



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**  
**Carrera de Administración Pública**

**“Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la  
gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo  
Alvarado” de la ciudad de Loja”**

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

**AUTOR:**

Joseline Lissette Salazar Paz

**DIRECTOR:**

Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023



## Certificación

Loja, 18 de septiembre de 2023

Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Joseline Lissette Salazar Paz**, con **cédula de identidad Nro.1900486034**, 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. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

### **Autoría**

Yo, **Joseline Lissette Salazar Paz**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cedula de Identidad:** 1900486034

**Fecha:** 22 de septiembre de 2023

**Correo electrónico:** joseline.salazar@unl.edu.ec

**Teléfono:** 2624070

**Celular:** 0984535547



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

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

Yo, **Joseline Lissette Salazar Paz**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

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

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para consulta de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintidós días del mes de septiembre de dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor/a:** Joseline Lissette Salazar Paz

**Cedula:** 1900486034

**Dirección:** Ciudad de Loja

**Correo Electrónico:** joseline.salazar@unl.edu.ec

**Teléfono:** 2624070

**Celular:** 0984535547

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Directora del Trabajo de Integración Curricular:** Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc.



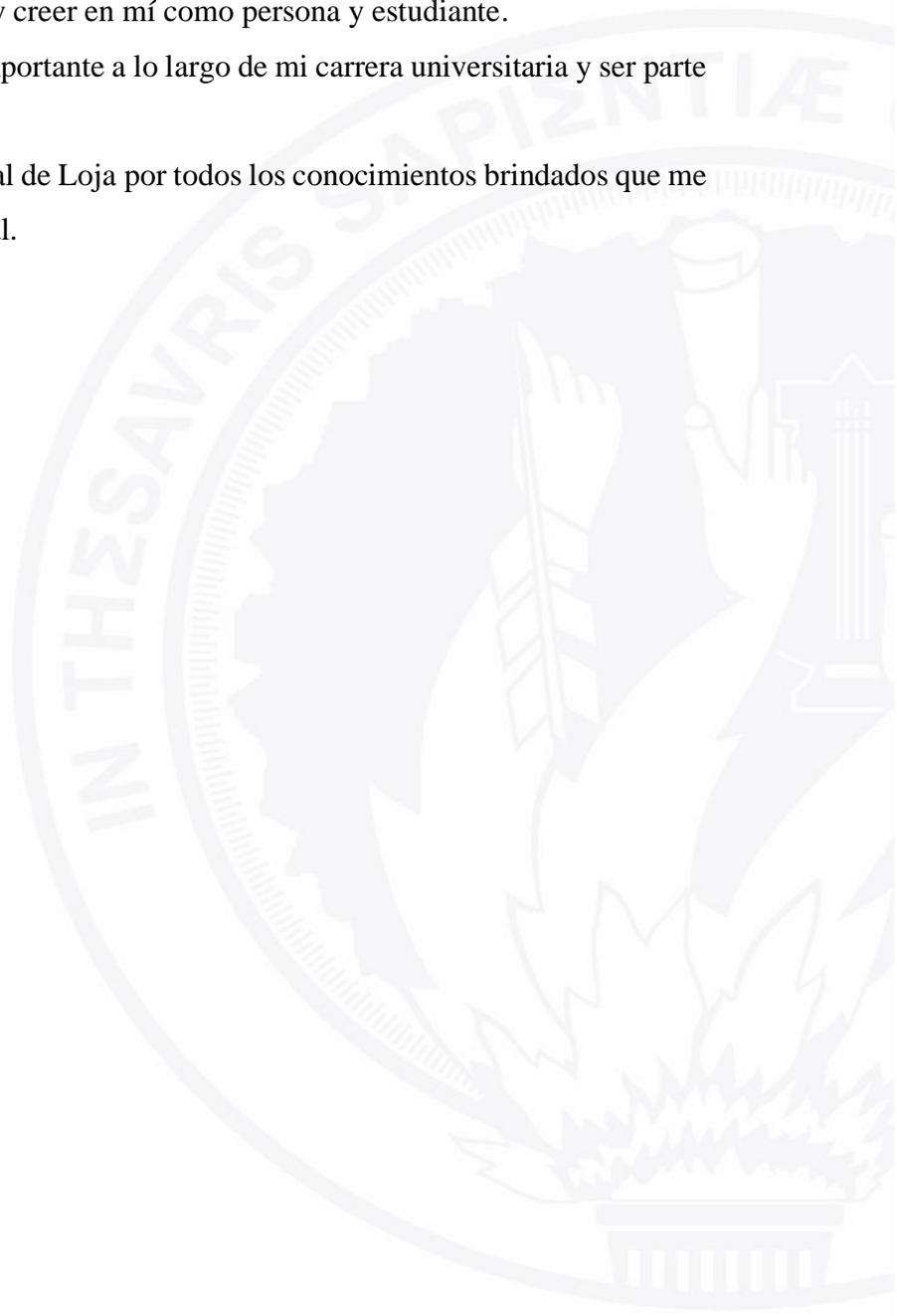
### **Dedicatoria**

Quiero dedicar mi Trabajo de Integración Curricular en primer lugar a mi padre Manuel Salazar por ser mi motivación para seguir adelante, por haberme enseñado a ser perseverante y esforzarme siempre para alcanzar mis objetivos. A mi madre María Paz que siempre ha velado por mi bienestar, por apoyarme constantemente y creer en mí como persona y estudiante.

A mis seres queridos, por ser un apoyo importante a lo largo de mi carrera universitaria y ser parte de mi crecimiento profesional y personal.

A mis docentes de la Universidad Nacional de Loja por todos los conocimientos brindados que me han permitido formarme como profesional.

*Joseline Lissette Salazar Paz*





*unl*

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

## Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, por haberme dado la oportunidad de dar inicio mi carrera profesional y a la Carrera de Administración Pública por todos los conocimientos impartidos en sus aulas. Doy las gracias también a la planta docente por aportar significativamente a mi formación profesional.

A la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado”, por haberme permitido realizar mi trabajo de integración curricular y por el apoyo brindado durante este proceso.

A mi tutora Raquel Alvarado, por su paciencia y los aportes que me ha brindado para hacer posible el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente quiero agradecer a mi familia y amigos por ser parte de mi formación académica y profesional, por haberme llenado de buenos recuerdos y consejos.

*Joseline Lissette Salazar Paz*



## Índice de Contenidos

Portada.....	i
Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Anexos .....	ix
1. Título .....	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco Teórico .....	6
4.1. Antecedentes.....	6
4.2. Bases Teóricas .....	7
4.2.1. Trilogía de Juran.....	7
4.2.2. Ciclo de Deming .....	10
4.2.3. Absolutos de la Calidad de Crosby.....	11
4.2.4. Teoría de la Acción Social .....	12
4.3. Bases Legales .....	13
4.4. Marco Histórico (Institucional) .....	15



<b>4.5. Variables de Investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5.1. Gestión de calidad .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5.2. Los procesos.....</b>	<b>19</b>
<b>4.5.3. Gestión por procesos.....</b>	<b>22</b>
<b>4.5.4. Gestión por resultados.....</b>	<b>23</b>
<b>4.5.5. Manual de Procesos .....</b>	<b>24</b>
<b>4.5.6. Diagnóstico situacional .....</b>	<b>26</b>
<b>4.5.7. Diagramación del proceso .....</b>	<b>28</b>
<b>5. Metodología .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1. Enfoque .....</b>	<b>31</b>
<b>5.2. Diseño .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3. Tipo de Investigación.....</b>	<b>31</b>
<b>5.4. Unidad de Investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>5.5. Métodos de Investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>32</b>
<b>5.7. Instrumento de Diagramación .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Resultados .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Discusión .....</b>	<b>66</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>70</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>73</b>



