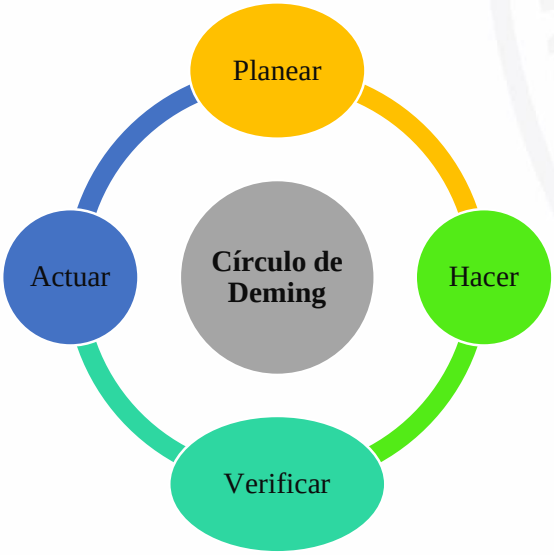
La teoría base para justificar el presente trabajo de integración curricular es la teoría de la gestión de la calidad en el sector público.

Para Deming (1988) citado por Sierra (2018) la calidad consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del usuario de manera confiable y medible, convirtiéndose así en la vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente esté dispuesto a pagar, logrando así la satisfacción del usuario (Palma, Parejo, & Sierra, 2018).

En base a esta definición se puede encarrilar a la calidad en el sector público como el factor que articule las estrategias de mejora e innovación por parte de las instituciones públicas y de responsabilidad social por parte de los demandantes. Dando paso a la selección de herramientas de gestión ideal para el cumplimiento y satisfacción de necesidades. Estás herramientas inician su aparición en la industria de Estados Unidos a comienzos del siglo XX, consiguen un gran desarrollo en la industria japonesa en los años cincuenta y produjeron una gran transformación en las empresas que lideraban los mercados mundiales. La aplicación de los sistemas de gestión de la calidad pasó primero del sector industrial a las empresas del sector servicios, y posteriormente a las distintas Administraciones públicas.

Figura 1

Círculo de Deming o ciclo de Deming.



Nota: Representación gráfica del círculo de Deming. Elaboración propia del autor.

El círculo de Deming o ciclo de Deming se conforma de cuatro conceptos planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada

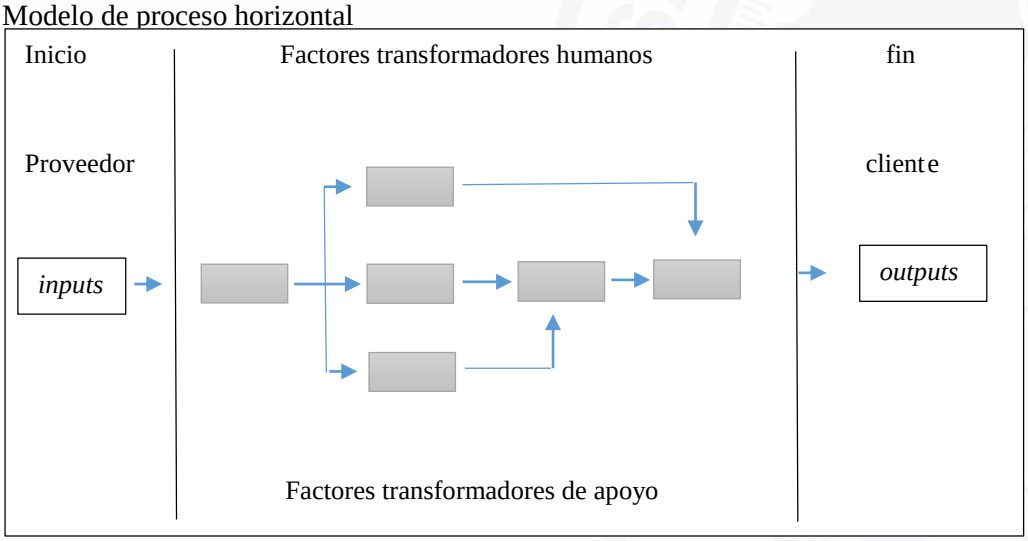
uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un método iterativo de gestión, que las instituciones utilizan para mejorar sus procesos de forma continua, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable, Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación. (Pineda, 2019)

4.1.2. Modelo de procesos horizontales

El modelo de procesos horizontales pertenece a una gestión por procesos, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Figura 2

Modelo de proceso horizontal



Nota: Tomado de La Gestión por procesos. Mallar M. Á., (2010). Elaboración propia.

4.1.3. Características del modelo para la gestión de calidad

Las características del modelo círculo de Deming (1988) para la gestión de calidad, dan a conocer y evidencian la notable adaptabilidad al cambio, permitiendo a las organizaciones crecer y desarrollarse de forma fluida y constante.

A continuación se presentan las características del modelo ciclo de Deming:

- Permite mejorar continuamente los procesos de las organizaciones.
- Es un método efectivo y eficiente al ser un modelo dinámico y flexible.
- Ayuda a reducir costos.

- Se planifican objetivos, estrategias, métodos y procesos en cualquier servicio o producto de la organización así mismo en los procesos de un sistema de gestión.
- Ejecución de planes después del diagnóstico frente al entorno interno y externo.
- Se realizan seguimientos y medición de las acciones.
- Se realizan mediciones, correcciones y modificaciones.
- Los productos ofrecidos deben reflejar las exigencias de los consumidores.
- El ciclo no tiene punto final para optimizar las acciones.

4.1.4. La Nueva Gestión Pública como marco de la Gestión por Resultados

Para Serra (2007), en los últimos tiempos, la gestión pública como disciplina se planteaba enfrentar nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir de la racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia. Esta lógica comparte más o menos explícitamente tres objetivos principales que son:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de los bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia más equidad y más calidad.
- Asegurar que el proceso de la producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores.

Estos propósitos presentes en las actuales demandas ciudadanas y a los que se orienta la gestión por resultados, son, junto con la democracia, la base principal de la legitimidad. De esta forma, la Nueva Gestión Pública aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, así como para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político (Serra, 2007).

4.1.5. Gestión por procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos en primera instancia como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. De esta manera también puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la

identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Fuentes, Torres, Torres, & Peña, 2014).

Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal. En si sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders*, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Tabla 1

Visión funcional versus por procesos

Visión funcional	Visión por procesos
Quién causo el problema	Qué causo el problema
Cuido de mi servicio	Soy parte del proceso
Barreras entre departamentos	Integración
Individualismo	Trabajo en equipo
Compromiso con metas departamentales	Compromisos con metas institucionales
Orientado para el jefe	Orientado para el cliente

Nota: Elaboración propia en base a la Guía para el Levantamiento de Procesos

4.1.6. Diagnóstico situacional

Para Prado (2012), el diagnóstico situacional es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población objetivo, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma. (Prado M. A., 2012)

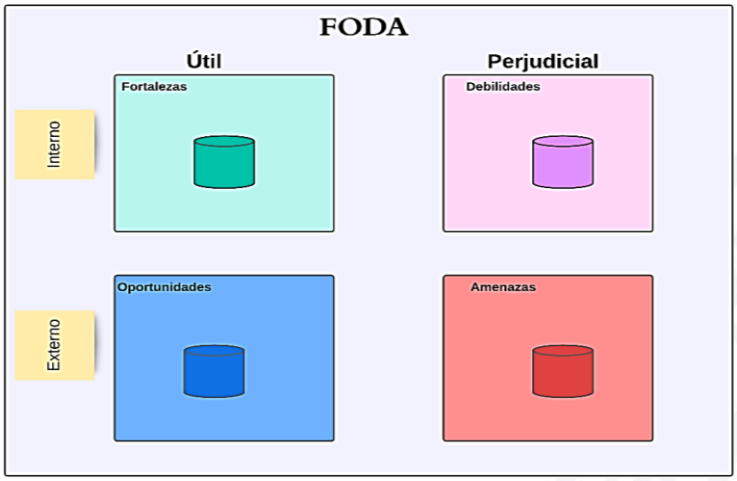
4.1.7. Diagnóstico Situacional FODA

El diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de la misma, así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización. En sí, el FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control.

Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso (López & Flores, 2013).

Figura 3

Matriz FODA



Nota: Elaboración propia en base a la Guía para el Levantamiento de Procesos

4.1.8. La Administración Pública

Para Luther Gulick, citado por Vidaña (2010), comprende a la Administración pública como la parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo de gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial.

Según el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador de 2008 “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Contituciòn de la Republica del Ecuador 2008, 2011).

4.1.9. Procesos

La norma ISO 9001 2015, define un proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan entradas para proporcionar un resultado previsto”. Adicional a esta definición los procesos tienen una misión clara dentro del sistema de gestión, por lo tanto deben ser correctamente definidos para que se lleven a cabo por el responsable de cada uno de ellos en los tiempos que estén dados para el proceso, garantizando así un cumplimiento de objetivos de manera eficiente y eficaz.

Los procesos cumplen las siguientes características:

- Se puede describir entradas y salidas
- El proceso tiene influencia en todos los niveles organizativos
- Es capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización (Miembro de Normalizaciòn Española: UNE, 2015)

4.1.10. Manual

Según Zambrano, (2011) menciona que un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

4.1.10.1. Clasificación de los manuales

Según Zambrano, los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

- Por su contenido: se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos: Manual de historia del organismo, Manual de organización, Manual de Políticas, Manual de procedimientos, Manual de adiestramiento o instructivo.
- Por su función específica: al área de actividad de que trata el manual, así tenemos: Manual de producción, Manual de compras, Manual de ventas, Manual de Finanzas, Manual de contabilidad, Manual de personal .
- Por su ámbito de aplicación: se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes: manuales generales y específicos.

4.1.11. Manuales de Procedimientos

Según Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. (Peñuñuri, Velasco, Vásquez, & Gutierrez, 2008)

4.1.12. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Hernández, 2020).

Así mismo se puede decir que un diagrama de flujo es una de las herramientas de mejora de procesos más utilizado ya que grafica desglosada un proceso, permitiendo verificar la distribución del trabajo, los diagramas de flujo son importantes para el diseñador por que le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema.

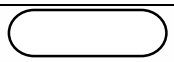
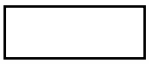
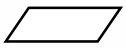
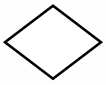
4.1.12.1. Simbología del Diagrama de Flujo

Existen varias entidades internacionales encargadas de elaborar los símbolos para la diagramación de flujos así como propuestas particulares que también son ampliamente difundidas, entre las principales tenemos:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- American National Standard Institute (ANSI)
- International Organization for Standardization (ISO)
- Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y de la administración y mejora de la calidad del proceso (Fernández, 2014)

Tabla 2

Simbología ANSI de diagramación

Nombre	Símbolo	Descripción
Inicio/fin		Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
Actividad		Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
Documento		Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
Datos		Indica la salida y entrada de datos.
Conector		Se utiliza para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada.
Decisión		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Nota: Elaboración propia tomada de la Norma ANSI (Fernández, 2014)

4.2. Marco Legal

4.2.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador, menciona los siguientes artículos relacionados al presente trabajo de investigación, partiendo con la definición de administración pública (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

El artículo 227, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía,

desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación.

Artículo 18, señala que todas las personas, en forma individual o colectiva, según el numeral 2 tienen acceso a:

Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

Artículo 226, Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

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

4.2.2. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Según la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004) los artículos relacionados al presente trabajo de investigación se encuentran:

Artículo 1, del principio de publicidad de la información pública señala que acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado.

Artículo 5, de la información pública manifiesta que se considera información pública, todo documento en cualquier formato, que se encuentre en poder de las instituciones públicas y de las personas jurídicas a las que se refiere esta Ley, contenidos, creados u obtenidos por ellas, que se encuentren bajo su responsabilidad o se hayan producido con recursos del Estado.

4.2.3. Ley Orgánica de Educación Superior

El artículo 118, de los niveles de formación de la educación superior, literal c: Cuarto nivel, de postgrado, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. Corresponden al cuarto nivel el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente. Para acceder a la formación de cuarto nivel, se requiere tener título profesional de tercer nivel otorgado por una universidad o escuela politécnica, conforme a lo establecido en esta Ley.

4.2.4. Reglamento de Régimen Académico Consejo de Educación Superior

El artículo 10, de los niveles de formación de la educación superior, formación de cuarto nivel, de posgrado: este nivel de formación se organiza mediante programas que podrán ser de los siguientes tipos: Especialización, Especialización en el campo del conocimiento específico de la salud, Maestría, Doctorado (Consejo de Educaciòn Superior, 2017).

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

Artículo 1, manifiesta que es misión de la Universidad Nacional de Loja 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 aportan 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.

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

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

4.2.6. Resolución 002

Artículo 1, El instructivo tiene por objeto establecer los lineamientos y parámetros generales de orden administrativos – financiero para la ejecución de los programas de posgrados y/o especialización de la Universidad Nacional de Loja.

4.3. Marco Institucional o Referencial

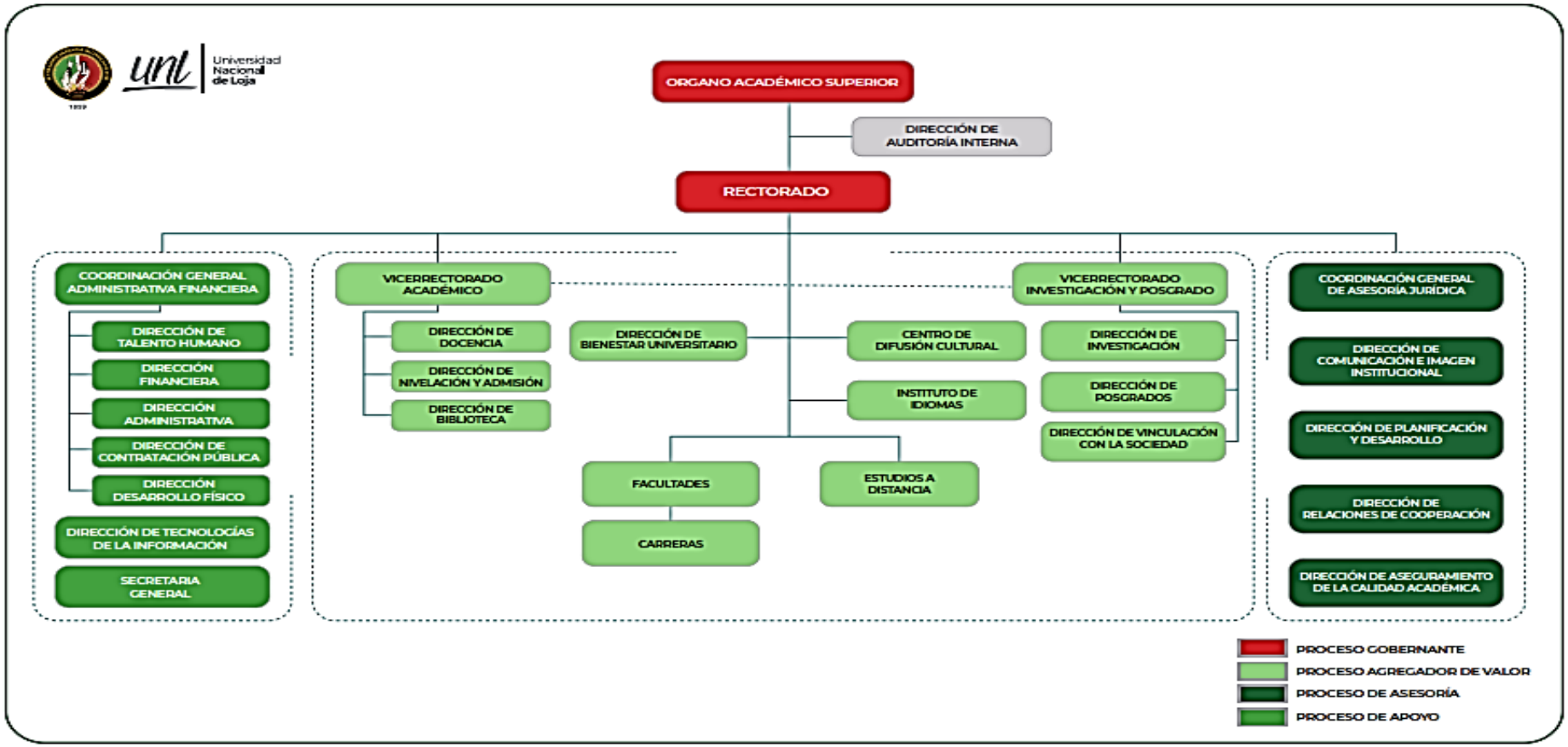
4.3.1. Modelo de Gestión de la Universidad Nacional de Loja

Según consta en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja en su artículo 4, “La estructura organizacional de la universidad, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico”.