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Comunidad Educativa</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2 Simbología Diagrama de Flujo</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 3 Actores clave del proceso</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4 Resultados de la Ficha de Observación</b>	<b>39</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 Ciclo de la Gestion de procesos</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 Organigrama Institucional</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3 Matriz del ambiente interno y externo del proceso de graduación</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4 Flujograma del diagnóstico del proceso de graduación - titulación</b>	<b>40</b>

## Índice de Anexos

<b>Anexos 1 Entrevista</b>	<b>73</b>
<b>Anexos 2 Ficha de Observación</b>	<b>73</b>
<b>Anexos 3 Formato MACRO</b>	<b>75</b>
<b>Anexos 4 Socialización de la propuesta</b>	<b>75</b>
<b>Anexos 5 Evidencias</b>	<b>76</b>
<b>Anexos 6 Levantamiento de Información</b>	<b>77</b>
<b>Anexos 7 Modelo de Diagramación</b>	<b>80</b>
<b>Anexos 8 Formato para la elaboración de la página frontal</b>	<b>79</b>
<b>Anexos 9 Formato para la elaboración del documento</b>	<b>75</b>
<b>Anexos 10 Certificación de traducción de Abstract</b>	<b>80</b>



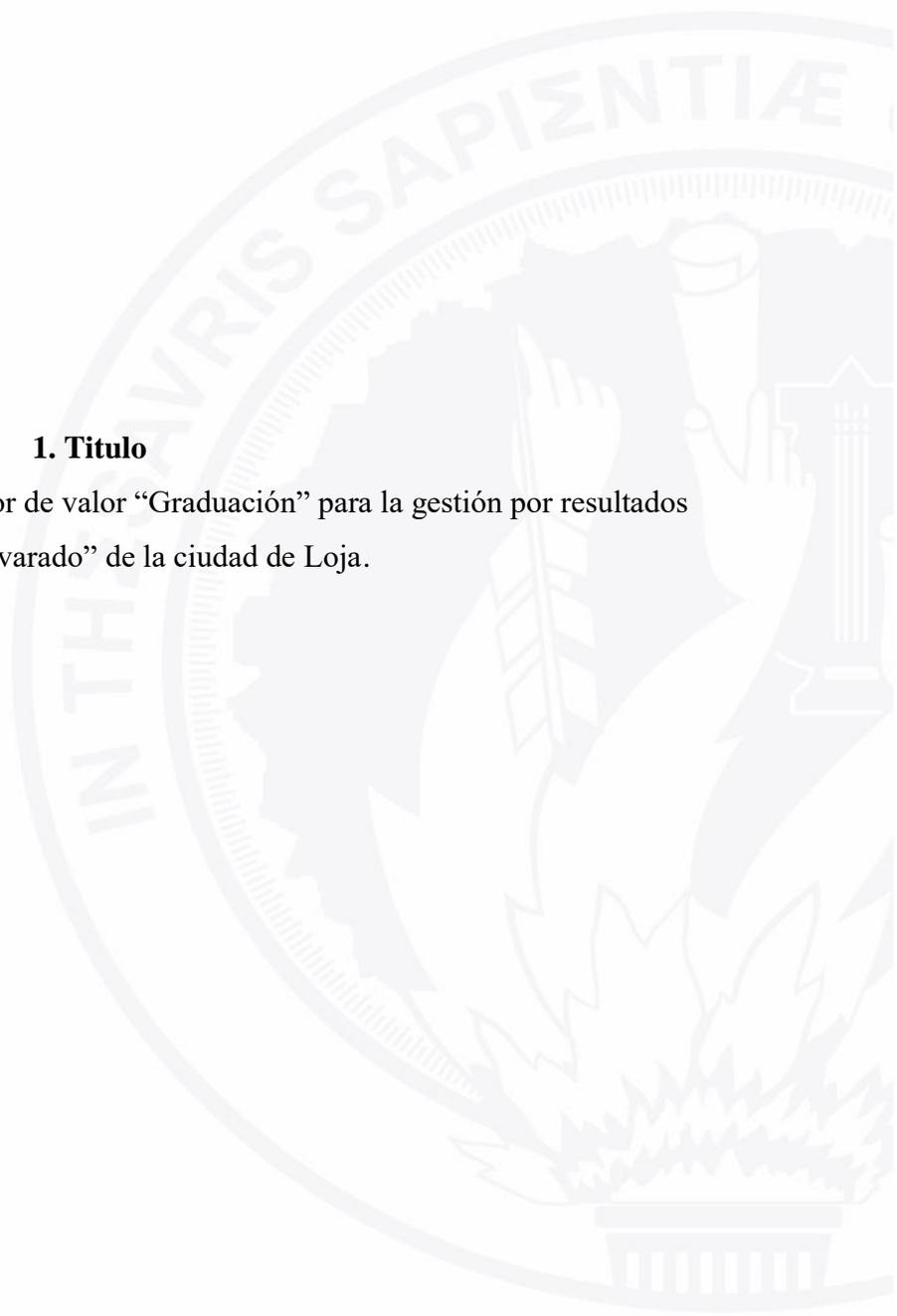
*unl*

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

## 1. Título

Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja.





## 2. Resumen

El presente Trabajo de Integración Curricular tiene como principal objetivo la Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja, mediante la elaboración de un manual, en donde se establecen lineamientos que permiten alcanzar los objetivos de la institución en cuanto a la graduación y obtención de títulos de los estudiantes de último año de bachillerato.

Para su efecto se realizó un diagnóstico en donde se identificó que la institución no cuenta con un manual, por lo que su estructura actualmente se la desarrolla de forma empírica. La metodología aplicada fue de tipo cualitativa y descriptiva con el propósito de analizar e interpretar la información obtenida y de identificar las principales características del problema y los procesos del tema de investigación. Para el levantamiento de información se realizó la aplicación de la entrevista y ficha de observación con lo cual se logró determinar la situación actual del proceso, y el planteamiento de soluciones para los problemas encontrados mediante la investigación acción. Los métodos que se han utilizado son de tipo analítico - sintético facilitando de este modo el análisis de la información obtenida y el diseño de un manual de calidad. Como resultado se obtiene la elaboración de un manual del proceso de graduación como propuesta para mejorar el desarrollo del mismo, el cual fue basado en normas y en la identificación del esquema general del macro proceso, también cuenta con el diseño de diagramas que permiten proveer un panorama general del proceso.

Finalmente se socializó la propuesta del manual del proceso de graduación con los actores clave, hecho esto se procedió a realizar la discusión con base en los resultados y la teoría seleccionada, para posteriormente desarrollar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Palabras clave:** proceso, manual, gestión por resultados



## 2.1. Abstract

The primary objective of this research is to formulate a value-adding process called "Graduation" for the management by results "Pio Jaramillo Alvarado" school in the city of Loja, by developing a manual in which guidelines are provided so that high school seniors can achieve graduation and obtain their degrees according to the institution's goals.

Consequently, a diagnosis was made, since the institution does not have a manual, thus, its structure is developed empirically. Additionally, the methodology applied was qualitative and descriptive. This was for the purpose of analyzing and interpreting the information obtained and identifying the main characteristics of the problem and the processes of the research topic. For the collection of information, an interview and observation form were used. This was done to determine the current situation of the process and to propose solutions to the problems encountered through action research. The methods used are of the analytical-synthetic type, thus facilitating the analysis of the information obtained and the design of a quality manual. As a result, a manual on the graduation process was prepared as a proposal to improve its development. This manual was based on standards and on the identification of the general outline of the macroprocess, as well as the design of diagrams that provide a general overview of the process.

Finally, the proposal for the graduation process manual was socialized with the key actors. This manual was developed as a proposal for improving its development. In order to develop conclusions and recommendations, a discussion was held based on the results and the selected theory.

**Key words:** process, manual, management by results.



### 3. Introducción

El presente trabajo se encuentra basado en la trilogía de la calidad de Juran cuyo objetivo es gestionar la calidad, para Reyes, (2019) en la actualidad esta trilogía se ha convertido en la base de la mayoría de las mejores prácticas de gestión de calidad en todo el mundo, es por ello que resalta que Juran es uno de los principales exponentes de la administración de la calidad total.

En un sistema de gestión de calidad los procesos son fundamentales, ya que como lo explica Monroy, (2019) permiten producir resultados dentro de un marco de opiniones y expectativas esperadas, a su vez aclaran, permiten coordinar acciones y mostrar la manera cómo se logra producir de manera controlada un producto o servicio.

Una adecuada implementación de la gestión de calidad ayuda a lograr una buena administración por objetivos, es decir, una buena gestión por resultados, la cual, según Rodríguez, (2022) abarca el aumento de la eficiencia dentro de una organización, al mismo tiempo que los colaboradores entienden a profundidad sus labores y el impacto que tienen las mismas para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y para el crecimiento de sí mismos a nivel profesional.

Pese a esto, Martín, (2014) menciona que muchas empresas cuando empiezan a operar consideran que las herramientas administrativas como medios de comunicación no son importantes para su buen funcionamiento, sin embargo, conforme pasa el tiempo van notando las consecuencias de una mala comunicación por la falta de una guía o instructivo que capacite y oriente al personal que labora en las diversas actividades que implica la empresa

La Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado”, institución en la cual se ha realizado el presente Trabajo de Integración Curricular, no cuenta con una guía de estandarización del proceso agregador de valor “Graduación”. Es por ello que se plantea la siguiente interrogante:  
¿Cómo formular y sustentar el proceso agregador de valor “Graduación” en la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja?

De acuerdo a esto se han determinado tres actividades que son parte elemental para dar solución a la incógnita y poder desarrollar el presente proyecto de integración curricular. Para ello partiremos con de la importancia de realizar un diagnóstico, el cual es indispensable para identificar de forma segura las debilidades del proceso y es el insumo perfecto para poder plantear propuesta de mejora.



Por otra parte, la elaboración de un manual de procesos es fundamental ya que busca una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las responsabilidades de cada actor que interviene en el proceso para ayudar a alcanzar los objetivos de la institución con los estudiantes.

Para finalizar se realiza la socialización, todos quienes intervienen en este proceso estarán informados con la finalidad de generar mayor compromiso y una mejor percepción de la importancia de este proceso, además de que puedan realizar constantemente las actualizaciones correspondientes del proceso en base los reglamentos y normativa legal vigente.

La presente investigación tiene la siguiente estructura, empezando por el tema, que especifica la idea principal de la investigación; el resumen, en donde se resalta la información más relevante del proyecto; la introducción, que describe la importancia de la investigación y presenta de forma breve y clara el contenido del informe del trabajo de integración curricular; el marco teórico por su parte está dividido en diferentes marcos: antecedentes, base teórica, base legal, marco institucional y marco conceptual. El trabajo también contiene la metodología, en donde se describen los procedimientos y técnicas que se aplican de manera sistemática para la ejecución de la investigación; los resultados, que exponen y describen los datos obtenidos en la investigación y que permiten aportar a la mejora del proyecto; la discusión, en donde se argumenta y relaciona los resultados de la investigación con la teoría planteada previamente; las conclusiones, en donde se sintetiza los puntos más relevantes de la investigación que tienen relación directa con los objetivos; y finalmente las recomendaciones, en este apartado se realizan sugerencias para complementar la investigación.



## 4. Marco Teórico

### 4.1. Antecedentes

Como punto de partida se han tomado en cuenta algunas investigaciones relacionadas, como lo es el caso de Cumbicos, (2022) que desarrolló un proyecto relacionado con la formulación del subproceso de aptitud legal, vinculado al proceso de graduación y titulación. Aquí nos menciona la importancia de los procesos y subprocesos en las instituciones, ya que en ellos se detallan en orden cronológico las actividades que se ejecutan, las funciones y los encargados de realizarlas; un factor importante es el tiempo, el mismo que establece la duración en el procedimiento dando paso a una gestión de calidad a través del monitoreo del mismo, para cumplir con los estándares de eficiencia y eficacia y así ofrecer un mejor servicio a la comunidad educativa.

En cuanto a la metodología aplicada por el autor, Cumbicos, (2022) menciona que el trabajo es de tipo exploratorio descriptivo, en donde, con la aplicación de un diagnóstico situacional logró recolectar información directamente del área que lleva a cabo el proceso a investigar y de los actores clave que intervienen en el mismo. De este modo el investigador obtuvo datos reales que le permitieron realizar un análisis y plantear las posibles soluciones ante los problemas encontrados mediante la investigación-acción. Así mismo empleó varias técnicas de investigación para la recolección de información como la observación directa que le permitieron obtener un mayor número de datos y comprobar la información de la problemática del tema, también realizó una entrevista para el levantamiento del proceso en donde constan los principales actores, el reglamento, las actividades en orden cronológico y el flujograma correspondiente. Una vez obtenida toda la información necesaria, hizo uso de una herramienta de diagramación denominada Lucidchart, con la cual elaboró el diagrama de flujo correspondiente. Finalmente, el investigador realizó un grupo focal integrado por los actores que intervienen en el proceso para validar la información recabada presentada mediante una socialización.

Por otra parte, Valarezo, (2022) en un proyecto realizado sobre la formulación de un manual de procedimientos para la gestión de control interno, establece que, un manual es un herramienta de apoyo y seguimiento a la gestión y es el horizonte del departamento de compras públicas para el mejoramiento de la calidad en la institución. Menciona también que el manejo adecuado de las herramientas del Manual de Procedimientos según las necesidades institucionales, es fundamental para emprender hacia un cambio organizacional sobre la base de



los estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente.

En el desarrollo del trabajo el investigador utilizó el enfoque cualitativo para la descripción de las características en la contratación pública y, por otro lado, el tipo de investigación-acción y el método analítico-sintético en la presentación de resultados y desarrollo de las conclusiones y recomendaciones usando a su vez, el tiempo trasversal en la recolección de información. Entre los resultados del trabajo, el autor ha determinado un diagnóstico sobre los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo del departamento, lo que le ha permitido establecer los principales problemas en los procesos de contratación por ínfima cuantía y subasta inversa electrónica, siendo los urgentes de atender para optimizar recursos y tiempo, así mismo, ha detallado los procesos y procedimientos específicos de cada actividad, obteniendo como resultado un manual de gestión y control interno para el municipio de Balsas, que, una vez socializado con las autoridades, logró que este sea aprobado y por ende aplicado vía resolución administrativa para que el departamento de compras públicas y la institución logren una administración eficiente, eficaz y efectiva de los bienes y servicios

## **4.2. Bases Teóricas**

### **4.2.1. Trilogía de Juran**

Para sustentar la presente investigación se ha utilizado la teoría de Juran, (1986) la cual describe la calidad como la “adecuación de los Productos y Servicios al uso para el cual han sido concebidos” Su fundamento básico de la calidad es que solo puede tener efecto en una entidad cuando esta aprende a gestionar la calidad.

La ausencia de errores es una de las principales características de esta teórica, ya que busca cumplir con las exigencias de los usuarios y por ende su satisfacción por los resultados. Para avanzar con este propósito se debe tener el control del proceso, de modo que se de atención inmediata ante la detección de problemas y mejora continua.

Por otro lado, también se destaca la importancia del compromiso y apoyo por parte de quienes intervienen en el proceso para lograr la calidad, mediante planeación, técnicas, capacitaciones y estrategias que puedan ser aplicables y nos ayuden a cumplir con los objetivos deseados.

En un artículo publicado por la antropóloga Garcia, (2023), se indica que Juran plantea tres componentes principales de la calidad:



- **Calidad de diseño:** es la capacidad de un producto o servicio para cumplir con las especificaciones y requisitos establecidos por el cliente. La calidad de diseño se logra a través de la investigación de mercado, el diseño cuidadoso y la selección adecuada de materiales y procesos.
- **Calidad de conformidad:** se refiere a la capacidad de un producto o servicio para cumplir con los requisitos de calidad durante el proceso de producción o entrega. La calidad de conformidad se logra a través del control de calidad y la eliminación de defectos.
- **Calidad de desempeño:** se refiere a la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La calidad de desempeño se logra a través de la retroalimentación y la mejora continua.