La Universidad Nacional de Loja, frente a la necesidad de innovar la gestión institucional acorde con los nuevos alcances y desafíos del PEDI 2019-2023; elabora una propuesta de estructura organizacional para la administración y gestión por procesos y resultados en la siguiente figura:

Figura 4

Estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL



Nota: Tomada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (UNL, 2019)

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

4.3.2. Procesos de la Universidad Nacional de Loja.

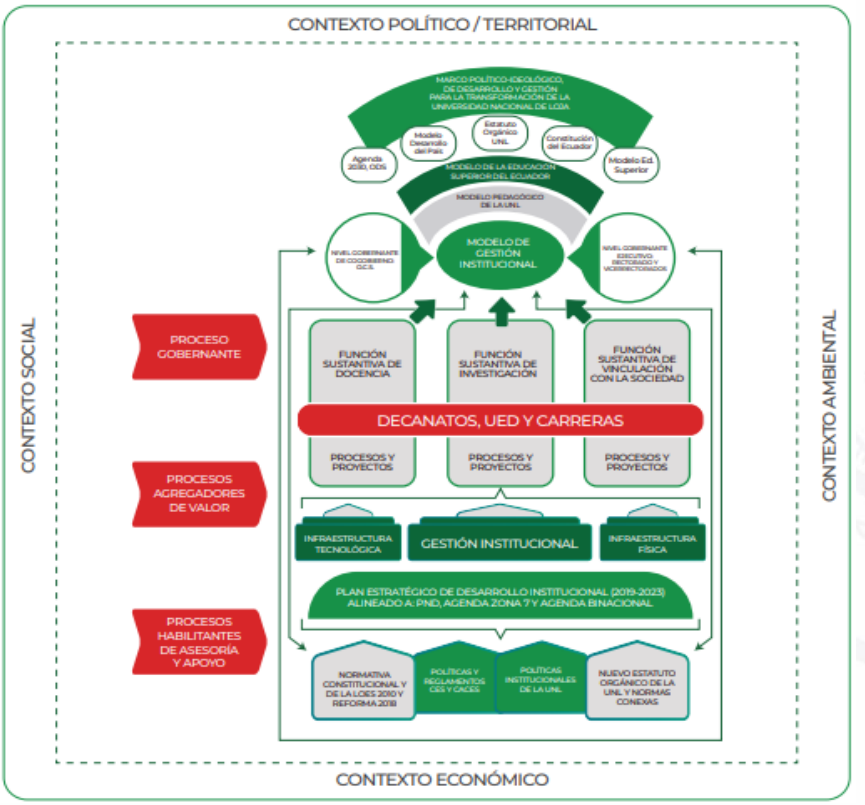
La Universidad Nacional de Loja a través del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, indica en su artículo 5, "los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional"

Los procesos que integran la estructura organizacional son los siguientes:

- Procesos gobernantes.- Orientan la gestión institucional a través de la formulación de las políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- Procesos que agregan valor.- Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituye la razón de ser de la Universidad; y,
- Procesos habilitantes.- Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional (Universidad Nacional de Loja).

Figura 5

Contexto Político y Territorial



Nota: Tomada de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (UNL, 2019)

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

4.3.3. Dirección de Posgrado

Según consta en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja en su artículo 7, del catálogo de procesos la Dirección de Posgrado con su proceso Gestión de Posgrado pertenece a los procesos agregadores de valor. El cual se encuentra establecido en el artículo 14 del mismo reglamento, se desarrollará por parte de su responsable es decir el Director/a de Posgrado, considerando la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades.

A continuación se presentan algunas atribuciones y responsabilidades establecidas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja:

- Asesorar a las autoridades y demás dependencias académicas de la Universidad sobre los procesos que maneja la Dirección de Posgrado;
- Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de Dirección de Posgrado;
- Promover la integración la integración de las funciones, docencia y vinculación con la sociedad;
- Realizar estudios técnicos para determinar la demanda de formación de programas de posgrado en las áreas del conocimiento;
- Mantener la infraestructura, equipamiento, recursos académicos y logísticos necesarios de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los programas.

4.3.4. Antecedentes

Según Ríos (2019), en la elaboración del Manual de procesos y procedimientos de la Universidad Agraria del Ecuador, expone que la existencia del manual en la universidad es una herramienta que le permite a la misma realizar una gestión eficiente en sus procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, bajo una estructura organizativa eficaz y eficiente, a través de la cual cumple la misión y sus objetivos institucionales.

Así también en una propuesta, Manual de procedimientos de postgrado de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, expone que es importante brindar una herramienta que permita la orientación sobre cómo debe llevarse a cabo una correcta ejecución de los procedimientos, optimizando los tiempos de respuesta y la efectividad de los mismo, de una forma entendible para los colaboradores del área. En esta propuesta se observa que los procedimientos proceden de un área independiente donde no dependen de otras entidades

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

internas a la universidad como es el caso de la Universidad Nacional de Loja, por ejemplo en la asignación de presupuesto pese a que es propio debe ser tramitado a otras direcciones de la universidad por tanto los procedimientos realizados son parte de otro proceso ya establecido en otra dirección (Universidad de San Gregorio de Portoviejo, 2019).

Evidentemente de forma general se puede decir que las investigaciones previas respecto a la inexistencia de los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado, existen pero de forma general tal es el caso de la investigación realizada por Gutiérrez, (2013) titulada "Diseño de un modelo organizacional administrativo y de gestión, en la función de la estructura orgánica y los procesos de la Universidad Nacional de Loja" en la cual se logró identificar las unidades responsables de la Dirección de Posgrado y las actividades esenciales así como también la base legal, pero como se manifiesta no se detallan los procesos administrativos o académicos.

.

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

5. Metodología

5.1. Por su nivel de profundidad

La presente investigación por su nivel de profundidad fue de carácter descriptiva ya que permitió exponer y obtener información, que aportó al entendimiento de la situación actual de la dirección de Posgrado y de los subprocesos administrativos.

5.2. Por la naturaleza de los datos y la información

- **Cualitativa:** se sustenta en la obtención de datos no cuantificables basados en la observación. Por lo cual fue necesario evidenciar como se llevan a cabo en primera instancia los subprocesos administrativos, para consiguiente interpretar la ejecución de los subprocesos y poder plantear la propuesta.
- **Investigación acción**: luego de, identificar la situación actual de los subprocesos administrativos se procedió a fundamentar, técnica y teóricamente la propuesta de solución.

5.3. Por los medios para obtener los datos

- **Entrevista:** Para el desarrollo de la investigación se utilizó la entrevista para obtener información de primera mano de la dirección de Posgrado.
- **Observación Directa:** Mediante una ficha de observación se puedo identificar un diagnóstico de la situación actual de la dirección de Posgrado.
- **Técnica FODA:** Mediante el análisis FODA se pudo realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnosticaron la situación interna de la dirección de Posgrado, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.
- **Documental:** para el presente trabajo de investigación se obtuvo información por medio de fuentes oficiales y comprobadas donde, se recopiló información relevante, así como también se han utilizado reglamentos, leyes, trabajos académicos y científicos, entre otros, con la finalidad de sustentar el marco teórico y dar veracidad a la investigación.
- **Grupo focal:** Mediante esta técnica se logró la interacción con los responsables de los subprocesos administrativos. Adicional permitió dar cumplimiento del objetivo 3.
- **Software:** Para la elaboración del manual de subprocesos administrativos, en lo referente a la diagramación se utilizó la herramienta Lucid Chart, lo cual permitió diseñar y organizar los diagramas de flujos.

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

5.4. Según el tipo de inferencia

- **Método analítico**: permitió realizar un estudio y análisis a las actividades, tareas y procedimientos de la ejecución de los subprocesos administrativos, consiguientemente poder identificar el problema principal, para desarrollar la propuesta de mejora.

a. **Método sintético. –** permitió organizar toda la información recabada en el objeto de investigación.

5.5. Área de estudio

El área de estudio de la presente investigación es la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, ubicada en la ciudad de Loja de la provincia de Loja entre las calles Av. Pio Jaramillo Alvarado y Reinaldo Espinoza.

5.6. Población

Los actores involucrados en la presente investigación, son: Directora de Posgrado, Coordinadora de programas de posgrado, Analista Financiero y Directores de maestrías.

5.7. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL

Esta metodología aportó a la elaboración de la propuesta positivamente ya que su objetivo es, 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.

5.7.1. 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.

5.7.2. 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.

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

5.7.3. Levantamiento

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, sedetalle 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.

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

6. Resultados

6.1. O.E.1: Diagnóstico de la situación actual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja

Para cumplir con este objetivo referente al diagnóstico situacional sobre el proceso Gestión de Posgrado, centrado particularmente en los subprocesos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, fue necesario el uso y aplicación de instrumentos de recopilación de información tales como, la ficha de observación y entrevista semiestructurada.

A continuación se describe los resultados obtenidos del uso y aplicación de los instrumentos de recolección de información:

6.1.1. Antecedente de la Dirección de Posgrado

La Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja empezó a funcionar el 01 de abril del 2022, pese a que su proceso ya constaba en el Estatuto Orgánico por Procesos de la UNL desde su aprobación en el año 2020. Sus labores las realiza con una estructura emitida por el Rector, en enero del año 2022 en la resolución 002 de la siguiente manera: directora/o de posgrado, dos asistentes académicos, analista financiero y una coordinadora de los programas de posgrado. En función de esta estructura se llevan a cabo los subprocesos administrativos y académicos, dentro de los administrativos se encuentra el pago a docentes, y devolución de aranceles como propios de la Dirección de Posgrado hasta la actualidad mientras que en los académicos se encuentra postulación, admisión, selección, matriculación entre otros. Su principal objetivo es crear y ofertar nuevos programas de posgrado que vayan acorde a las necesidades de la ciudadanía, y brindar un servicio de calidad, permitiendo formar profesionales capaces de resolver los problemas de la sociedad. La base legal de los subprocesos mencionados son internos y externos a la universidad, en los internos se encuentra el Estatuto Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y la resolución 002 emitida por el Rector, mientras que en los externos se encuentra, la Ley Orgánica de Educación Superior y el Consejo de Educación Superior.

La reciente creación de la Dirección de Posgrado, hace que aún no cuente con los manuales de procesos, ni medios de verificación definidos. Por lo tanto se trabaja en base a la normativa anteriormente mencionada, y la evidencia es la documentación realizada,

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

siendo esta la razón para definir en primera instancia los subprocesos administrativos y académicos.

Sin embargo, el ambiente laboral de la Dirección de Posgrado es favorable ya que cuenta con personal profesional, joven y experimentado, además de una nueva infraestructura con amplias oficinas una adecuada sala de reuniones, catorce módulos de trabajo y una sala de espera, todos estos espacios cuentan con puertos de conexión a banda ancha y red wifi, asientos confortables y adecuados escritorios. Posee rótulos de identificación y logotipos institucionales, lo cual permite reconocer a primera vista cual es el tipo de servicio que presta la dirección.

Para el desarrollo de sus actividades utilizan herramientas tecnológicas tales como: computadoras, impresoras y celulares, este último ha sido fundamental al momento de la promoción y difusión de las maestrías, adicional a ello en las tareas académicas y administrativas utilizan el EVA, SGA, el Módulo de Gestión de Trámites, el SIAAF y el botón de pago, entre otros.

6.1.2. Análisis Departamento

El objetivo de la Dirección de Posgrado es ofrecer nuevos programas de maestrías enfocados en las demandas de la sociedad de la parte sur y de todo el país, para ello se debe contar con una estructura sólida que logre este objetivo. Actualmente, con el uso y aplicación de las herramientas de recolección de información, se pudo establecer la siguiente estructura descriptiva de la dirección.

Tabla 3

Estructura Descriptiva de la Dirección de Posgrado

ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO	
Macroproceso	Gestión de Académica.
Proceso	Gestión de Posgrado.
Subprocesos	Administrativos - Académicos.
Estructura (emitida por resolución 002)	Director/a de Posgrado. Asistentes académicos. Analista financiero. Coordinador/a de programas de posgrado
Normativas legales	R. Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja R. de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja Resolución 002 Ley Orgánica de Educación Superior Consejo de Educación Superior

Nota: Elaborado propia. Tomado del diagnóstico situacional realizado

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

El macroproceso y el proceso de la Dirección de Posgrado se encuentran establecidos en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, por otra parte su estructura fue establecida por resolución 002 emitida por el Rector en enero de este año y las normativas legales son internas y externas a la Universidad dentro de las internas se encuentra el Estatuto Orgánico por Procesos, el Reglamento de Régimen académico y la Resolución 002 mientras que en los externos se encuentran la Ley Orgánica de Educación Superior y el Consejo de Educación Superior.

Figura 6

FODA: Matriz Ambiente interno y externo de la Dirección de Posgrado

Nota: Elaboración propia del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado

La Dirección de Posgrado cuenta con personal de trabajo profesional, joven y experimentado. Dirigido por una Directora eficiente y eficaz, labor demostrada en el desarrollo de actividades encomendadas, trabaja en fiel cumplimiento a las disposiciones y normas dadas con un ambiente laboral adecuado donde prima el trabajo en equipo, la ética, la transparencia, la solidaridad y la responsabilidad.

Por otra parte, al pertenecer al sector público le permite tener la oportunidad de ingresar a convenios nacionales e internacionales con instituciones que buscan beneficiar a la sociedad. Es importante destacar que al situarse en la parte sur del país cuenta con un amplio campo de aplicación en la oferta de maestrías.

El presupuesto de la dirección es autofinanciado ya que el dinero es propio, debido al pago de los maestrantes por matricula y colegiatura, pero a pesar que cuenta con su propio presupuesto este debe ser tramitado para que se facilite el dinero, en consecuencia de esto también surge la necesidad de contratar con más personal capacitado como por ejemplo un especialista en marketing y ventas, en este sentido se puede decir que la dependencia de otras personas y facultades para desarrollar sus procesos y la creencia de algunas personas de mantener un mismo proceso tanto para tercer y para cuarto nivel, obstaculiza la innovación.

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

6.1.3. Análisis Subproceso

La Dirección de Posgrado desarrolla sus procesos en el marco del cumplimiento de sus actividades administrativas y académicas bajo el amparo de las normativas vigentes de la Universidad Nacional de Loja, es importante manifestar que el ecosistema general de procesos de la Dirección, no cuenta con la determinación legal en las normativas de los subprocesos que realiza, es decir en el Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos de la UNL solo consta el proceso agregador de valor Gestión de Posgrado. Por esta razón se los ha dividido internamente en la dirección de primera instancia en administrativos y académicos.

Dentro de los subprocesos administrativos que realiza la dirección de Posgrado existen subprocesos que se ejecutan en otras dependencias tal es el caso de la adquisición de bienes o servicios, como se manifestó anteriormente es una de las debilidades encontradas creer que se debe tener un mismo proceso para tercer y cuarto nivel por esta razón se han establecidos como propios de la dirección los subprocesos administrativos pago a docentes cuyo objetivo es efectuar el pago a los docentes en el menor tiempo posible después de haber presentado la documentación y; en el subproceso devolución de aranceles cuyo objetivo es efectuar la devolución del arancel una vez cumpla con los requerimientos.

Figura 7

FODA: Matriz ambiente interno y externo de los subprocesos administrativos

Nota: Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Dentro del ambiente interno y externo de los subprocesos administrativos se evidencia aspectos positivos y negativos, internos y externos por ejemplo existe el interés de definir formalmente un manual de procesos pero lamentablemente existen varias dependencias de aprobación internas y externas a la dirección a la hora de legalizar los requerimientos y también se sostiene a nivel institucional la creencia de mantener un mismo procedimiento tanto para tercer y cuarto nivel lo que obstaculiza la mejora continua del

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

subproceso, esto justifica la existencia única del proceso Gestión de Posgrado y no de los subprocesos que se realizan en la dirección de Posgrado.

6.1.4. Flujogramas

A continuación se presenta los flujogramas realizados en primera instancia de acuerdo al diagnóstico realizado.

6.1.4.1.Subproceso 1: Pago a Docentes Nacionales e Internacionales.

Según el Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos consta únicamente el proceso agregador de valor Gestión de Posgrado, es por esta razón que no consta en la normativa el proceso Pago a Docentes que se lleva a cabo como un subproceso administrativo dentro de la Dirección.

El principal actor clave en este proceso es el Analista Financiero de Posgrado ya que es el encargado de elaborar la documentación que requiere este proceso como son el certificado de cumplimiento de horario, la requisición, el oficio de solicitud de pago y hacer el expediente de pago. Estos documentos pasan por el/la directora/a de Posgrado para su respectiva legalización así como también por el Director Financiero quien de igual forma legaliza la documentación si así corresponde, por otra parte el Sr. Rector es quien aprueba la requisición. De este modo podemos diagnosticar que el subproceso se lleva a cabo con un exceso de filtros por los que pasa la información y también no se considera en un estado inicial del subproceso la documentación receptada por el director del programa de maestría.