Así mismo se menciona que el enfoque de Juran sobre la calidad se centra en la mejora continua del proceso. Según Juran la calidad no es un estado estático, sino que se logra a través de la identificación y eliminación de problemas a medida que surgen. Para implementar un enfoque de mejora continua, Juran recomienda seguir el proceso de mejora de tres pasos:

- **Diagnóstico:** identificar los problemas y áreas de mejora potencial a través de la recopilación y análisis de datos.
- **Remediación:** desarrollar soluciones para abordar los problemas identificados y hacer mejoras en el proceso.
- **Control:** establecer sistemas para monitorear el proceso y garantizar que las mejoras se mantengan a largo plazo.

Por otra parte, el ingeniero tuvo importantes aportes clave en la calidad que se mencionan a continuación:

- Enfoque en la mejora continua, en donde se defiende la importancia de establecer objetivos y mejoras claras para la mejora de procesos, junto con la medición y evaluación de los resultados.
- El principio de Pareto, en donde el 80% de los problemas de calidad son debido a un 20% de causas, es así que se priorizan las causas más importantes para resolver el problema de forma efectiva.
- El enfoque en el cliente, en donde se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.



Con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos, Juran se basa en tres principios fundamentales denominados TRILOGIA DE JURAN. Para tener un conocimiento más amplio de la teoría seleccionada para el desarrollo de la investigación, O'Grady, (2022) nos menciona que Juran creía que, para lograr la calidad, se debe comenzar con metas organizacionales, políticas y visión, es por ello que desarrollo esta trilogía descrita a continuación:

- **Planeación de Calidad:** “La calidad no ocurre por accidente; debe ser planeada”. La planificación de la calidad es el proceso estructurado de diseño de productos y servicios para cumplir con nuevos objetivos y garantizar que se satisfagan las necesidades de los clientes. Pasos de Planificación de Calidad:
  1. Establecer el proyecto.
  2. Identificar clientes.
  3. Descubre las necesidades del cliente.
  4. Desarrollar el producto.
  5. Desarrollar el proceso.
  6. Desarrollar los controles y transferirlos a Operaciones.
- **Control de Calidad:** El control de calidad es un proceso gerencial universal para realizar operaciones para brindar estabilidad, evitar cambios adversos y “mantener el status quo”. El control de calidad también puede describirse como “un proceso para cumplir con las metas establecidas evaluando y comparando el desempeño real y el desempeño planificado y tomando medidas sobre la diferencia”. Pasos para el proceso de control de calidad:
  1. Elija un sujeto de control.
  2. Establecer Medición.
  3. Establecer Estándares de Desempeño.
  4. Mida el Desempeño Real.
  5. Comparar con Estándares (interpretar la diferencia).
  6. Actuar sobre la diferencia.
- **Mejora de la Calidad:** “Toda mejora se lleva a cabo proyecto por proyecto”. La mejora de la calidad es el proceso de crear niveles de desempeño innovadores al eliminar desechos y defectos para reducir el costo de la mala calidad. Pasos para la mejora de la calidad:
  1. Demostrar la necesidad de mejora.

2. Identificar los proyectos de mejora.
3. Establecer equipos de mejora de proyectos.
4. Proporcionar recursos a los equipos de proyecto

### Figura 1

*Trilogía de Juran*



*Fuente: O'Grady, (2022)*

*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*

#### 4.2.2. Ciclo de Deming

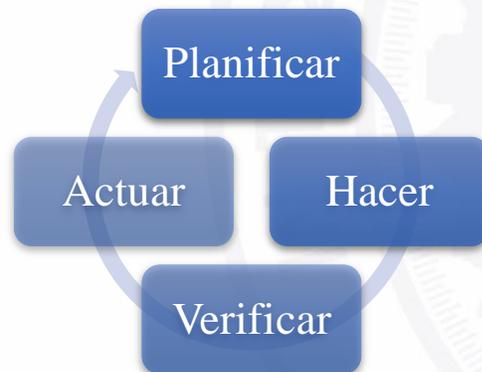
Al igual que Juran, Obando, (2022) indica que el investigador William Edwards Deming creó un método para mejorar los procesos de forma continua, haciéndolos más eficaces y de mayor calidad. Este método es conocido como el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, el cual permite que mejoren los estándares de calidad de un proceso y es posible iniciar este sistema cuantas veces sean necesarias.

- **Planificar:** En esta fase participan todas las personas involucradas en el proceso que se desea mejorar y se definen los problemas a resolver, el objetivo que se debe alcanzar, como medir el éxito del plan a seguir, que se necesita para lograrlo y cuáles son los recursos que se implementarán.

- Hacer: En esta fase se pone en marcha la estrategia a la que se llegó gracias a la planificación, es vista como una etapa de prueba en la que se debe hacer un seguimiento continuo para comprobar que todo se lleve a cabo conforme a lo establecido y cuáles son sus resultados.
- Verificar: Se verifica si se alcanzaron los objetivos establecidos en el plan, de modo que se pueda ver con claridad donde hubo aciertos y fallos. En esta fase el análisis debe ser lo más objetivo posible para poder encontrar maneras de pulir el plan y este pueda ser aplicado nuevamente con éxito.
- Actuar: Una vez realizados los ajustes del plan, este será menos propenso a errores y con un nivel de confianza más alto y los resultados serán favorables. Tanto, que entonces se convierten en el estándar de calidad y éxito que debe cumplirse cada vez que se repita el proceso en donde se aplicó el Ciclo de Deming.

## Figura 2

*Ciclo de Deming*



*Fuente: Obando, (2022)*

*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*

### 4.2.3. Absolutos de la Calidad de Crosby

De igual manera es importante mencionar al empresario Philip Crosby ya que ha llegado a tener grandes aportes en cuanto a la gestión de la calidad, los cuales concuerdan con la teoría principal de esta investigación. Según Tovar, (2020) en su artículo señala que para Crosby la calidad de un producto o servicio se define por su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y todo esto depende del manejo y correcta administración de los niveles organizacionales.



Crosby propone su filosofía de cero defectos, en donde el éxito y el mantenimiento de un buen nivel de calidad yace en realizar las cosas bien desde el primer momento, llegando incluso a utilizar la satisfacción del consumidor como un valor de medida para garantizar la efectividad. Así mismo maneja cuatro máximas principales que se denominan Absolutos de la calidad:

- El primero surge del principio de cero defectos: hacerlo bien la primera vez. Esto quiere decir, suministrar a todos los niveles los requisitos y los recursos necesarios para alcanzar la mejora de la calidad.
- El segundo determina que la prevención es garante de la calidad. Los procesos productivos no deben trabajarse en función de solventar errores que se presenten, sino en lograr que estos ni siquiera tengan que manifestarse. La detección y solución de errores no hace sino generar más gastos para la empresa, dispersando la atención a nivel organizacional y vulnerando la calidad.
- El tercer absoluto coloca a la filosofía de Crosby como el único estándar válido para medir y garantizar la efectividad organizacional y el nivel de calidad final. Crosby afirma que un sistema que se base en la filosofía de cero defectos cumple con los requisitos necesarios para medir de forma individual el rendimiento de sus distintos niveles internos.
- La calidad se ve medida a partir del costo de hacer las cosas mal. Esto da paso a la cuarta máxima de Crosby, que toma los costes de calidad como la única medida válida que debe considerar una organización para buscar el continuo mejoramiento.

#### ***4.2.4. Teoría de la Acción Social***

La socialización es un proceso fundamental para informar e integrar a quienes participan en la ejecución de un proceso dentro de una organización, de modo que se genere el mayor compromiso en lograr los objetivos deseados. En una investigación relacionada a la sociología general y del derecho, Lopez, (2018) menciona al sociólogo norteamericano Talcott Parsons autor de la teoría de la acción social, y nos proporciona una explicación de la misma, indicando que las bases del equilibrio de la sociedad descansan en la interacción continua de los sistemas. Los distintos sistemas constituyen un mismo conjunto de acción, contemplado desde distintas perspectivas, en donde se dan relaciones actor-situación, siendo el protagonista el que orientará sus acciones hacia el logro de sus metas, buscando gratificaciones y evitando privaciones. La



sociedad como sistema regula las actuaciones de los hombres manteniendo el equilibrio y el orden, pautando expectativas de rol, incorporadas en el proceso de socialización.

Parsons valora la acción social considerándola una respuesta que amerita un proceso mental creativo. Esto conlleva la proposición de un logro u objetivo y el análisis de los factores que inciden para desarrollar la idea, planteando tres elementos para que exista el núcleo de la acción social:

- Acto de Unidad
- Voluntarismo
- Entender

### 4.3. Bases Legales

En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, se resalta la importancia de una buena gestión organizacional por procesos, en donde su principal objetivo es garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Así mismo, en el artículo 3 menciona que este estatuto se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

El estatuto mencionado anteriormente está encaminado a lograr objetivos positivos en la educación y dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en la cual, en el artículo 42 sobre el nivel de educación bachillerato, menciona que este nivel tiene como propósito brindar a las personas una formación general, y una preparación interdisciplinaria y especializada, así como acceder al Sistema de Educación Superior.

Para hacer efectiva esta preparación interdisciplinaria y especializada, y que lo estudiantes de bachillerato puedan tener acceso a la Educación Superior, en el artículo 197 de Certificados de término de nivel y de promoción de Evaluación de los Aprendizajes del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece que las instituciones educativas deben expedir los siguientes documentos de certificación y registro a aquellos



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

estudiantes que hubieren logrado los mínimos requeridos en los estándares de aprendizaje fijados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional:

- Certificado de promoción. Al término de cada año escolar y desde el segundo grado de Educación General Básica hasta el tercer año de Bachillerato, para quienes fueren promovidos al grado o curso inmediato superior;
- Certificado de haber aprobado la Educación General Básica. Al estudiante que hubiere aprobado el décimo año de la Educación General Básica;
- Acta de grado. A los estudiantes de tercer año de Bachillerato que hubieren aprobado los exámenes escritos de grado; y,
- Título de bachiller. Certificación que acredita que el estudiante ha cumplido con todos los requisitos del nivel.

Así mismo en el artículo 198 de Requisitos para la obtención del título de bachiller del reglamento antes mencionado nos dice que para obtener el título de bachiller el estudiante debe, obtener una nota final mínima de siete sobre diez (7/10) que se logra al promediar las siguientes calificaciones:

- Promedio obtenido en los tres años correspondientes al subnivel de educación General Básica Superior, equivalente al 30%.
- Promedio obtenido en los tres años correspondientes al nivel de Bachillerato, equivalente al 40%.
- Nota obtenida del examen de grado, equivalente en el promedio al 30%.
- Haber aprobado las actividades de participación estudiantil obligatorias, según lo contemplado en el presente Reglamento.
- En el caso de las modalidades semipresencial y a distancia, los estudiantes deben, además, aprobar exámenes nacionales estandarizados para la obtención del título de bachiller.

Por otra parte, en el artículo 199 de Exámenes de grado menciona que los exámenes de grado son pruebas acumulativas del nivel de Bachillerato que rinde un estudiante que aprobó el tercer año de este nivel como requisito previo para la obtención del título de bachiller.

El examen de grado evaluará los logros establecidos en los estándares de aprendizaje, así como habilidades lingüísticas, matemáticas y de pensamiento abstracto. Los estudiantes que



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

obtengan una nota menor a siete sobre diez (7/10) en el promedio ponderado mínimo para la obtención de su título de bachiller, tendrán la opción de presentarse a evaluaciones adicionales, en las fechas establecidas por la Autoridad Educativa Nacional para el efecto.”

Así mismo y para finalizar, en el artículo 154 que habla sobre el expediente académico, se establece que les corresponde a las instituciones educativas llevar el archivo de registro de matrículas y promociones debidamente legalizadas. Esta documentación constituye el expediente académico del estudiante que, en versión original, debe ser entregado al representante legal del estudiante en caso de cambio de plantel. Este documento es muy importante para los estudiantes que de último año de bachillerato para cumplir adecuadamente con el proceso de graduación y obtención de título.

#### **4.4. Marco Histórico (Institucional)**

##### **Historia de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”**

Para tener un conocimiento más amplio de la institución en donde se realizará el presente proyecto de integración curricular, a continuación, se detallará información importante respecto a la institución.

La institución educativa inicia cuando en la Presidencia Constitucional interina del Doctor Otto Arosemena Gómez, mediante decreto ejecutivo Nro. 42, se publica el registro oficial Nro.17 del 9 diciembre de 1966, por el cual se crea el Colegio Nacional Piloto Nocturno “Dr. Pio Jaramillo Alvarado” con la visión de brindar la oportunidad de educar a la mujer trabajadora y de escasos recursos económicos. A partir de 1967 inicia las labores académicas en la sección nocturna con su primer rector el Dr. Eduardo Andrade Jaramillo.

En 1978 se obtuvo el funcionamiento de la sección Vespertina, en 1994, la sección Matutina, para el 2000 se logra el funcionamiento del Colegio Popular Fiscal a Distancia “Pio Jaramillo Alvarado” siendo la única Institución educativa que constaba a la fecha con tres secciones, y una modalidad semipresencial.

A partir del 17 de diciembre del 2002, la institución alcanza la categoría de plantel Experimental, con la implementación del Proyecto Educativo “Modelo Pedagógico: Sistema Integrado de Asignaturas Teórico – Investigativas”. A partir del año 2004-2005, el colegio es parte de la Red Nacional de establecimientos técnicos en el marco del Fortalecimiento Institucional y del Ministerio de Educación; aplicando el currículo basado en competencias, conforme la estructura establecida de ese entonces. En el 2015 adquiere la categoría de Unidad



Educativa Pio Jaramillo Alvarado, en el 2019 se logra la reapertura de la sección nocturna con básica y bachillerato intensivo.

### **Visión**

El Colegio de Bachillerato “Pío Jaramillo Alvarado”, en el año 2019 se convierte en un importante referente educativo por la calidad de su gestión, la pertinencia de sus procesos, y el compromiso de todos sus actores para hacer de ella una institución líder en el contexto académico nacional con reconocimiento internacional.

### **Misión**

“El Colegio de Bachillerato “Pío Jaramillo Alvarado”, es una institución educativa fiscal, que promueve el protagonismo de los estudiantes en el proceso educativo para la formación de ciudadanos informados, con espíritu reflexivo y conciencia crítica; a través de su participación activa en el desarrollo de habilidades de convivencia social sana, que se complementa con la construcción del conocimiento, orientado al desarrollo de un pensamiento global, lógico, crítico y creativo. Estas destrezas evaluadas con métodos de evaluación rigurosos, los logros de desempeño que propone el perfil de salida de la Educación General Básica y el Bachillerato Nacional y el Bachillerato Internacional consolidando una participación más activa en la transformación de la sociedad.

### **Propuesta Pedagógica**

La institución educativa adquiere la denominación de Colegio de Bachillerato y a partir del 2015 con la fusión de la Escuela “Eliseo Álvarez” alcanza la categoría de Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” la misma que basada en su Misión y Visión, su principal objetivo es el de orientar la formación de un ser humano integral, que valore el arte, la ciencia y la tecnología para que a través de ellas desarrolle potencialidades, confíe en sus propias capacidades, sea una persona autónoma, capaz de definir su proyecto de vida con una escala de valores que le permita superarse, ayudar al desarrollo de su comunidad, generando personas útiles con preparación para destacarse en los campos profesionales, laborales que alcancen un mejor nivel de vida para ellos y sus familias.