Tabla 4

Tiempo por fase del subproceso pago a docentes

Tiempo estimado por fase del subproceso pago a docentes nacionales e internacionales		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo**
Receptar información de gestión académica	Analista financiero	Una semana
Revisar información de gestión académica	Analista financiero	15 minutos
Elaborar certificado de cumplimiento de horario	Analista financiero	20 minutos
Informar al director/a de maestría observaciones	Analista financiero	5 minutos
Dirigir certificado al director/a de posgrado	Analista financiero	5 minutos
Legalizar certificado	Director/a de posgrado	10 minutos
Informar al Analista financiero observaciones	Director/a de posgrado	5 minutos
Elaborar requisición	Analista financiero	20 minutos
Dirigir requisición al Director financiero	Analista financiero	5 minutos
Legalizar requisición	Director financiero	10 minutos
Informar al analista financiero observaciones	Director financiero	5 minutos
Dirigir requisición al Analista financiero	Director financiero	5 minutos
Dirigir requisición al Sr. Rector	Analista financiero	5 minutos
Aprobar requisición	Sr. Rector	10 minutos
Informar al analista financiero observaciones	Sr. Rector	5 minutos
Elaborar oficio de solicitud de pago	Analista financiero	20 minutos

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

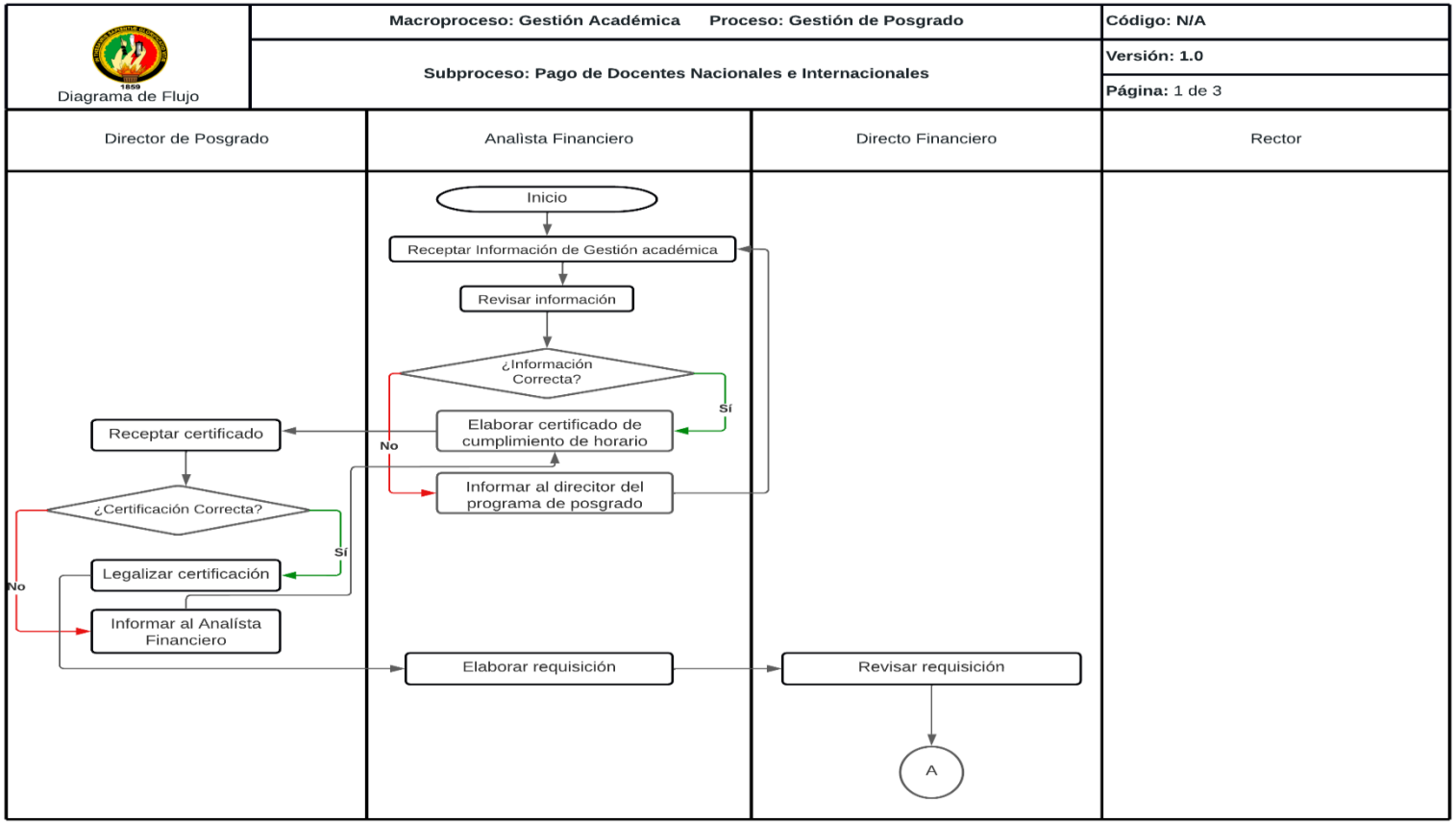
Dirigir oficio al director/a de posgrado	Analista financiero	5 minutos
Legalizar oficio	Director/a de posgrado	10 minutos
Informar al analista financiero observaciones	Director/a de posgrado	5 minutos
Dirigir oficio legalizado al Director financiero	Analista financiero	5 minutos
Legalizar oficio	Director financiero	10 minutos
Informar al analista financiero observaciones	Director financiero	5 minutos
Elaborar expediente de pago	Analista financiero	20 minutos
Dirigir expediente de pago al Director financiero	Analista financiero	5 minutos
Receptar expediente de pago	Director financiero	5 minutos

Nota: Elaborado propia. Tomado del diagnóstico situacional realizado

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

Figura 8

Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 1

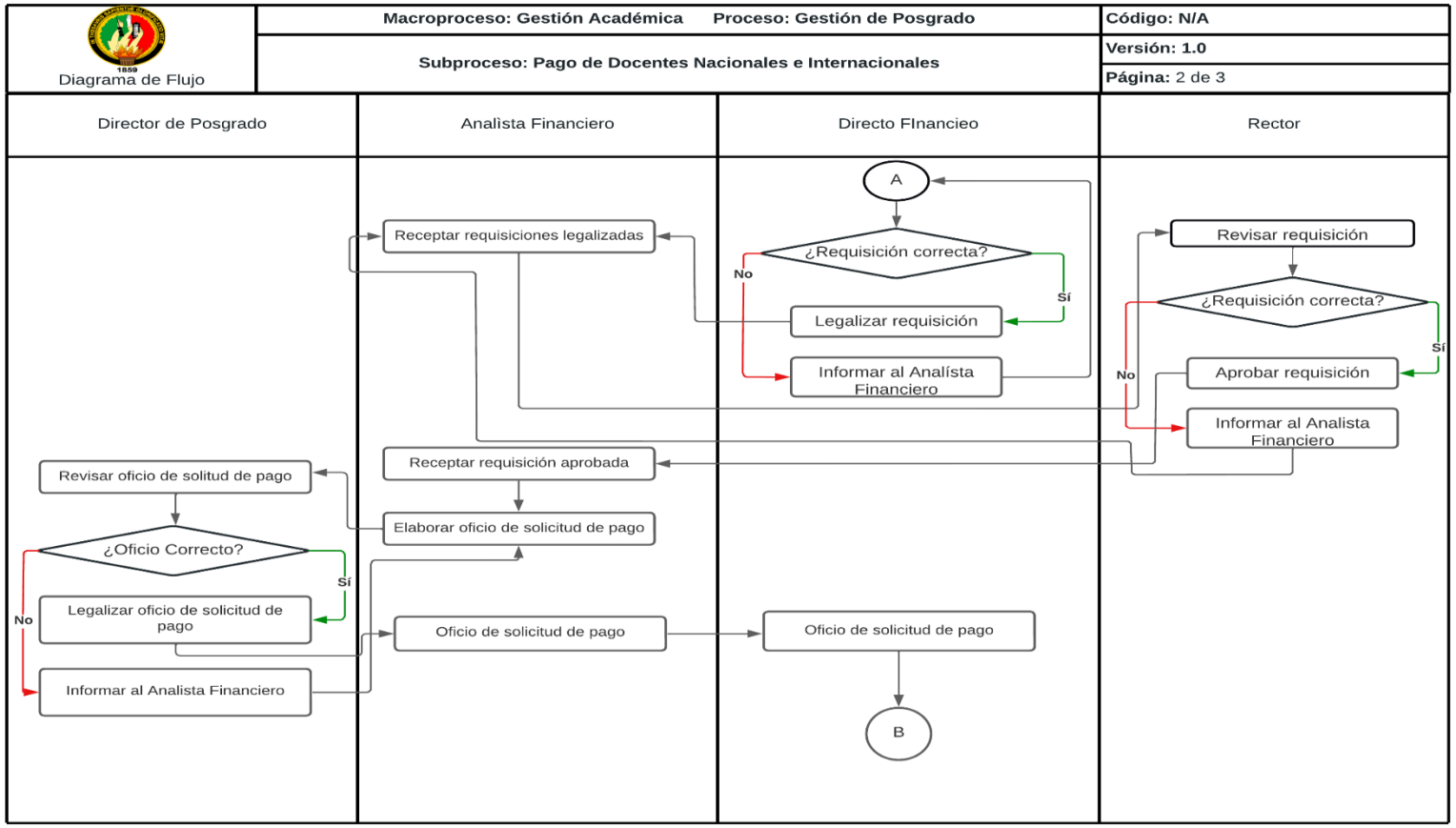


Nota: Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

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

Figura 9

Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 2

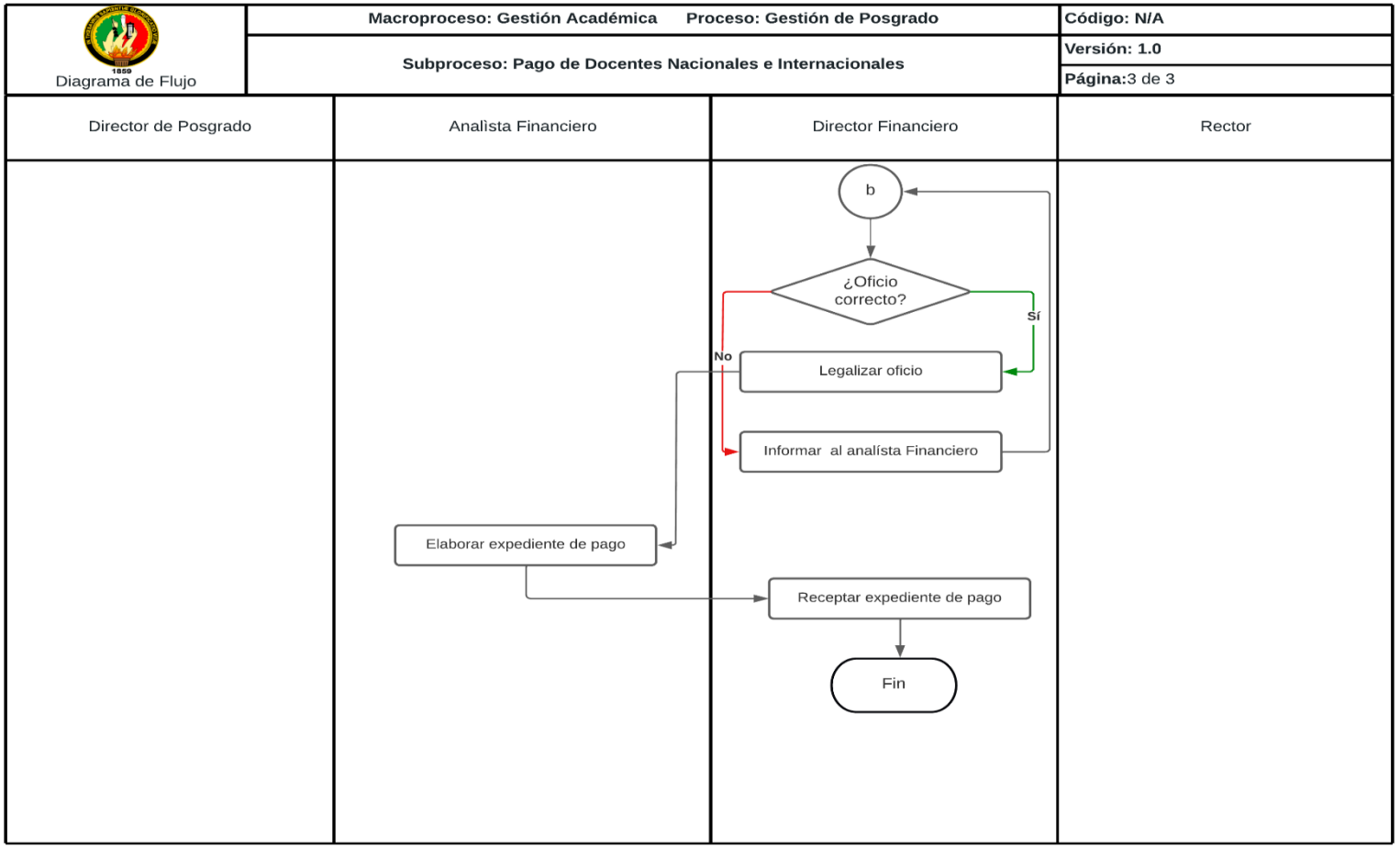


Nota: Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

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

Figura 10

Flujograma Pago a Docentes Nacionales e Internacionales V1.0, parte 3



Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

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

6.1.4.2.Subproceso 2: Devolución de Aranceles.

El proceso Devolución de Aranceles se encuentra en el Reglamento de régimen académico de la Universidad Nacional de Loja en el art. 182 el cual establece "El estudiante tendrá derecho al reembolso proporcional del valor cancelado por concepto de arancel, en caso de retiros de carreras o programas, debidamente justificados, de todo un período académico"

El responsable de establecer el valor de devolución estará bajo resolución del Órgano Colegiado Superior el cuál analizará la situación considerando si es que se trata de primera matricula el valor de devolución está fijado en 70% y si se trata de segunda y tercera matricula el valor de devolución está fijado en 50%. De igual forma en este proceso la existencia de varios filtros obstaculiza la innovación.

Tabla 5

Tiempo por fase del subprocesos devolución de aranceles

Tiempo estimado por fase del subproceso devolución de aranceles.		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo**
Realizar solitud de devolución	Estudiante	30 minutos
Dirigir solicitud al decano	Estudiante	10 minutos
Revisar y dirigir solicitud al Director de maestría	Decano	10 minutos
Solicitar certificado de asignaturas	Director/a de maestría	120 minutos
Dirigir certificado al Secretario abogado	Director/a de maestría	5 minutos
Legalizar certificado	Secretario abogado	10 minutos
Dirigir trámite a la Coordinación Administrativo Financiero	Secretario abogado	5 minutos
Fijar el valor de devolución	Coordinador administrativo financiero	30 minutos
Elaborar informe de devolución	Coordinador administrativo financiero	20 minutos
Dirigir informe al decano	Coordinador administrativo financiero	5 minutos
Dirigir informe al Sr. Rector	Decano	5 minutos
Informar al Coordinador administrativo financiero observaciones	Decano	5 minutos
Poner en conocimiento y resolución del Órgano Colegiado Superior	Sr. Rector	10 Analista financiero
Elaborar resolución	Órgano Colegiado Superior	30 minutos
Dirigir resolución a Tesorería y Decano	Órgano Colegiado Superior	10 minutos
Efectuar pago	Tesorería	20 minutos
Receptar pago	Estudiante	5 minutos

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

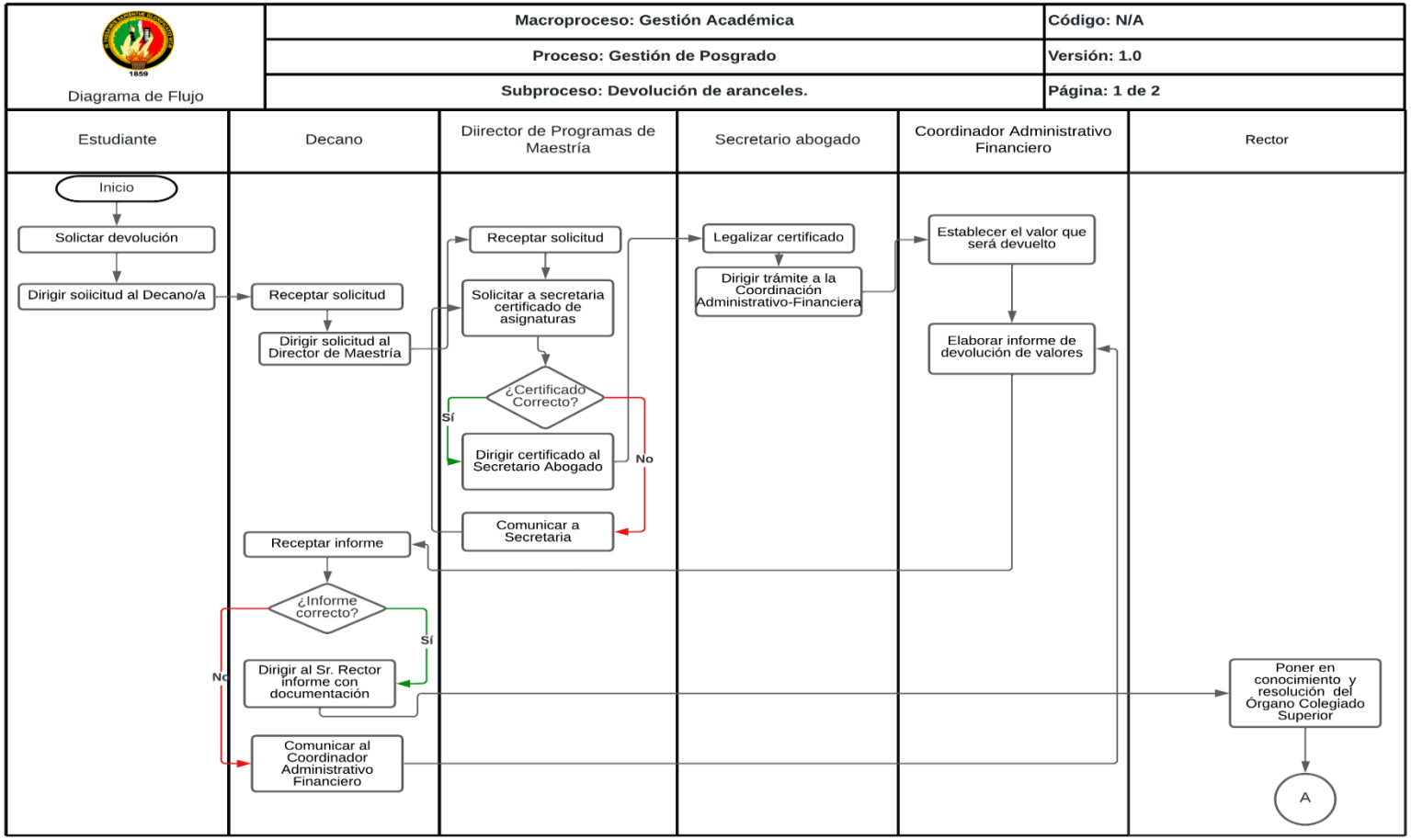
Dirigir comprobantes de pago a Dirección de Posgrado y Coordinador Financiero	Estudiante	20 minutos
Adjuntar comprobantes de pago al expediente del estudiante	Director/a de Posgrado	10 minutos

Nota: Elaborado propia. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

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

Figura 11

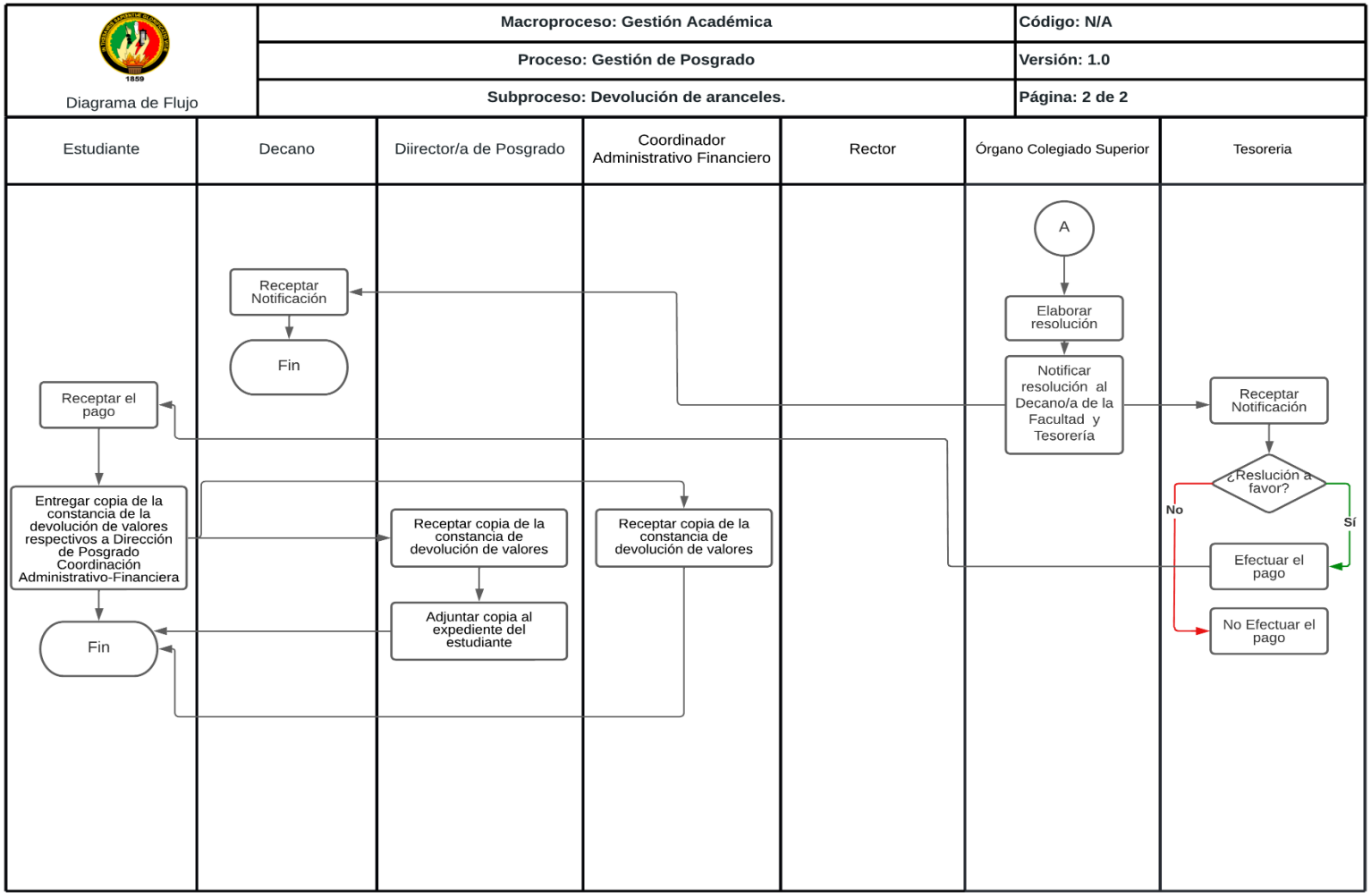
Flujograma diagnóstico Devolución de Aranceles V1.0, parte 1



Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizado.

Figura 12

Flujograma diagnóstico Devolución de Aranceles V1.0, parte 2



Elaboración del autor. Tomado del diagnóstico situacional realizad

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

6.2. O.E.2: Propuesta de manual de subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja

Una vez realizado el diagnostico situacional , se identifica la falta del manual de los subprocesos administrativos en la Dirección de Posgrado por lo que en cumplimiento de este objetivo, se realizó una propuesta de mejora a la situación actual de los subprocesos administrativos, la cual se presenta a continuación.

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

CÓDIGO: N/A	**Fecha de vigencia:** N/A	
Subprocesos: Administrativos	**Propietario del proceso:** Dirección de Posgrado	
Objetivo: Otorgar a la Dirección de Posgrado una guía idónea que permita identificar las diferentes actividades en la ámbito administrativo de forma eficiente y eficaz.	**Estatus:** Propuesta	
Macro proceso: Gestión Académica	**Responsable:** Director/a de Posgrado	**Página:** 1 de 45

MANUAL DE SUBPROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PROCESO GESTIÓN DE POSGRADO

Versión: 1.1

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Jefferson Paúl Chamba Andrade **Estudiante de la carrera de Administración Pública.** Fecha: 01/07/2022	Ing. Tania Patiño **Tutor Académico** Fecha:25/07/2022 Ing. Vanessa Burneo **Tutor Institucional** Fecha:04 de julio de 2022	**Director/a de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja** Fecha: 28 de julio de 2022

Registro de edición del documento			
Versión	Fecha de vigencia	**Registro de cambios**	
1.1	N/A	Versión inicial	Todas

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

a) Tipo de mega y macro proceso

De acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Los procesos que integran esta estructura son:

- Procesos gobernantes
- Procesos que agregan valor
- Procesos habilitantes

En el caso de los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado se encuentran dentro del proceso agregador de Valor Gestión de Posgrado.

b) Objeto

- El presente documento tiene como objeto definir un modelo de actividades sistemáticas de los subprocesos administrativos del proceso Gestión de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja, permitiendo, orientar, desarrollar y mejorar la gestión administrativa del personal que desarrollan los distintos subprocesos administrativos en la Dirección de Posgrados otorgando así el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos.
- La elaboración del manual posee sustentación directa de las normativas legales de la Universidad Nacional de Loja, lo que garantiza la correcta transparencia, eficiencia y eficacia en la designación de las actividades de este proceso

c) Alcance

El presente manual aplica a todas las dependencias administrativa de la Dirección de Posgrado, tanto al personal de apoyo y a el/la directora/a de Posgrado los cuales intervienen de los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado, de acuerdo con los parámetros definidos en la normativa vigente de la Universidad Nacionales de Loja.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
0'72 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

- **Normas Generales**
- Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos de la Universidad Nacional de Loja.
- Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.
- Metodología para el Levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja.
- **Políticas**

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

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.
- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de articular los procedimientos de acuerdo a la panificación institucional.

- **Consideraciones de Actualización**

El presente manual influye en gran medida en el actuar de los entres, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de forma precisa y secuencial, las tareas y actividades que son asignadas a las unidades de trabajo.

- La actualización se llevará a cabo según las normas lo estipulen, debiendo llevarse a cabo únicamente cuando existan reformas a las mismas para garantizar la legalidad del proceso.
- Se deberá definir de manera precisa los responsables, entradas y salidas, sus respectivos roles, actividades considerando la coherencia con el desarrollo de las actividades.

- Se deberá definir de manera precisa los responsables, entradas y salidas, sus respectivos roles, actividades considerando la coherencia con el desarrollo de las actividades.
- El/ la directora/a de posgrado, asesorará en la revisión y aprobación de la actualización del manual.

d) Esquema General Macroproceso

Nota. Elaboración propia; Fuente Universidad Nacional de Loja (2020) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la Universidad Nacional de Loja

e) Responsables

- Director/a de Posgrado
- Coordinador/a de los programas de posgrado
- Analista financiero
- Director/a de los programas de posgrado

f) Marco legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables)

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

Marco Legal
Constitución de la República -**Art 226** determina "Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución […]"; -**Art 227** determina: "[…] La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación […]"; -**Art 233** señala: […] Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos […]; -**Art 335** establece: […] 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 de la Constitución de la República del Ecuador, en la Constitución. […];

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

Ley Orgánica de Educación Superior -**Art 17** establece el reconocimiento de la autonomía responsable para las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República; -**Art 118** establece de los niveles de formación de la educación superior, literal 2: Cuarto nivel o de posgrado, está orientado a la formación académica y profesional avanzada e investigación en los campos humanísticos, tecnológicos y científicos.
Ley Orgánica del Servidor Público -**Art 75** estable del pago de honorarios a instructores: Las servidoras y los servidores que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Trabajo emitirá la escala de honorarios respectiva. -**Art 221** establece la responsabilidad por pago indebido: La autoridad o funcionario que disponga el pago de remuneración a personas cuyo nombramiento, contrato traslado, aumento de remuneración o licencia o en general cualquier acto administrativo que hubiere sido efectuado en contravención de la presente Ley o su reglamento, será personal y pecuniariamente responsable de los valores indebidamente pagados.
Normativa de la Universidad Nacional de Loja. Resolución 002 -**Art 1** el instructivo tiene por objeto establecer los lineamientos y parámetros generales de orden administrativos – financiero para la ejecución de los programas de posgrados y/o especialización de la Universidad Nacional de Loja.

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

g) Descripción de los subprocesos

SUBPROCESO ADMINISTRATIVO: PAGO DE DOCENTES NACIONALES E INTERNACIONALES

-Límites

Inicio del subproceso pago a docentes	**Final del subproceso pago a docentes**
Inicia el subproceso de pago a docente con la documentación de gestión académica del docente.	Finaliza el subproceso de pago a docente con el expediente de pago legalizado y aprobado.

-Responsables

Rol o cargo del responsable	**Nivel de responsabilidad o funciones**
Director de posgrado	▪ Entregar requerimiento legalizado bajo previo control Certificado Oficio de solicitud de pago
Rector	▪ Entregar requerimiento aprobado bajo previo control Requisición
Director Financiero	▪ Entregar requerimiento legalizado bajo previo control Requisición Oficio de solicitud de pago
Analista financiero	▪ Revisar requerimientos ▪ Elaborar documentación requirente
Director de maestría	▪ Receptar documentación requirente Gestión académica del docente

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

-Normas específicas

- Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja. Art 74.
- Consejo de Educación Superior "Reglamento de Régimen Académico"
- Resolución Nº 002-R-UNL-2022

-Entradas verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Certificado cumplimiento de horario	Aprobado	Cliente interno (Dirección de Posgrado y Unidades Administrativas)	Ver anexo1

-Procedimiento descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
Inicio del subproceso pago a docentes:						
1	Receptar información de Gestión Académica del docente	Director de maestría	Correo electrónico	Una semana	Mensual	Si
2	Enviar información de Gestión Académica del docente al Analista Financiero	Director de maestría	Correo electrónico	5 min	Mensual	Si
3	Receptar información de Gestión Académica del docente	Analista Financiero	Correo electrónico	1 min	Mensual	Si

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

4	Revisar información de Gestión Académica del docente	Analista Financiero	Correo electrónico	7 min	Mensual	Si
5	Si la información es correcta se procede a elaborar el certificado de cumplimiento de horario.	Analista Financiero	Correo electrónico	15 min	Mensual	Si
6	Enviar certificado de cumplimiento de horario a el/la directora/a de Posgrado	Analista Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
7	Si el certificado es correcto se procede a legalizar	Director/a de Posgrado	Correo electrónico	8 min		
8	Si el certificado es incorrecto informar al emisor	Director de Posgrado	Correo electrónico	5 min	Mensual	Si
9	Dirigir certificado de cumplimiento de horario al Analista Financiero	Director de Posgrado	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
10	Si el certificado fue legalizado, se procede a elaborar requisición	Analista Financiero	Correo electrónico	15 min	Mensual	Si

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

11	Si el certificado no fue legalizado, se procede hacer las correcciones pertinentes	Analista Financiero	Correo electrónico	10 min	Mensual	Si
12	Dirigir requisición al Directo Financiero	Analista Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
13	Si la requisición es correcto se procede a legalizar	Director Financiero	Correo electrónico	8 min	Mensual	Si
14	Si la requisición es incorrecto informar al emisor	Director Financiero	Correo electrónico	3 min	Mensual	Si
15	Dirigir requisición al Analista Financiero	Director Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
16	Si la requisición no fue legalizada, hacer las correcciones pertinentes	Analista Financiero	Correo electrónico	10 min	Mensual	Si
17	Si la requisición fue legalizada, dirigir requisición al Sr. Rector	Analista Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
18	Si la requisición es correcta se procede a aprobar	Rector	Correo electrónico	8 min	Mensual	Si

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

19	Si la requisición no es correcta informar al emisor	Rector	Correo electrónico	5 min	Mensual	Si
20	Dirigir requisición al Analista Financiero	Rector	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
21	Si la requisición fue aprobada por el Sr. Rector se procede a elaborar oficio de solicitud de pago.	Analista Financiero	Correo electrónico	15 min	Mensual	Si
22	Si el oficio de solicitud de pago es correcto se procede a legalizar.	Director/a de Posgrado	Correo electrónico	8 min	Mensual	Si
23	Si el oficio de solicitud de pago es incorrecto se procede a informar al emisor.	Director/a de Posgrado	Correo electrónico	5 min	Mensual	Si
24	Dirigir oficio de solicitud de pago al Analista Financiero	Director/a de Posgrado	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
25	Si el oficio de solicitud de pago fue legalizado dirigir a Director Financiero	Analista Financiero	Correo electrónico	3 min	Mensual	Si

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

26	Si el oficio de solicitud de pago no fue legalizado hacer las correcciones pertinentes	Analista Financiero	Correo electrónico	10 min	Mensual	No
27	Si el oficio de solicitud de pago es correcto se procede a legalizar.	Director Financiero	S Correo electrónico	8 min	Mensual	Si
28	Si el oficio de solicitud de pago es incorrecto se procede a informar al emisor.	Director Financiero	Correo electrónico	5 min	Mensual	No
29	Dirigir oficio de solicitud de pago al Analista Financiero	Director Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
30	Si el oficio de solicitud de paso fue legalizado por el Director Financiero se procede a elaborar el expediente de pago	Analista Financiero	Correo electrónico	15 min	Mensual	Si
31	Si el oficio de solicitud de pago no fue legalizado por el Director Financiero se procede hacer las correcciones.	Analista Financiero	Correo electrónico	10 min	Mensual	Si

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

32	Dirigir expediente de pago del docente al Director Financiero	Analista Financiero	Correo electrónico	4 min	Mensual	Si
33	Receptar expediente de pago del docente	Director Financiero	Correo electrónico	3 min	Mensual	Si
Final del subproceso pago a docentes.						