### **Datos Generales**

- La institución se ubica en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia San Sebastián, calles Bolívar 1479 Catacocha y Lourdes.



**Tabla 1**

*Comunidad Educativa 2021-2022*

<b>Jornada Matutina:</b> De octavo a décimo año de educación básica	<b>Hombres:</b> 183 <b>Mujeres:</b> 258	En total 368 estudiantes
<b>Jornada Matutina:</b> De primero a tercero de bachillerato	Hombres: 185 Mujeres: 254	En total 512 estudiantes
<b>Jornada Vespertina:</b> De octavo a décimo año de educación básica	Hombres: 65 Mujeres: 68	En total 133 estudiantes
<b>Jornada Vespertina:</b> De primero a tercero de bachillerato	Hombres: 85 Mujeres: 89	En total 174 estudiantes
<b>Total</b>		1187 estudiantes

*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*

#### 4.5. Variables de Investigación

A fin de garantizar a los usuarios un buen servicio o producto, se deben cumplir con ciertos estándares de calidad, en este caso para la elaboración del manual se detallarán a continuación algunos conceptos importantes y necesarios para su eficiente desarrollo.

En primer lugar definiremos brevemente el concepto de calidad, que según Peiró, (2020) es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto. Se trata de un concepto subjetivo ya que puede variar dependiendo de la percepción de cada usuario. Para lograr mantener un estándar de calidad y la satisfacción del usuario es necesario gestionar la calidad.

##### 4.5.1. Gestión de calidad

Se considera que para conseguir la calidad se deben hacer un conjunto de gestiones necesarias, según una investigación realizada por Silva, (2022) nos explica que la gestión de



calidad es una herramienta estratégica que permite tener una visión sistémica de los procesos de toda la organización.

En la práctica, es una acción que tiene como objetivo controlar los procesos organizacionales, desde las finanzas hasta la gestión de datos e inventarios. De esta forma, posibilita la mejora continua de servicios y así asegura la satisfacción de las necesidades del cliente. Sin embargo, implica una serie de procesos y cuidados previos. Por tanto, restringirlo a una única definición sería incluso injusto por su importancia.

En el año 1920 surgió la preocupación por la calidad, por lo que el estadístico norteamericano Walter Andrew Shewhart desarrolló un sistema conocido como Control Estadístico de Procesos (CEP) que medía la variabilidad existente en la producción. En el año 1950 se generalizó la búsqueda de estandarización de métodos de producción y los resultados. Luego de aquello, el concepto se extendió a las áreas de atención al cliente, investigación de necesidades, control de costos y sectores administrativos de las empresas. Con el paso de los años demostró la aportación de métodos y principios capaces de optimizar procesos, reducir costos y retener clientes.

Existen ocho pilares de la gestión de calidad, los cuales son:

- **Enfoque en el cliente:** Todas sus acciones y maniobras deben tener como objetivo la satisfacción de los clientes. Por eso, es importante entregar lo prometido, cumplir con los deberes básicos y, por qué no, superar las expectativas.
- **Liderazgo proactivo:** Es fundamental para que la gestión de la calidad sea eficaz. Esto se debe a que el líder debe insertar la idea en la cultura organizacional y motivar a los colaboradores a realizar su actividad de la mejor manera posible. Es decir, le corresponde demostrar la importancia del sector de la calidad a través de indicadores, anticipándose a los cambios y previendo problemas. Así como involucrar a los equipos para que todos alcancen los objetivos propuestos y sigan impulsando los procesos de mejora.
- **Mejora Continua:** Es ideal implementar mejoras en los procesos, con el fin de modernizar y actualizar el desempeño laboral. Aquí, es esencial utilizar el ciclo PDCA como metodología, que consta de cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act).
- **Decisión basada en hechos:** Todos los pasos deben tomarse desde un enfoque que esté basado en hechos y datos concretos. Para ello, la importancia de trabajar con un software



de gestión que proporcione indicadores reales y actualizados para un análisis preciso de la realidad.

- Buena relación con proveedores: A través de alianzas estratégicas, es más fácil garantizar los mejores insumos, así como negociaciones para ambas partes.
- Visión sistémica: Es necesario estar al tanto de todo el escenario, ya que cada paso impacta de alguna manera en el resultado final. Por lo tanto, debes considerare más elementos, ya sean internos o externos, que pueden influir en el funcionamiento del negocio. Esto facilita la estructuración de procesos y mejora la interacción entre sectores.
- Participación de todos los empleados: Es necesario concientizar a todos los colaboradores, y tener claro cuáles son los objetivos, estrategias y resultados esperados para la empresa. Cuando todos comprenden el impacto de su trabajo en los resultados finales, es más fácil aumentar su compromiso y participación de forma cotidiana. Y para continuar con ese progreso es necesario invertir en capacitaciones de los colaboradores, a fin de mejorar el servicio al cliente o la ejecución de un determinado trámite.
- Gestión de procesos: Este último es fundamental para controlar todo lo que se hace, ya que implica el seguimiento y mejora continua de todas las actividades. Por ello es bueno establecer metas y estrategias para incrementar el desempeño y corregir las inconformidades que se lleguen a presentar en el camino.

#### **4.5.2. Los procesos**

Uno de los elementos más importantes de la gestión calidad son los procesos, ya que estos marcan los lineamientos que se deben seguir para alcanzar los resultados esperados. Yirida, (2021) nos señala que el proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo. Según el diccionario de la real academia española esta palabra es definida como la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Cada proceso contiene tres elementos principales: Entradas / Inputs, Salidas / Outputs, Recursos, Límites del proceso y Sistema de Control.

Para Echeverria, (2022) los procesos de pueden clasificar en tres categorías: Según su finalidad, según su funcionalidad y según su contribución o valora agregado.



### **Según su finalidad**

- Procesos para la gestión estratégica: Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, gestión de riesgos de los procesos, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección
- Procesos para la gestión de recursos: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos humanos y materiales que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- Procesos de realización: Incluyen todas las actividades productivas que proporcionan el producto y/o servicio previsto por la organización. Por ejemplo, control y planificación de los procesos, identificación y trazabilidad, indicadores de los procesos.
- Procesos de medición, análisis y mejora: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, como, por ejemplo, la medición de satisfacción del cliente, auditorías, relación de no conformidades y acciones correctivas, actas de las reuniones del comité, revisión por la Dirección.

### **Según su funcionalidad**

- Procesos estratégicos: Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. Los procesos estratégicos guían a los operativos, a través de pautas de gestión o estratégicas y los procesos de apoyo, les ayudan en su desarrollo
- Procesos Operativos: Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”. Los procesos operativos cuentan con una visión de cliente completa, desde el conocimiento de los requisitos de los mismos, hasta el análisis de la satisfacción, una vez ha recibido nuestro producto o servicio.
- Procesos de apoyo: Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Una de las características de los procesos de apoyo es que pueden ser fácilmente sub contratables, o



sea que la organización no se resiente en el momento en que se opta por externalizar alguna de las actividades que se desarrollan en los procesos de apoyo,

### **Según su grado de contribución o valor agregado**

De acuerdo al *Reglamento Orgánico por Procesos de la UNL*, (2020) los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican también en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- **Procesos gobernantes:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Procesos que agregan valor:** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad; 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.

Por otro lado, según Harrington, (1998) los procesos tienen una jerarquía y esta está dada en base a su complejidad, es decir en base a las actividades ordenadas sistemáticamente que posee el proceso y que si falta alguna afectaría crucialmente al resultado final, estos son:

- **Macro proceso:** es el gran proceso, que abarca un conjunto de procesos relacionados entre sí y que interactúan mutuamente.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí para la transformación del producto.
- **Sub proceso:** son procesos más pequeños y detallados que se encuentran dentro de un proceso, es decir son la secuencia lógica de los procesos y contribuyen a la realización de los mismos.
- **Actividades:** las cosas o acciones que deben hacerse, su nivel inferior son las tareas específicas que cada responsable del proceso debe ejecutar.