-Salidas Verificables

Código	**Nombre**	**Criterios de aceptación**	**Origen**	**Referencia**
N/A	Oficio solicitud de pago	Aprobado	Aprobado	Ver anexo 3

-Consideraciones adicionales

- Para llevar a cabo el pago a docentes se basará en el Reglamento Nº 002-R-UNL-2022 Instructivo financiero para la ejecución de los programas de posgrado y/o especialización de la Universidad Nacional de Loja.
- En el art 3 literal b del instructivo menciona: establecer los requisitos para proceder al pago de los honorarios y remuneraciones del personal que se vincule en calidad de personal académico de los programas de posgrado y/o especialización.
- En el art 20 del instructivo menciona: en los programas de posgrado, el personal académico ocasional, invitado u honorario, deberá ser contratado bajo los procedimientos de contrato civil de servicios profesionales.

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

- En el art 21 del instructivo menciona: el personal académico titular de la Universidad Nacional de Loja, que por sus conocimientos y experiencia sea requerido para colaborar en el programa, fuera del tiempo de su dedicación en la "Universidad en programas de posgrado y/o especialización, podrá vincularse bajo modalidad de contratos civiles de servicios profesionales, en función de su dedicación y disponibilidad horaria y fuera de su jornada de trabajo.

-**Diagrama de flujo**

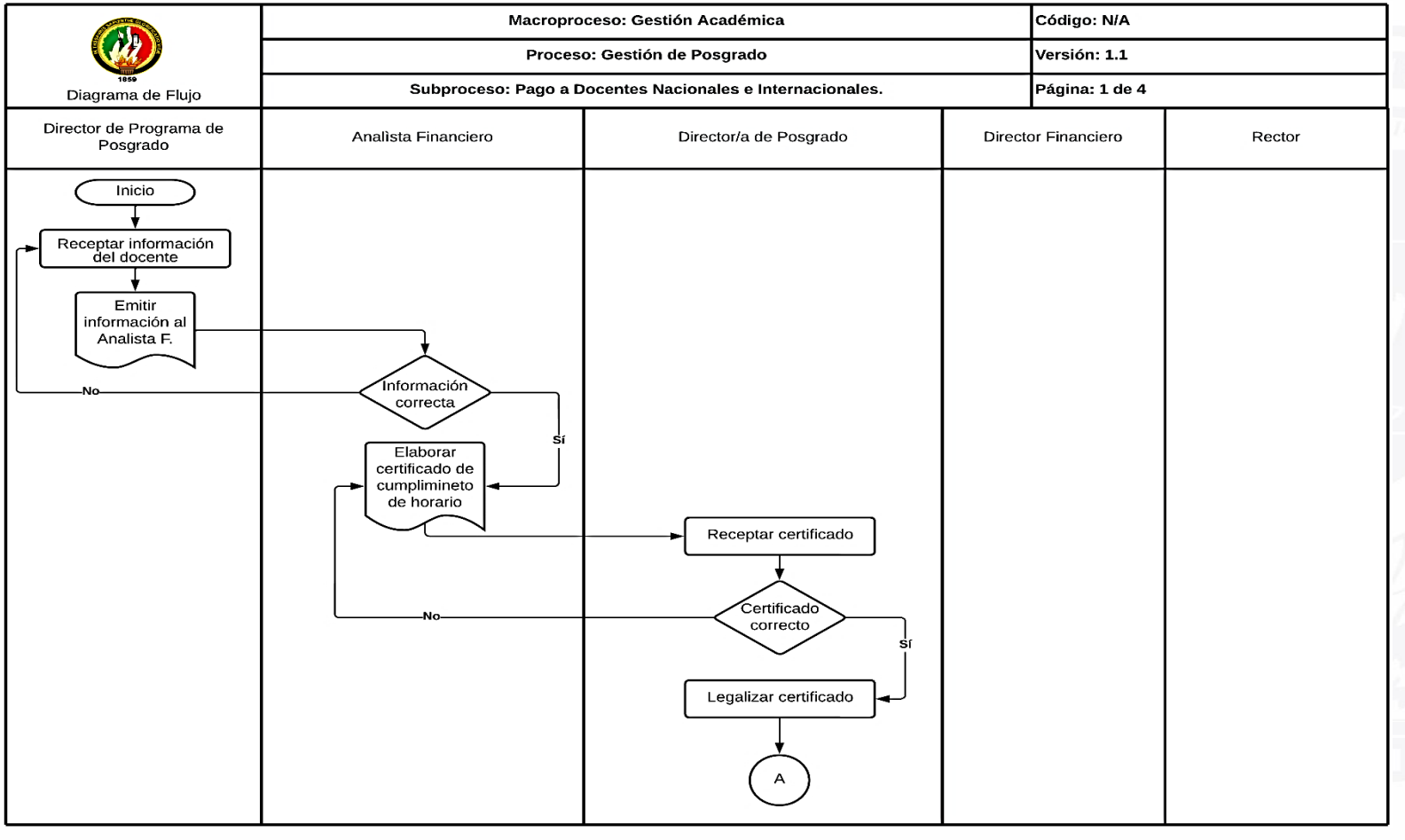
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

-Modelo SIPOC

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
Dirección de Posgrado	Certificado de cumplimiento de horario	-Elaboración de documentos Certificado de cumplimiento de horarios Requisición Oficio de solicitud de pago Expediente de pago del docente -Revisión de información. Información de gestión académica docente Certificado de cumplimiento de horarios Requisición Oficio de Solicitud de Pago Expediente de pago del docente -Legalización Certificación de cumplimiento de horarios Requisición Oficio de solicitud de pago -Aprobación Requisición	Oficio de solicitud de pago	Personal docente de los programas de posgrado

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

-Diagrama de Flujo



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

Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica		Código: N/A	
	Proceso: Gestión de Posgrado		Versión: 1.1	
	Subproceso: Pago a Docentes Nacionales e Internacionales.		Página: 2 de 4	
Director de Programa de Posgrado	Analìsta Financiero	Director/a de Posgrado	Director Financiero	Rector

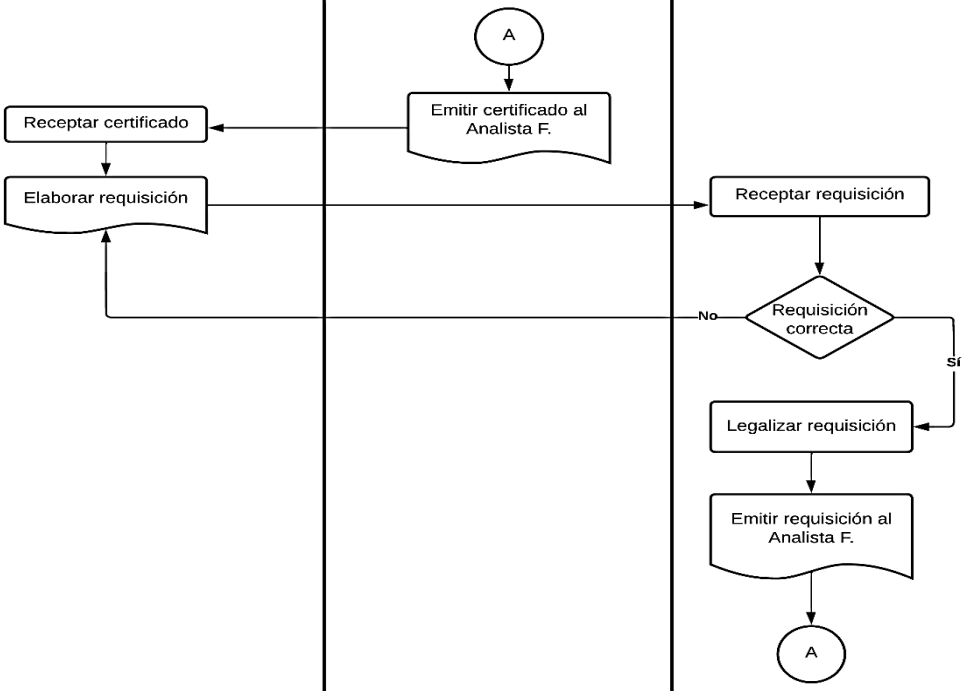
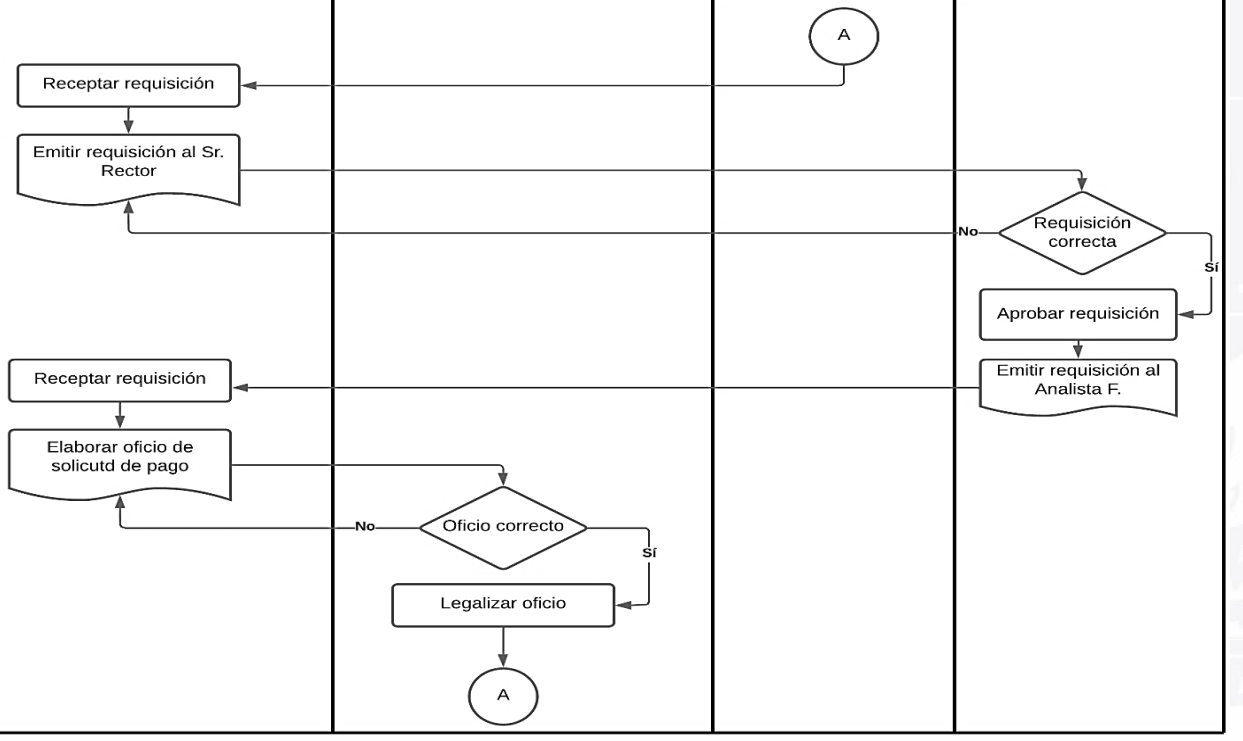


Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica		Código: N/A
	Proceso: Gestión de Posgrado		Versión: 1.1
	Subproceso: Pago a Docentes Nacionales e Internacionales.		Página: 3 de 4

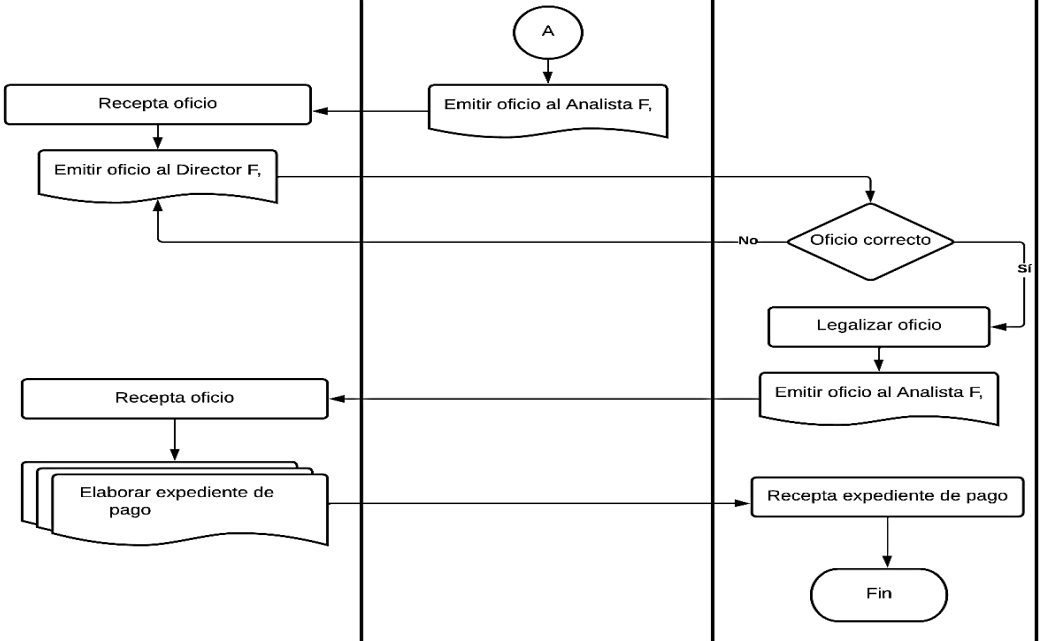
Director de Programa de Posgrado	Analista Financiero	Director/a de Posgrado	Director Financiero	Rector



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

Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica	Código: N/A
	Proceso: Gestión de Posgrado	Versión: 1.1
	Subproceso: Pago a Docentes Nacionales e Internacionales.	Página: 4 de 4

Director de Programa de Posgrado	Analìsta Financiero	Director/a de Posgrado	Director Financiero	Rector



-Registros de información del proceso

Código	Descripción	Orden	Digital/ Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Certificado de cumplimiento de horario	Contiene información de asistencia del docente	Cronológico	Digital	Permanente	Analista Financiero
Requisición	Contiene la autorización de gasto y pago de servicios profesionales	Cronológico	Digital	Permanente	Analista Financiero
Solicitud de oficio de pago	Solicitud para efectuar el pago	Cronológico	Digital	Permanente	Analista Financiero

-Indicadores

Características	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Brinda la posibilidad de medir el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de la información y la fecha en que se efectúa el expediente de pago.
Forma de cálculo	Tiempo promedio de pago
Período de medición	Semestral.

Características	Descripción
Nombre	Indicador de resultado
Descripción	Establece si el subproceso pago a docentes ha cumplido con todos los casos presentados.
Forma de cálculo	$\frac{Nº\ de\ casos\ cumplidos}{Total\ de\ casos}$
Período de medición	Semestral.

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

-Estadísticas

- Las estadísticas del subproceso pago a docentes nacionales e internacionales van a depender de factores tanto por parte de los docentes y de los funcionarios que realizan el trámite ya que cuando los docentes presentan sus requisitos de una forma ágil y veraz el trámite se vuelve más eficiente y eficaz caso contrario se tendrá que hacer las correcciones necesarias en el cumplimiento de las normas y resoluciones existentes en la Ley de Educación Superior y en la Universidad Nacional de Loja.

SUBPROCESO ADMINISTRATIVO: DEVOLUCIÓN DE ARANCELES

-Límites

Inicio del subproceso devolución de aranceles	Final del subproceso devolución de aranceles
Inicia el subproceso de devolución de aranceles con la solicitud de devolución del estudiante	Finaliza el subproceso de devolución de aranceles con la entrega del estudiante de copia de la constancia de devolución de los valores respectivos.

-Responsables

Rol o cargo del responsable	Nivel de responsabilidad o funciones
Estudiante	▪ Solicitar devolución del valor cancelado por primera segunda o tercera matricula ▪ Entregar copia de la constancia de la devolución de valores
Decano/a	▪ Dirigir solicitud al director/a del programa de posgrado ▪ Dirigir informe con la documentación de respaldo al Sr. Rector
Director del programa de posgrado	▪ Solicitar a secretaria se certifique la o las asignaturas en las que el estudiante se retiró justificadamente ▪ Dirigir certificado al Secretario Abogado de la facultad
Secretario Abogado	• Receptar y entregar requerimiento legalizado bajo control previo. • Dirigir trámite a la Coordinación Administrativo-Financiera de la Facultad o de la Unidad de Educación a Distancia
Rector	• Receptar documentación

-Normas específicas

- Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja. Art 182

-Entradas verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Solicitud de devolución de aranceles	Aprobado	Cliente interno (Dirección de Posgrado y Unidades Administrativas)	Ver anexo

-Procedimiento descriptivo

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema informático	Tiempo estimado	Frecuencia	¿Agrega Valor?
Inicio del subproceso devolución de aranceles:						
1	Solicitar devolución al Decano/a	Estudiante	Correo electrónico Físico	5 min	Anual	No
2	Receptar solicitud de devolución	Decano/a	Correo electrónico Físico	5 min	Anual	No
3	Dirigir solicitud al director/a de maestría	Decano/a	Correo electrónico	5 min	Anual	No
4	Receptar Solicitud	Director/a de maestría	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
5	Solicitar certificado de asignaturas de retiro a Secretaría de Posgrado	Director/a de maestría	Correo Electrónico	5 min	Anual	No

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

6	Receptar solicitud	Secretaria de Posgrado	Correo electrónico Físico	5 min	Anual	No
7	Elaborar certificado	Secretaria de Posgrado	Correo electrónico Físico	15 min	Anual	No
8	Dirigir certificado al Director/a de maestría	Secretaria de Posgrado	Correo electrónico	5 min	Anual	No
9	Receptar certificado	Director/a del programa de maestría	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
10	Si el certificado es correcto dirigirlo al Secretario Abogado	Director/a del programa de maestría	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
11	Si el certificado es incorrecto informar a Secretaria de Posgrado	Director/a del programa de maestría	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
12	Legalizar certificado	Secretario Abogado	Correo Electrónico	8 min	Anual	No
13	Dirigir certificado a Coordinación Administrativa-Financiera	Secretario Abogado	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
14	Receptar trámite	Coordinación Administrativa-Financiera	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
15	Elaborar informe de devolución de valores	Coordinación Administrativa-Financiera	Correo Electrónico	15 min	Anual	No
16	Dirigir informe al Decano/a	Coordinación Administrativa-Financiera	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
17	Receptar informe	Decano/a	Correo Electrónico	5 min	Anual	No

18	Si la informe es correcto dirigirlo al Sr. Rector	Decano/a	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
19	Si el informe es incorrecto informar a Coordinador Administrativo Financiero	Decano/a	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
20	Receptar Informe	Rector	Correo electrónico	5 min	Anual	No
21	Informar y poner bajo resolución del Órgano Colegiado Superior	Rector	Correo Electrónico	8 min	Anual	No
22	Receptar informe	Órgano Colegiado Superior	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
23	Elaborar resolución	Órgano Colegiado Superior	Correo Electrónico	20 min	Anual	No
24	Si la resolución resuelve realizar la devolución se dirige resolución a Tesorería	Órgano Colegiado Superior	Correo Electrónico	8 min	Anual	No
25	Recepta resolución	Tesorería	Correo Electrónico	5 min	Anual	No
26	Efectúa el pago	Tesorería	Correo Electrónico	15 min	Anual	No
27	Recepta el pago	Estudiante	Correo Electrónico	15 min	Anual	No
28	Entrega copia del recibo de pago a secretaria de Posgrado	Estudiante	Correo Electrónico/ Físico	10 min	Anual	No
29	Recepta copia del recibo	Secretaria de Posgrado	Correo Electrónico/ Físico	5 min	Anual	No

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

30	Dirigir copia de recibo al Coordinador Administrativo-Financiero	Secretaria de Posgrado	Correo Electrónico/ Físico	5 min	Anual	No
31	Recepta copia de recibo	Coordinador Administrativo-Financiero	Correo Electrónico	5 min	Anual	No

Fin del proceso devolución de aranceles

-Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Resolución de devolución de aranceles	Aprobado	Aprobado	Ver anexo

-Consideraciones adicionales

- Para llevar a cabo el subproceso de devolución de aranceles se deberá tomar en consideración lo estipulado en el artículo 182 del Reglamento del Régimen Académico Administrativo de la Universidad Nacional de Loja que menciona lo siguiente: En el cuarto nivel, la devolución de aranceles que corresponda al estudiante será autorizada por el Órgano Colegiado Superior.
- Es importante mencionar que la resolución se fijará de acuerdo a las condiciones de retiro en lo referente a primera, segunda o tercera matrícula, en el reglamento dice que por primera matrícula el valor a devolver será del 70% y en segunda y tercera matrícula el valor será del 50%

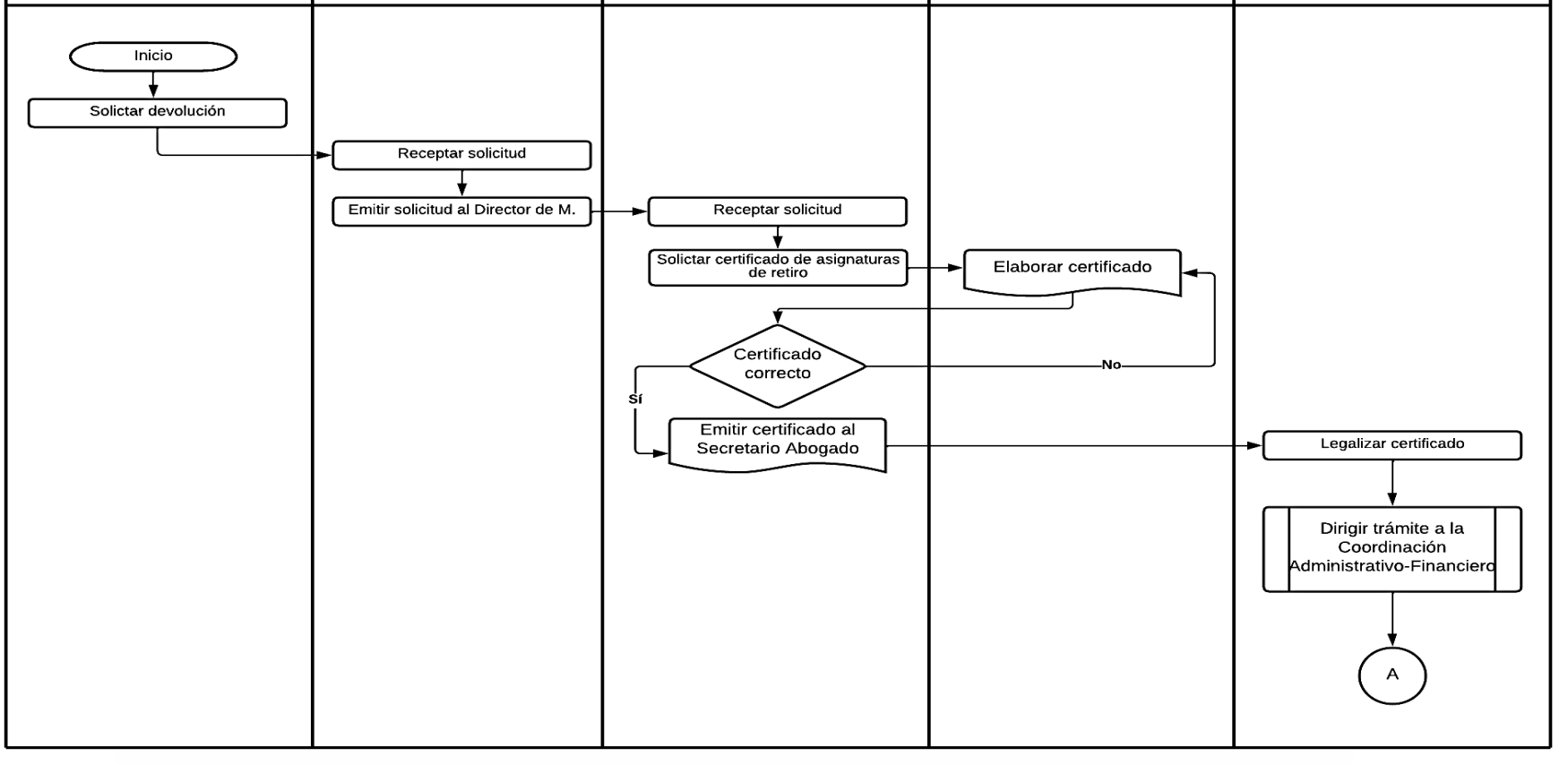
-Diagrama de Flujo

-Modelo SIPOC

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
Dirección de Posgrado	Solicitud de devolución de aranceles	Solicitar devolución proporcional del valor cancelado por primera, segunda o tercera matrícula en la o las asignaturas que solicite su retito debidamente justificado al Decano/a Receptar y dirigir solicitud al director del programa de posgrado Legalizar certificado de la o las asignaturas en las que el estudiante se retiró justificadamente Establecer el valor que será devuelto al estudiante Dirigir informe al Decano/a de la Facultad o al Director de la Unidad de Educación a Distancia Dirigir informe con la documentación de respaldo al Sr. Rector Poner en conocimiento y resolución del Órgano Colegiado Superior Elaborar resolución Proceder a la devolución de los valores correspondientes	Resolución de devolución de aranceles	Estudiante

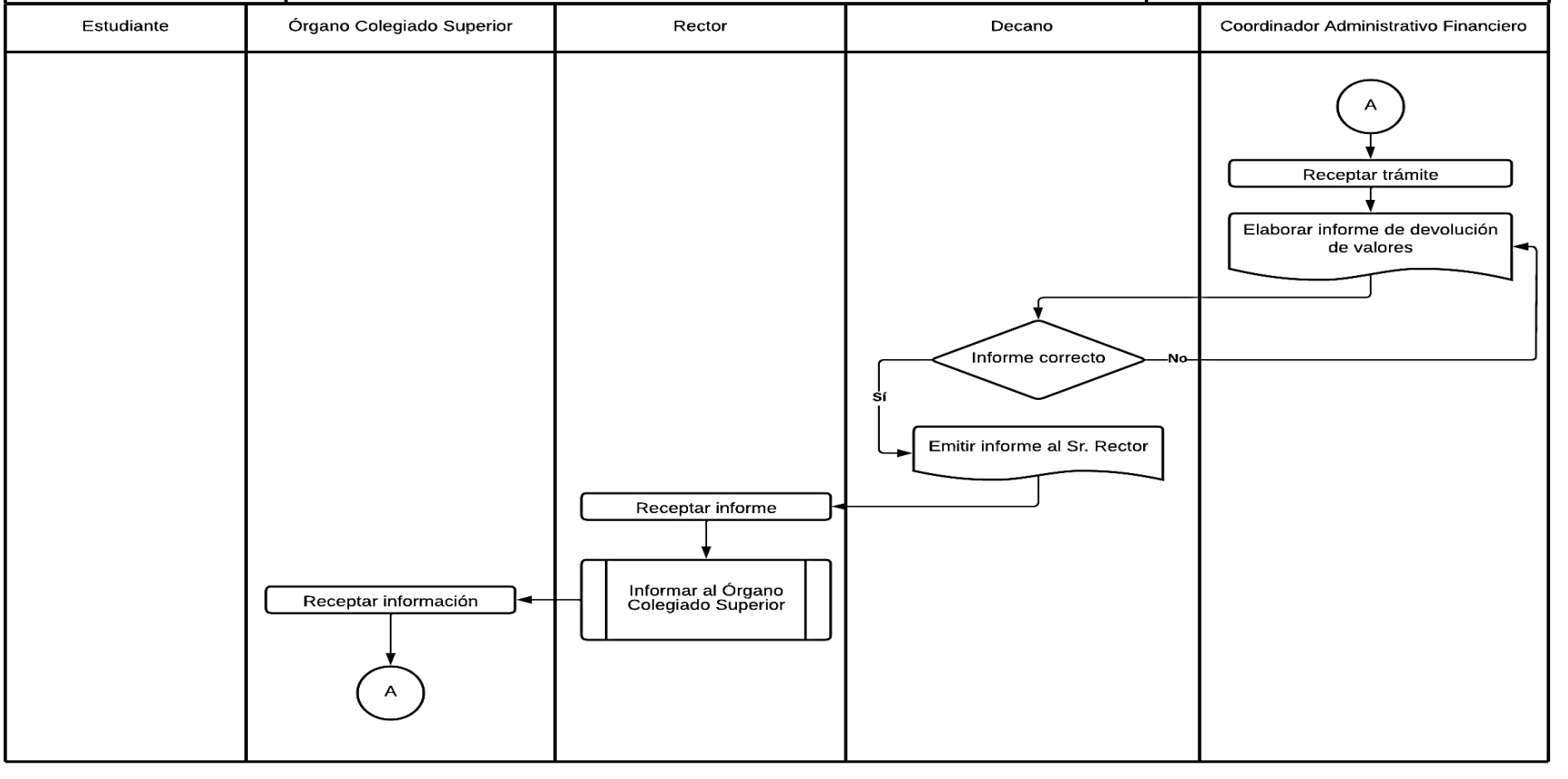
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica	Código: N/A
	Proceso: Gestión de Posgrado	Versión: 1.1
	Subproceso: Devolución de aranceles.	Página: 1 de 3



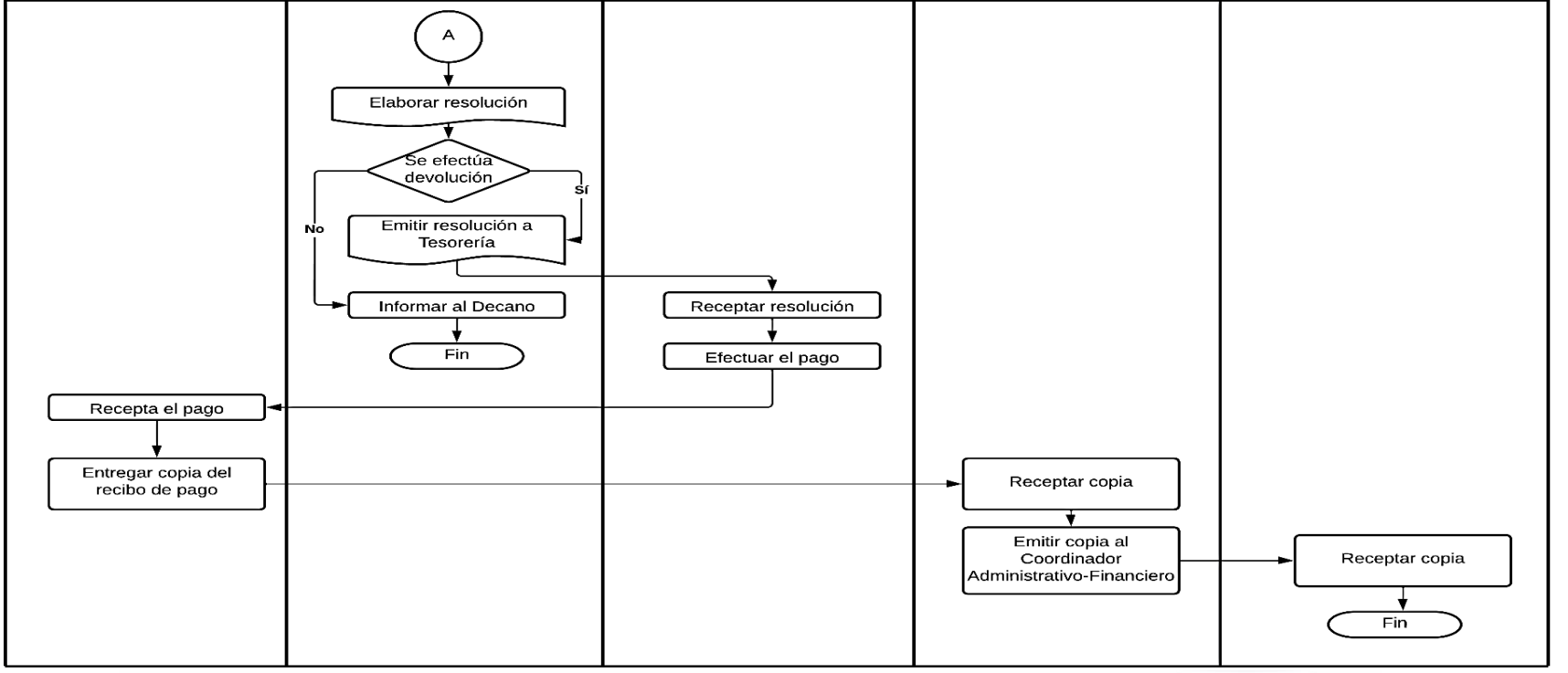
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica	Código: N/A
	Proceso: Gestión de Posgrado	Versión: 1.1
	Subproceso: Devolución de aranceles.	Página: 2 de 3



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

Diagrama de Flujo	Macroproceso: Gestión Académica			Código: N/A
	Proceso: Gestión de Posgrado			Versión: 1.1
	Subproceso: Devolución de aranceles.			Página: 3 de 3
Estudiante	Órgano Colegiado Superior	Tesorería	Secretaria de Posgrado	Coordinador Administrativo Financiero



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

-Registros de información del proceso

Código	Descripción	Orden	Digital/ Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Solicitud de devolución	Contiene la petición del estudiante.	Cronológico	Digital Físico	Permanentemente	Estudiante
Certificado de asignaturas retiradas	Contiene la información respecto del retiro justificado de la o las asignaturas	Cronológico	Digital	Permanente	Director del Programa de Maestría
Informe de devolución de valores	Contiene el informe detallado de la devolución de valores	Cronológico	Digital	Permanente	Coordinador Administrativo-Financiero
Resolución	Contiene la autorización de devolución	Cronológico	Digital	Permanente	Órgano Colegiado Superior

-Indicadores

Características	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Brinda la posibilidad de medir el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de la solicitud y la fecha en que se adjudica la devolución
Forma de cálculo	Tiempo promedio de devolución de aranceles
Período de medición	Anual

Características	Descripción
Nombre	Indicador de resultado
Descripción	Determina el número de casos aceptados a realizar la devolución sobre el número total de casos solicitados.
Forma de cálculo	$\frac{Nº\ de\ casos\ aceptados}{Nº\ total\ de\ casos\ presentados}$
Período de medición	Semestral.