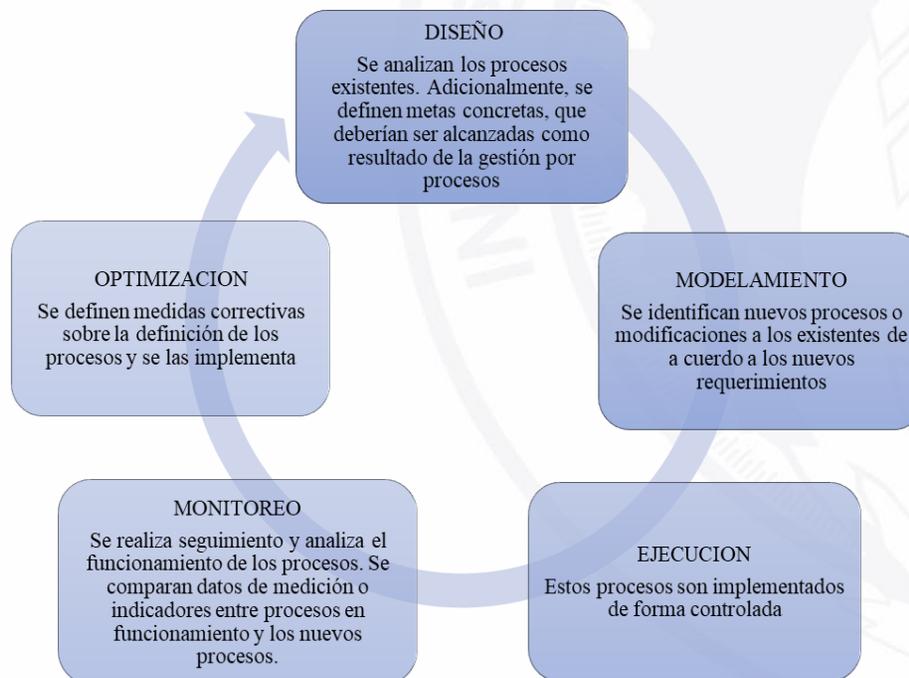
### 4.5.3. Gestión por procesos

La gestión de los procesos es uno de los aportes más grandes de la calidad, ya que está enfocada en lograr resultados con mayor eficiencia. Es por ello que Maldonado, (2018) explica que modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la organización.

Para lograr un flujo eficaz y constante de mejora continua es necesario seleccionar adecuadamente los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas. Sin olvidar hacer un correcto análisis y uso de la información de la empresa (datos, estadísticas, comparativas, etc.) con el objeto de tomar de las mejores decisiones.

**Figura 3**

*Ciclo de la Gestión de procesos*



**Fuente:** Talavera, 2022

**Elaboración:** Joseline Lissette Salazar Paz



En otras palabras, la gestión de procesos es cuando una empresa selecciona proceso por proceso y lo va gestionando. La gestión de procesos se centra en el resultado de cada proceso y las acciones a realizar (mejora continua, reingeniería o innovación).

- **Mejora continua:** Consiste en la implantación de pequeños cambios en los sistemas de producción o en los circuitos organizativos, con el fin de conseguir un aumento suave pero constante de los niveles de calidad de una empresa. Las organizaciones que optan por este sistema configuran periódicamente equipos de trabajo multidepartamentales que se encargan de detectar problemas o áreas de mejora, aportar soluciones e implantarlas siguiendo una hoja de ruta establecida.
- **Reingeniería:** Por otra parte, la reingeniería es cuando una empresa opta por hacer un rediseño radical y una reconceptualización de su organización, sistemas de producción y/o dinámicas de trabajo hablamos de reingeniería de procesos. En este caso, los cambios son bruscos y de gran calado y tienen como objetivo lograr un rápido y significativo aumento del nivel de producción o de la calidad de los productos y servicios.

Normalmente, implica la eliminación completa del proceso anterior, por considerarse ineficaz u obsoleto. (Teruel, 2018)

#### **4.5.4. Gestión por resultados**

Por su parte, la gestión por resultados es una estrategia de la gestión y su importancia radica en que es una guía necesaria para lograr los efectos deseados en una organización, según Rodríguez, (2022) esto les permite concentrarse en sus objetivos, priorizar así las tareas y procesos que contribuyen a su consecución y poner en el lugar de urgencia que les corresponde a las tareas cotidianas que no contribuyen en un porcentaje significativo a alcanzar los objetivos.

La gestión por resultados hace parte de una nueva concepción de la gerencia que evalúa el histórico de lo que sucede en los sectores público y privado, identifica problemas comunes y particulares y busca priorizar la racionalidad económica buscando eficiencia y eficacia. Este objetivo es su mayor ventaja pues prioriza el cumplimiento de lo que es realmente importante al interior de una organización, sin embargo, algunas de las ventajas prácticas de la gestión por resultados son:

- Alineación de toda su organización, en cascada, con los objetivos de su organización.
- Mejor comprensión por parte de sus colaboradores de cuáles son las tareas prioritarias y por qué lo son.



- Mejores análisis del rendimiento general y procesos de toma de decisiones con menor incertidumbre.

#### **4.5.5. Manual de Procesos**

Para documentar, optimizar y mantener la efectividad en la ejecución de los procesos de una organización es necesario implementar un manual de procesos, de modo que el trabajo llevado a cabo pueda mejorar continuamente. De acuerdo a Molina, (2018) el manual de procesos es una herramienta de gestión que permite, en forma metódica, describir paso a paso las actividades/ tareas, procedimientos y procesos que tiene una organización. Este manual permite ser un instrumento de soporte en la actuación administrativa de la organización, permitiendo estandarizar los métodos de actuación, facilitar la inducción del personal que ingresa al área donde se desarrolla el proceso y determinar los responsables de las distintas actividades,

Así mismo, Sánchez, (2014) describe el manual como un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

Existen diferentes elementos que componen un manual de procedimientos y varían de una institución a otra. Lamus, (2021) menciona que estos son algunos de los elementos básicos que debe contener:

- **Título:** Es lo primero que aparece en el documento. Elige el título que mejor se ajuste a los procesos que vas a redactar; por ejemplo, puede ser que se trate de un manual de procedimientos comerciales, o un manual de procedimientos de recursos humanos.
- **Índice:** El índice detalla la relación de las páginas y capítulos que contiene el manual.
- **Introducción:** La introducción es una breve exposición del contenido del manual, el motivo de su realización, las áreas donde se pondrán en práctica, importancia de su seguimiento, revisión y actualización.
- **Objetivo:** Este apartado representa el motivo por el cual estás redactando este documento y debe proporcionar una visión integral de los procesos que lo componen.
- **Alcance:** El alcance define el límite de afectación del procedimiento, es decir, las áreas o departamentos que enmarcan la realización de las actividades.