-Estadísticas

- Las estadísticas del subproceso devolución de aranceles van a depender de factores tanto por parte de las unidades administrativas y de los funcionarios que realizan el trámite ya que depende los trámites que tengas que despachar para poder remitir documentación a las unidades administrativas que lo requieren

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

-Anexos

- Formato de certificado de cumplimiento de horario.

POSGRADO

Dirección de Posgrado

Cert. Nro. 003-DP-UNL-2022

Ing. Vanessa Burneo Celi
DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNL

CERTIFICA:

Que, en base al informe de cumplimiento de horarios, suscrito por el Ing. Nombre del Director de Maestría, Director de Maestría en Educación Básica; la **Mgtr. Nombre de el/la docente** con cédula de ciudadanía No. **Número de cédula de el/la docente**, Docente de Posgrado- Maestría en Educación Básica de la Universidad Nacional de Loja en el periodo 07 de enero al 06 de febrero del 2022; no ha incurrido en atrasos ni faltas, desempeñándose satisfactoriamente en las actividades académicas encomendadas.

Loja, 05 de abril del 2022

Atentamente

Ing. Vanessa Burneo Celi
DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNL

Elaborado por: Ing. René Sánchez Quezada
Analista Financiero de los Programas de Posgrados de la UNL

Ciudad Universitaria **"Guillermo Falconí Espinosa"**
Sector La Argelia · Loja · Ecuador

Educamos para **Transformar**

- Formato de requisición

	Coordinación de Programas de Posgrados
SOLICITUD DE PAGO DE SERVICIOS, BIENES Y TRANSFERENCIAS	Req. Nro.: CP-028

Loja, 04 de abril del 2022

Señor

DIRECTOR FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Ciudad.

Por el presente autorizo que se tramite el pago:

A: Nombre del docente

RUC: Del docente

CUENTA: número de cuenta, entidad bancaria y nombre del docente

POR CONCEPTO DE: PAGO DE SERVICIOS PROFESIONALES ACADÉMICOS COMO DOCENTE DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA – MATERIA EVALUACIÓN EDUCATIVA DEL PERIODO 07 DE ENERO AL 06 DE FEBRERO DEL 2022

DETALLE	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
SERVICIOS PROFESIONALES ACADÉMICOS COMO DOCENTE DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA – MATERIA EVALUACIÓN EDUCATIVA DEL PERIODO 07 DE ENERO AL 06 DE FEBRERO DEL 2022	1	$ 4.320,00	$ 4.320,00

SUBTOTAL:	$	4.320,00
IVA	$	-
TOTAL	$	4.320,00
RET IR 8%	$	345,60
RET IVA 100%	$	-
TOTAL A PAGAR	$	3.974,40

Son: TRES MIL NOVECIENTOS SETENTA Y CUATRO CON 40/100

ORDENADOR DE GASTO:	ORDENADOR DE PAGO:
F.……	F.……
Ing. Nikolay Aguirre M., PhD	Dr. Edgar Betancourth J.
RECTOR(A) / DIRECTOR(A) ADMINISTRATIVO	DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
FECHA:	FECHA:
RESPONSABLE DEL CONTROL PREVIO COMPROMISO	RESPONSABLE DEL CONTROL PREVIO DEVENGADO

AUTORIZADO PARA PRESENTACIÓN

F: NOMBRE: Analista Financiero de los programas de Posgrado

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

- Formato de oficio de solicitud de pago.

Universidad Nacional de Loja | POSGRADO

Dirección de Posgrado

Oficio Nro. 005-DP-UNL-2022
Loja, 04 de abril de 2022

Doctor
Edgar Betancourth Jimbo
DIRECTOR FINANCIERO DE LA UNL
Ciudad. –

De mi consideración:

Por medio del presente reciba un cordial y respetuoso saludo al tiempo que aprovecho la oportunidad para desearle muchos éxitos en sus funciones en beneficio de la Institución Universitaria.

En virtud de continuar con el proceso de pago de los docentes de los diversos programas de posgrado de la UNL y una vez presentada toda la documentación requerida, me permito solicitar a través del presente, autorice a quien corresponda se proceda con el pago al personal docente que detallo en el siguiente cuadro:

CÉDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	MAESTRÍA	PERIODO	VALOR TOTAL
	docente			
	docente			

Segura de contar con su gentil atención y apoyo, me suscribo.

Atentamente,

VANESSA BURNEO
Ing. Vanesa Burneo Celi
Directora de Posgrado de la UNL

Elaborado por: Ing. René Sánchez Quezada
Analista Financiero de Programas de Posgrado de la UNL

Ciudad Universitaria **"Guillermo Falconí Espinosa"**
Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Educamos para **Transformar**

6.3. O.E.3: Socializar la propuesta con los actores clave que intervienen en los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una convocatoria a los actores clave de la Dirección de Posgrado mediante correo electrónico. La socialización se efectúo de forma presencia mediante la guía de diapositivas.

A continuación se presentan algunas oportunidades y los límites de esta propuesta:

Oportunidades:

- Los actores que intervienen en cada subproceso administrativo tendrán conocimiento de las actividades, entradas y salidas que deben desarrollar.
- Permite la mejora continua.
- Permite a un funcionario que llegue a cumplir funciones a la Dirección de Posgrado poder identificar cuáles son sus actividades de acuerdo al proceso que desarrolle.
- Permite la satisfacción de los usuarios.

Límites:

- Los subprocesos del proceso agregador gestión de posgrado no se encuentran establecidos en las normativas vigentes de la Universidad Nacional de Loja.

Tabla 6

Matriz de condiciones para la implementación de la mejora

Matriz de condiciones para la implementación de la propuesta			
		Variables	
Nº	Sugerencias	Expectativas	Estrategias de mejora
1	Reducir el texto en cada una de las actividades del flujograma	Procesos y actividades optimizadas	Sintetizar a los procesos y actividades del flujograma
2	Direccionar mejor las actividades que pasan por los actores del proceso	Identificación idónea del proceso y actividades que intervienen los actores	Identificar el direccionamiento entre actores que intervienen en el subproceso
3	Solicitar la identificación de los subprocesos dentro del proceso agregador de valor gestión de posgrado en las normativas de la Universidad Nacional de Loja.	Procesos de la Dirección de Posgrados definidos.	Emitir informe respecto a la inexistencia de los subprocesos

Nota: Elaboración propia del autor.

7. Discusión

Una vez concluidos los objetivos propuestos, se procede al análisis de los mismos mediante la discusión de resultados.

Partiendo de la teoría de la calidad la cual es la teoría base para este trabajo de investigación, donde Deming (1988) citado por Sierra (2018) manifiesta que la calidad consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del usuario de manera confiable y medible, convirtiéndose así en la vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el usuario esté dispuesto a pagar, logrando así la satisfacción del mismo. Entonces en base a ello hay que identificar los aspectos que contribuyan a la obtención clave de información, para lo cual se inició con un diagnóstico situacional donde Prado (2012), lo define como el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población objetivo, mediante la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, este coincide con el primer objetivo específico que es diagnosticar la situación actual de los subprocesos administrativos. Para ello se efectuó la metodología propuesta en el presente trabajo de investigación, lo cual permitió identificar un problema principal que es la inexistencia del manual de subprocesos administrativos. Evidenciando características de trabajo con una visión funcional en la dirección. Provocando entre algunos inconvenientes la acumulación de trámites y retrasos en los tiempos de entrega, muy lejos aún de lograr las características del modelo de Deming (1988) para la gestión de la calidad, las cuales dan a conocer y evidencian el cambio, permitiendo a las organizaciones crecer y desarrollarse de forma fluida y constante.

Favorablemente, mediante la observación se identificó que la infraestructura física otorga las garantías necesarias para llevar a cabo las competencias y atribuciones encargadas a la dirección.

Avanzando en el tema, es importante reconocer que los estudiantes actualmente anhelan más alcanzar un título de cuarto nivel, siendo una oportunidad para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja identifique escenarios idóneos para la oferta de maestrías, que incidan directamente en el desarrollo sostenible de la zona sur y de todo el país. Para ello es importante que exista una mejora continua en los procesos respecto a la atención de requerimientos de los usuarios. En este sentido los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Posgrado se realizan en base a las normativas vigentes por un lado interna de la Universidad Nacional de Loja y por otra parte externa como es el Consejo de Educación Superior y la LOES.

Estos procesos son llevados a cabo responsablemente por el personal administrativo, que pese a la falta del mismo demuestran el trabajo colaborativo y canales de comunicación oportunos. La Directora de Posgrado en este punto realiza reuniones seguidas con el personal tanto administrativo y académico para socializar las actividades planificadas, con el fin de mejorar las habilidades de comunicación y el manejo de conflictos generando confianza y el desarrollo personal, lo cual podría potencializarse a partir de la propuesta establecido en el objetivo específico dos: el manual de los subprocesos administrativos que tal como afirma Franklin (2009) los manuales de procedimientos "*Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización".*

El manual de los subprocesos administrativos, daría como resultado funciones y competencias bien definidas en tiempos, entradas y salidas verificables logrando de esta forma la mejora continua en la gestión por resultados, todo ello en base al Proyecto de Integración de saberes denominado "Gestión Pública por Resultados en el contexto ecuatoriano", específicamente en el "levantamiento de procesos, procedimientos y trámites".

Para el cumplimiento del objetivo específico tres se procedió a realizar la socialización de la propuesta con los actores clave que intervienen en los subprocesos administrativos del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" de la Universidad Nacional de Loja, mediante una reunión de forma presencial en la cual se pudo exponer la propuesta de manual de los subprocesos administrativos con los actores clave, que evidenciaron cada uno de los pasos que cumplen, entre lo más relevante se puedo evidenciar claramente la existencia de muchos filtros a la hora de legalizar requerimientos, por tanto manifiestan se debe hacer de esa forma en cumplimiento a las normativas vigentes.

8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis de la presente investigación, con base a cada uno de los objetivos planteados, y considerando la teoría base para este trabajo de investigación que fue la teoría de la calidad donde Deming (1988) citado por Sierra (2018) manifiesta que la calidad consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del usuario de manera confiable y medible, convirtiéndose así en la vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el usuario esté dispuesto a pagar, logrando así la satisfacción del mismo. Por lo tanto se concluye lo siguiente:

- El diagnóstico situacional a la Dirección de Posgrado permitió identificar que en la normativa vigente no constan sus subprocesos administrativos y algunos de estos provienen de otras dependencias administrativa externas a la Dirección, es decir se mantiene un mismo procedimiento tanto para tercer y cuarto nivel impidiendo la mejora continua, es importante mencionar que la Dirección de Posgrado entro en funciones en enero de este año, sin embargo el buen ambiente laboral y el personal comprometido, joven y profesional permite el correcto desarrollo de actividades.
- Como respuesta a los resultados del diagnóstico situacional surge la necesidad de la formulación e implementación de un manual de subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado, el cual evidencie de forma comprensible las actividades, tiempos, documentos, entradas y salidas lo cual permite entrar en un sistema de mejora continua con enfoque a resaltar el control interno y cumplimiento de objetivos institucionales.
- Finalmente, la socialización de la propuesta fue fundamental ya que permitió a los actores clave, evidenciar el desarrollo de cada actividad en los subprocesos administrativos. Donde previo algunas observaciones de forma, la propuesta del manual se consideró favorable.

9. Recomendaciones

Con base a las conclusiones establecidas se recomienda a la Dirección de Posgrado, lo siguiente:

- Realizar las gestiones pertinentes para que los subprocesos administrativos que se llevan a cabo en la Dirección de Posgrado sean específicamente para cuarto nivel diferenciados de los de tercer nivel, consiguientemente gestionar la incorporación de los mismos en las normativas vigentes de la Universidad Nacional de Loja.
- Solicitar la aprobación de la propuesta realizada, con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades administrativas de la Dirección de Posgrado.
- Con respecto a la socialización se recomienda planificar un seguimiento a las normativas de la Universidad Nacional de Loja en lo concerniente a los subprocesos administrativos de la Dirección de Posgrado para que en futuras investigaciones se pueda reforzar la propuesta del manual. Es decir si se tomara en cuenta la necesidad de establecer los subprocesos específicos para cuarto nivel en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja la propuesta debe ser actualizada en base a dicha consideración.

10. Bibliografía

Chiguano, A. P., & Alquinga, R. K. (2018). *IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA.* Quito. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

Consejo de Educaciòn Superior. (2017). *Reglamento de Règimen Acadèmico Consejo de Educaciòn Superior.* Quito: LexisFinder. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2017/Diciembre/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Administración Pública.* Quito. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Contituciòn de la Republica del Ecuador 2008. (2011). *Decreto Legislativo 0.* Ecuador: Lexis. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Fernández, D. R. (2014). *Levantamiento y propuesta de mejora de procesos y elaboración del manual de perfiles de cargos para la funación Hermano Miguel.* Quito. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7839/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuentes, D. R., Torres, R. M., Torres, I. C., & Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf

García, V. M., & Cedeño, A. I. (2015). *GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR.* Manabí. Obtenido de https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/3239/3392/

Gestión de Calidad. (2016). *Características y Tipología general de los procesos.*

Hernández, L. A. (2020). *MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.* Obtenido de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf

León, A. M., & Rivera, D. N. (2018). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.* Obtenido de https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (2021). *Principios generales.* Quito. Obtenido de https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf

López, T. G., & Flores, M. C. (2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.* Venezuela. Obtenido de https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf

Mallar, M. À. (junio de 2010). La gestiòn por procesos: Un enfoque eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro, 13*(1), 23. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de Futuro, 13*(1). Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Masilla, D. R. (2015). *Diagnostico Organizacional.* Santiago: Producciones Gráficas Ltda. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=YtJTDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Miembro de Normalizaciòn Española: UNE. (2015). *La Gestión por Procesos en las normas ISO.* Guayaquil. Obtenido de https://isowin.org/blog/gestion-procesos-ISO-9001/

Pacheco, G. B., Fernández, J., & Gédez, Y. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucionales y capacidades dinámicas. *COMPENDIUM, 20*(39). Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/88053976004.pdf

Palma, H. G., Parejo, I. B., & Sierra, D. M. (2018). GESTIÓN DE LA CALIDAD: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. *Universidad Libre Colombia,* 179-195. Obtenido de

https://fdocuments.ec/document/la-calidad-academica-un-compromiso-institucional.html

Peñuñuri, A., Velasco, R., Vásquez, M., & Gutierrez, A. (2008). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA DE LA LOCALIDAD.* Obregón. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/manual_procedimientos.pdf

Pineda, L. C. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.* Bogotá, Colombia. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Prado, A. (2012). *slideshare.* Obtenido de Diagnostico Situacional: https://es.slideshare.net/azu444/dx-situacional

Prado, M. A. (2012). Diagnóstico Situacional. *slidechare*, 11. Obtenido de https://es.slideshare.net/azu444/dx-situacional

Rios, G. (2019). *Manual de procesos y procedimientos de la Universidad Agraria del Ecuador.* Guayaquil. Obtenido de http://www.uagraria.edu.ec/documentos/manuales/MANUAL-DE-PROCESOS-Y-PROCEDIMIENTOS-UAE-2019.pdf

Sánchez, I. A. (2013). *"Diseño de un Modelo Organizacional Administrativo y de Gestiòn, en Funciòn de la Estructura Orgànica y los Procesos en la Universidad Nacional de Loja.* Loja. Obtenido de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12938/1/Ilia%20Auristela%20Guti%C3%A9rrez%20S%C3%A1nchez.pdf

Serra, A. (2007). Modelo abierto de gestión para resultado en el sector público. *CLAD Reforma y Democracia*, 149-210. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2022). *Procedimiento de acreditación.* Quito. Obtenido de https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/PA06-R06-Procedimiento-de-Acreditaci%C3%B3n.pdf

Talancón, H. P. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.* Obtenido de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

Universidad de San Gregorio de Portoviejo. (2019). *Propuesta Manual de Procedimientos Departamento de Postgrado.* Portiviejo. Obtenido de https://sangregorio.edu.ec/maestriadgr/descargas/Manual_de_procedimientos_postgrado.pdf

Universidad Nacional de Loja. (s.f.). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja.* Obtenido de https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-APROBADO%20OCS%20SESIO%CC%81N%20EXTRA.%2013-10-2020%20CON%20CERTIFICACIO%CC%81N-signed-signed-signed.pdf

UNL. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.* Loja.

Vidaña, A. Z. (2010). *La Comunicación Gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, período 2008-2010.* Escuela libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, Xalapa, Veracruz. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/azv.zip

Zambrano, R. (2011). *https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwihhOb5rdH3AhWoRjABHa2SBmUQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fdspace.ups.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1644%2F13%2FUPS-GT000216.pdf&usg=AOvVaw3Z2apC4pz8TsiLHkd0Swi9

11. Anexos

Anexo 1

Ficha de observación

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

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

- **Nombres y apellidos del observador:** Jefferson Paúl Chamba Andrade
- **Fecha:** 06 de Junio del 2022
- **Hora de inicio:** 15:00
- **Hora de finalización:** 18:00
- **Escenario:** Dirección de Posgrado

Formulación de los Subprocesos Administrativos dentro del Proceso Agregador de Valor "Gestión de Posgrado", en la Universidad Nacional de Loja, Año 2022.

OE1. Diagnosticar la situación actual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado", para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

OE2. Elaborar el manual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado", para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja, año 2022.

Nro.	Criterios de observación	Si	No	#	PT	PO	Observaciones
1	La infraestructura donde está ubicada la Dirección de Posgrado se encuentra en buenas condiciones.	x			5	5	
2	Cuenta con rótulos de identificación visibles	x			5	5	
3	Cuentan con logotipos institucionales	x			5	5	
4	La Dirección de Posgrado cuenta con un organigrama debidamente estructurado		x		5	0	
5	Cuantos trámites ingresan al día en la Dirección de Posgrado.			3	5		

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

6	Cuantos funcionarios laboran dentro de la Dirección de Posgrado.			13	5		
7	Se observa un buen ambiente laboral entre los funcionarios de la Dirección de Posgrado	X			5	5	
8	Es fácil identificar el tipo de servicio que presta la Dirección de Posgrado.	X			5	5	
9	La Dirección de Posgrado cuenta con material informativo que permiten conocer los servicios ofrecidos (Imágenes, afiches, videos, etc.)	X			5	5	
10	Los subprocesos administrativos se encuentran regulados a través de normativas, leyes o reglamentos	X			5	5	Trabajan en base a las normativas vigentes, pero no cuenta con un manual de procesos.
11	Los subprocesos administrativos establece de forma correcta los roles que deben desarrollar cada uno de los responsables		X		5	2	Los funcionarios trabajan de acuerdo a sus funciones pero con existe un manual de procesos
12	Saben los funcionarios las actividades que deben desarrollar	X			5	3	
13	Los funcionarios cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades	X			5	5	
14	Se toman decisiones en conjunto dentro de la Dirección de Posgrado	X			5	5	
15	Los subprocesos administrativos cuentan con un algún registro de información.		X		5	2	

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

Elaborado por:	Revisado y aprobado por:
Jefferson Paul Chamba Andrade Firmado digitalmente por Jefferson Paul Chamba Andrade Fecha: 2022.06.17 21:07:15 -05'00' f: ---------- *Sr. Jefferson Paúl Chamba Andrade* *CI: 2101063473* *Estudiante*	TANIA ELIZABETH PATINO CALDERON Firmado digitalmente por TANIA ELIZABETH PATINO CALDERON f: ---------- *Ing. Tania Patiño Calderón, Mg.Sc.* *CI: 1103818934* *Directora de Tesis*

Anexo 2

Guía de entrevista.

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Modelo de entrevista semiestructurada

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

Introducción

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la Carrera de Administración Pública, bajo la autorización de las autoridades pertinentes y amparado en las normativas vigentes tiene como objetivo formular los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" para la gestión por resultados en la Universidad Nacional de Loja, razón por la cual se realiza está entrevista con la finalidad de obtener información que permita cumplir con los objetivos uno y dos del proyecto.

1. **Datos de la entrevista**
   - Fecha de realización: Viernes 10 de Junio de 2022
   - Hora de inicio: 11H35 am

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

- Hora de finalización: 11H52
- Escenario**:** Dirección de Posgrado

2. **Datos del entrevistador**
   - Nombres y apellidos: Jefferson Paúl Chamba Andrade
   - Formación académica: Bachillerato – Estudiante UNL.
3. **Datos del entrevistado**
   - Nombres y apellidos: Ing. Vanessa Burneo Celi
   - Formación académica: Ingeniera Industrial Mg. en Gestión de Calidad Productiva.
   - Institución en la que labora: UNL- Dirección de Posgrado
   - Cargo institucional: Directora de Posgrado
4. **Presentación y propósito**

   Reciba un cordial y atento saludo del estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública Jefferson Chamba.

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

   Así también, permitirá analizar cada una de las tareas, responsabilidades, competencias, entradas, salidas y requerimientos de los subprocesos administrativos, lo cual posibilitará la elaboración del manual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor "Gestión de Posgrado" de la Dirección de Posgrado.
5. **Indicaciones Generales**
   - Las preguntas a realizar serán de forma abierta, quedando a disposición del entrevistado el argumento de la respuesta.
   - El entrevistado tiene la potestad de permitir o no la grabación de la entrevista.
   - No existe límite de tiempo para la contestación de las preguntas.

Desarrollo

Para lograr el objetivo específico 1 "Diagnosticar la situación actual de los subprocesos administrativos dentro del proceso agregador de valor para la "Gestión de Posgrados", para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Loja", año 2022 se desarrollarán las siguientes preguntas.

Preguntas generales

1. ¿Cómo surge la necesidad de crear la Dirección de Posgrado?
2. ¿Cuál es el objetivo de la Dirección de Posgrado?

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

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los subprocesos administrativos que se desarrollan en la Dirección de Posgrado?
2. ¿Cuál es el objetivo de cada uno de estos subprocesos?

   _____

   _____

   _____
3. ¿Considera que es importante la existencia y adecuada formulación de estos subprocesos?
4. La Dirección de Posgrado ¿Cuenta con manuales de procesos correspondientes?
5. ¿Considera usted que con la implementación de manuales de procesos se mejoraría la eficacia y eficiencia de la Dirección de Posgrado?
6. ¿Conoce usted cuál es el marco legal que sustenten los subprocesos administrativos y cuáles son estos?
7. ¿Cuáles son las actividades que se desarrollan en los subprocesos administrativos?

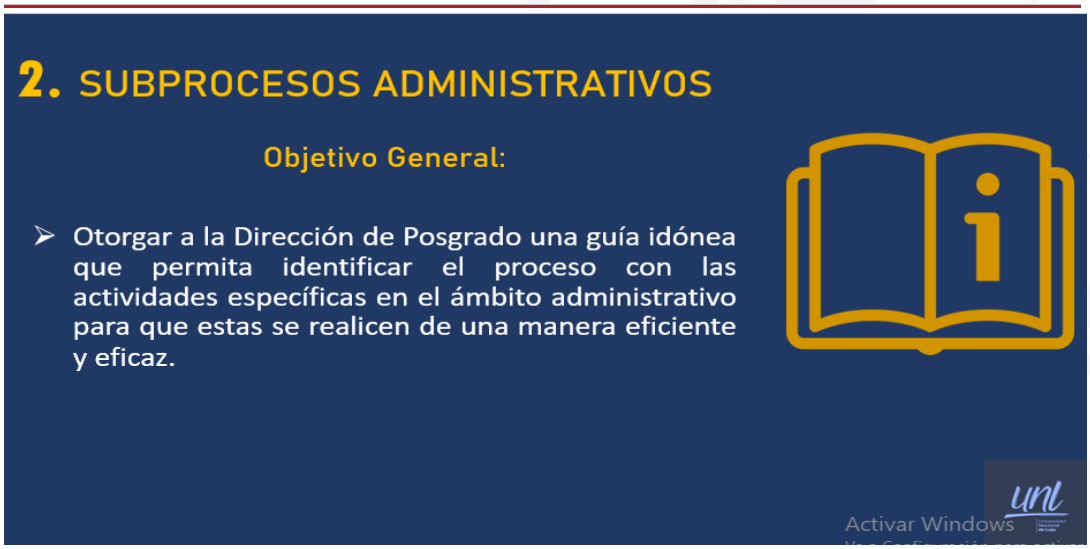
8. ¿Se ha logrado identificar cuáles son las trabas y/o demoras en la ejecución de estos subprocesos?
9. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para formular adecuadamente estos subprocesos?

Conclusión y despedida

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

Anexo 3

Material de presentación para la socialización.



Alcance de los Subprocesos:

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

Base legal:

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

Normas Generales:

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

Activar Windows

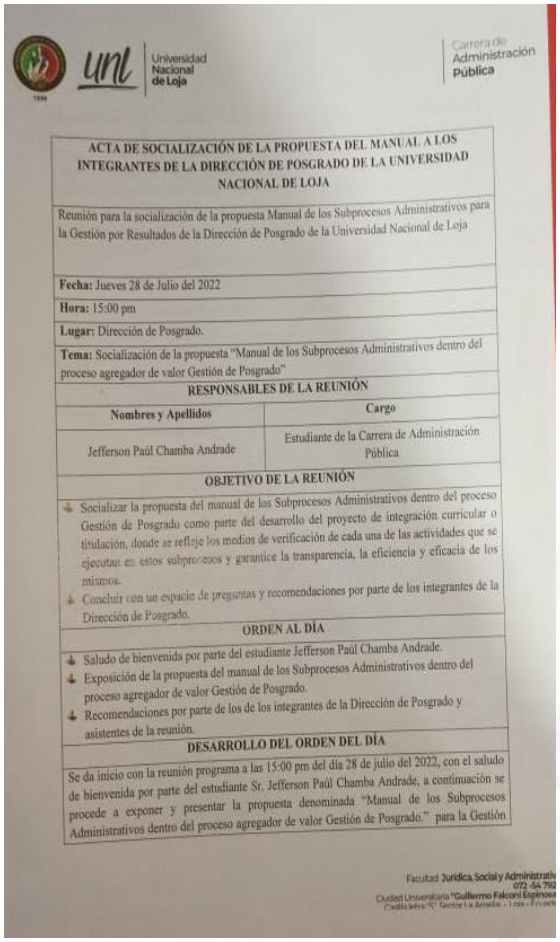
FLUJOGRAMAS

Activar Windows

Activar Windows

Anexo 4

Acta de socialización



Universidad Nacional de Loja — Carrera de Administración Pública

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

Reunión para la socialización de la propuesta Manual de los Subprocesos Administrativos para la Gestión por Resultados de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja

Fecha: Jueves 28 de Julio del 2022

Hora: 15:00 pm

Lugar: Dirección de Posgrado.

Tema: Socialización de la propuesta "Manual de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso agregador de valor Gestión de Posgrado"

RESPONSABLES DE LA REUNIÓN

Nombres y Apellidos	Cargo
Jefferson Paúl Chamba Andrade	Estudiante de la Carrera de Administración Pública

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

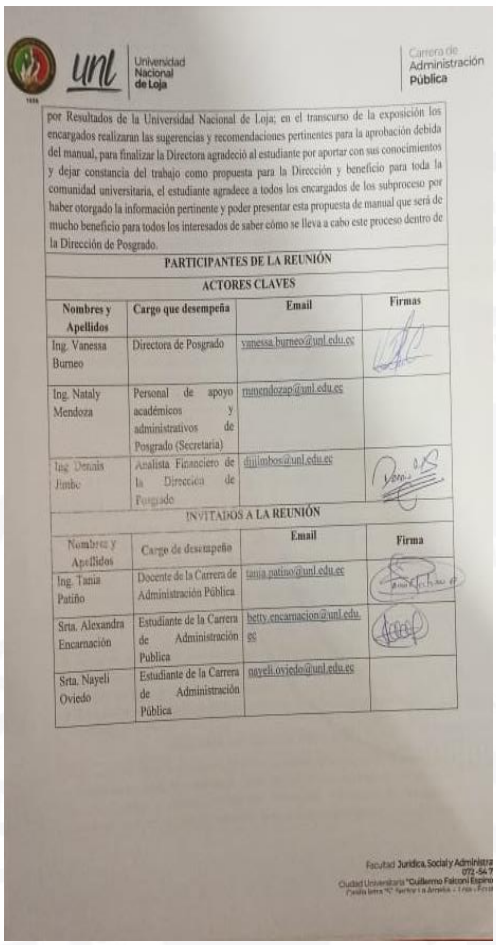
- Socializar la propuesta del manual de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso Gestión de Posgrado como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular o titulación, donde se refleje los medios de verificación de cada una de las actividades que se ejecutan en estos subprocesos 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 Dirección de Posgrado.

ORDEN AL DÍA

- Saludo de bienvenida por parte del estudiante Jefferson Paúl Chamba Andrade.
- Exposición de la propuesta del manual de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso agregador de valor Gestión de Posgrado.
- Recomendaciones por parte de los de los integrantes de la Dirección de Posgrado y asistentes de la reunión.

DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

Se da inicio con la reunión programa a las 15:00 pm del día 28 de julio del 2022, con el saludo de bienvenida por parte del estudiante Sr. Jefferson Paúl Chamba Andrade, a continuación se procede a exponer y presentar la propuesta denominada "Manual de los Subprocesos Administrativos dentro del proceso agregador de valor Gestión de Posgrado." para la Gestión



Universidad Nacional de Loja — Carrera de Administración Pública

por Resultados de la Universidad Nacional de Loja; en el transcurso de la exposición los encargados realizaran las sugerencias y recomendaciones pertinentes para la aprobación debida del manual, para finalizar la Directora agradeció al estudiante por aportar con sus conocimientos y dejar constancia del trabajo como propuesta para la Dirección y beneficio para toda la comunidad universitaria, el estudiante agradece a todos los encargados de los 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 Dirección de Posgrado.

PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

ACTORES CLAVES

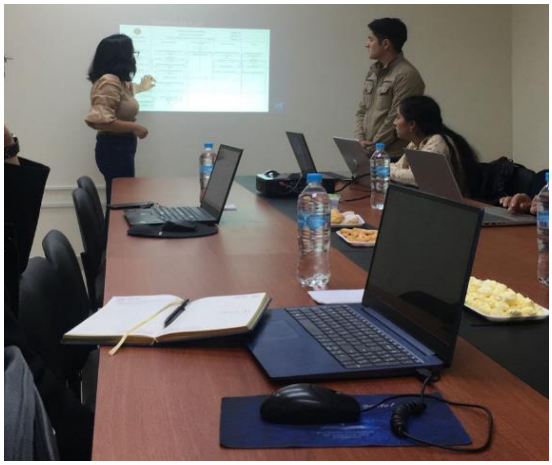
Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email	Firmas
Ing. Vanessa Burneo	Directora de Posgrado	vanessa.burneo@unl.edu.ec	
Ing. Nataly Mendoza	Personal de apoyo académicos y administrativos de Posgrado (Secretaria)	nmendozap@unl.edu.ec	
Ing. Denais Jimbo	Analista Financiero de la Dirección de Posgrado	djjimbos@unl.edu.ec	

INVITADOS A LA REUNIÓN

Nombres y Apellidos	Cargo de desempeño	Email	Firma
Ing. Tania Patiño	Docente de la Carrera de Administración Pública	tania.patino@unl.edu.ec	
Srta. Alexandra Encarnación	Estudiante de la Carrera de Administración Publica	betty.encarnacion@unl.edu.ec	
Srta. Nayeli Oviedo	Estudiante de la Carrera de Administración Pública	nayeli.oviedo@unl.edu.ec	

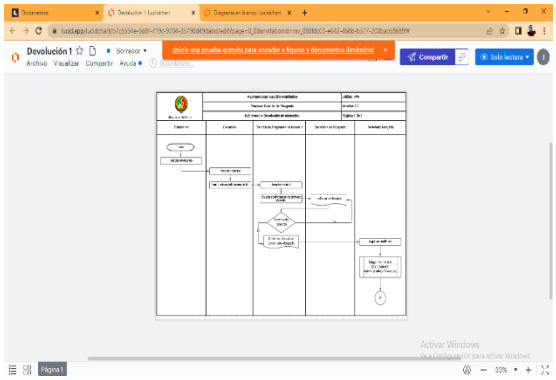
Anexo 5

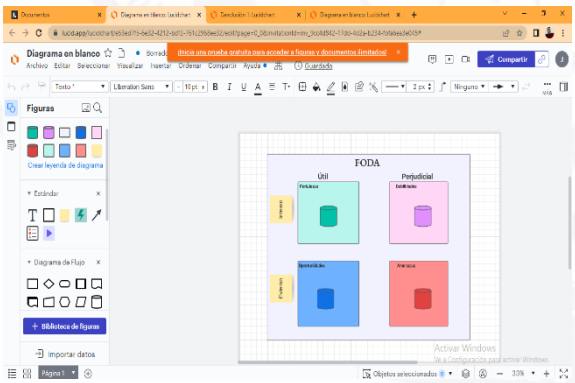
Evidencia de la socialización de la propuesta



Anexo 6

Evidencia del trabajo investigativo





Anexo 7

Certificado del Abstract

Mg. Yanina Quizhpe Espinoza
Licenciada en Ciencias de Educación mención Inglés
Magister en Traducción y mediación cultural

Celular: 0989805087
Email: yaniqes@icloud.com
Loja, Ecuador 110104

Loja, 27 de febrero de 2023

Yo, Lic. Yanina Quizhpe Espinoza, con cédula de identidad 1104337553, docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Loja, y certificada como traductora e interprete en la Senescyt y en el Ministerio de trabajo del Ecuador con registro **MDT-3104-CCL-252640**, certifico:

Que tengo el conocimiento y dominio de los idiomas español e inglés y que la traducción del resumen de trabajo de integración curricular **Formulación de los Subprocesos Administrativos dentro del Proceso Agregador de Valor "Gestión de Posgrado" para la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional De Loja, año 2022**, cuya autoría del estudiante Jefferson Paul Chamba Andrade, con cédula 2101063473, es verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Atentamente

Yanina Quizhpe Espinoza.

Traductora

Full text translator: servicios de traducción