- **Marco normativo:** En este espacio es importante mencionar cuáles son las normas de tu organización a través de sus valores, la misión y visión. Con esto es posible alinear el enfoque empresarial de tu organización.
- **Revisiones y responsables:** El manual de procedimientos es un documento que se actualiza constantemente, por lo que es importante mencionar cuándo fue redactado y cuáles han sido sus últimas revisiones. Además, debes señalar quiénes son las personas responsables de actualizar este documento.
- **Procedimiento:** Esta es la sección más importante del manual, ya que contiene la descripción de lo que se hace y cómo es que hay que hacerlo, también dónde y con qué frecuencia. Esta sección incluye los puestos de los responsables de cada operación que están involucrados en el proceso.
- **Diagrama de flujo:** El manual de procedimientos debe contener un diagrama de flujo que ilustre el procedimiento en general y los responsables que intervienen en cada operación. Se trata de una representación gráfica sencilla que facilita la comprensión del proceso.
- **Glosario de términos:** Muchas veces hay términos que no son comprensibles para todas las personas que van a leer el manual de procedimientos. Por eso es recomendable agregar una sección al final con un glosario de términos que permita ampliar el conocimiento sobre los conceptos en los procesos y definir palabras complicadas, como abreviaturas, acrónimos, etc.
- **Indicadores:** Se deberán establecer los indicadores para medir el proceso, los que se establecerán conforme a la eficacia (cliente interno) y eficiencia (cliente externo) vinculadas al proceso.
- **Estadísticas:** Se deberán establecer las estadísticas del proceso o aquellas que se encuentren relacionadas con el mismo.
- **Formatos y Documentos (Anexos):** Son los instrumentos impresos que se utilizan en el procedimiento; también se denominan registros de control porque sirven como indicadores de medición, por lo que se recomienda que posean código de identificación. Los formatos y documentos pueden intercalarse en la descripción del procedimiento o colocarse al final del mismo como un apéndice; si es necesario, pueden incluir instructivos de llenado para facilitar su correcto manejo.



#### **4.5.6. Diagnóstico situacional**

En la elaboración de un manual se debe partir haciendo un levantamiento de información de todas las actividades que se realizan actualmente en un proceso. Drucker, (1994) define al diagnóstico como un proceso de gestión preventivo y estratégico, es decir, un medio de información que permite identificar un determinado grupo de variables o problemas en una investigación. Esta es una parte crucial de los proyectos de investigación y de las aplicaciones de análisis de datos debido a que recoge información de una manera sistemática y previamente establecida. De esta forma, ayuda a encontrar las respuestas a las preguntas de investigación planteadas, comprobar o descartar las hipótesis y evaluar los resultados. Dentro de un proyecto de investigación, el levantamiento de información es uno de los principales procesos a tomar en cuenta ya que para lograr buenos resultados se deben obtener previamente datos de calidad.

Existen varios instrumentos para el levantamiento de información, cuyo propósito es aproximarse al estudio del significado, directamente con las personas en su medio y naturalidad, en la que realiza sus actividades y cómo reacciona frente a la situación. Busca captar cuáles son los conceptos que explican una situación y encontrar la respuesta del problema planteado. Estas herramientas son:

##### **Revisión Documental**

Según nos explica Ortega, (2020) la investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. Algunas de las características más relevantes son:

- La recolección y uso de documentos existentes para analizar los datos y ofrecer resultados lógicos.
- Recolecta los datos con un orden lógico, lo que permite encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás, encontrar fuentes de investigación y elaborar instrumentos de investigación, etc.
- Utilizas múltiples procesos como análisis, síntesis y deducción de documentos.
- Se realiza de forma ordenada, con una lista de objetivos específicos con el fin de construir nuevos conocimientos.



## Entrevista

Según Lopezosa, (2020) la entrevista es un instrumento de gran eficacia para desarrollar investigaciones cualitativas y tiene como función principal recabar datos que después podremos aplicar a nuestros estudios. Se trata de una técnica que se caracteriza por tratarse de una conversación más o menos dirigida (dependiente del tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto de estudio (receptor) con un fin siempre bien determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y preguntas de investigación de trabajos. Para alcanzar este fin el investigador plantea interrogantes al receptor para que éste le dé su opinión, los responda o los resuelva, según el caso. Existen tres tipos de entrevistas que se pueden aplicar a lo largo de una investigación: Entrevista estructurada, la cual cuenta con preguntas fijadas de antemano con un orden específico y con posibles respuestas cerradas; entrevista semiestructurada, que tiene menor rigidez que las entrevistas estructuradas, ya que cuentan con preguntas fijas, pero en este caso los entrevistados pueden contestar libremente; y entrevista no estructurada, son las más flexibles ya que las preguntas son más abiertas.

## Ficha de Observación

En Rojas, (2021) se menciona que una ficha de observación es un instrumento de recolección de datos, que permite el análisis minucioso de una situación determinada, o el comportamiento y características de una persona. En ese sentido, resulta una herramienta útil para muchos ámbitos, como la docencia y la investigación científica. De igual modo, la ficha de observación puede ser aprovechada para evaluar un problema y ofrecer recomendaciones. Debido al nombre, es posible confundirla con la ficha de campo o la ficha descriptiva. Así que, es fundamental que conozcas sus características para que puedas distinguirla de las demás:

- Puede construirse en dos tipos de formatos: ficha de observación estructurada y no estructurada. La primera se rige por un conjunto de variables específicas, mientras que el segundo formato le permite al observador recoger cualquier información que considere relevante.
- Debe conservar siempre la objetividad, ya que los criterios utilizados para la observación necesitan describir el cuadro lo más cercano a la realidad como sea posible.
- Utiliza la estructura de un cuadro, porque a través de las filas y columnas es mucho más sencillo clasificar la información y analizarla posteriormente.



La ficha de organización tiene una estructura que se debe tomar en cuenta para construir una ficha de observación estructurada:

- **Título:** Es necesario asignar un título para la ficha de observación. Por lo general, basta con una oración sencilla que resuma el tema, o el objetivo del proceso de observación. Se ubica en la parte superior de la hoja, a menos que decidas colocar primero el membrete.
- **Datos de identificación:** Incluye el membrete y otros datos para identificar al responsable de llenar la ficha. En la mayoría de los casos, la información que se suele destacar es: fecha, lugar, nombre del observador, individuo o situación a observar, área, y cualquier otro dato que se considere importante.
- **Columna de criterios:** Al estructurar el cuadro, la primera columna del lado izquierdo corresponde a los criterios específicos que serán observados, los cuales pueden incluir características o comportamientos. Dentro del mismo cuadro, la fila superior está destinada a las valoraciones que puede hacer el observador, con base en cada uno de los criterios. La cantidad y tipo de valoraciones varía según la decisión de quien estructura la ficha. Al final de la ficha, es recomendable dejar una casilla para que el investigador, escriba observaciones que van más allá de los criterios elegidos. Esto es una precaución en caso de que ocurra algo inesperado, para lo que sea importante dejar un registro.

#### ***4.5.7. Diagramación del proceso***

De acuerdo al levantamiento de información se procederá a realizar una diagramación, con la finalidad de proveer un panorama general del proceso a través de la documentación de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. Muestra cómo los participantes de un proceso reciben materiales o datos unos de otros y, a menudo, se utiliza para mejorar o comprender los procesos asociados con la experiencia del cliente. A continuación, vamos a analizar una de las herramientas más importantes de diagramación, que es el Diagrama SIPOC (Flujograma).

Por sus siglas en inglés (Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers), es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- **Proveedor (supplier).** Persona que aporta recursos al proceso.
- **Recursos (inputs).** Todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso personas.

- Proceso (process). Conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (customer). La persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

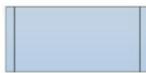
- Identificar los procesos.
- Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios.
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso.
- Definir el proceso en sí.
- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas.

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

Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad, Innova, (2017)

**Tabla 2**

*Simbología Diagrama de Flujo*

Símbolo	Nombre	Función
	Símbolo de Inicio/Final	El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del proceso. Por lo general, contiene la palabra "Inicio" o "Fin".
	Símbolo de Acción o Proceso	Un rectángulo solo puede representar la actividad dentro de un proceso, o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.
	Símbolo del Documento	Un documento o informe.
	Símbolo de Proceso	Indica una secuencia de acciones que realizan una tarea específica incrustada dentro de un proceso más grande. Esta secuencia de acciones podría describirse con más detalle en un diagrama de flujo separado.
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

---

	Entrada/Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdaderos y falso.

---

**Fuente:** A. Arcentales, 2019

**Elaboración:** Joseline Lissette Salazar Paz





## 5. Metodología

El presente proyecto de integración curricular es un trabajo de campo, ya que para formular el manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja, se hizo un diagnóstico de la situación actual del proceso de modo que la información recolectada me sirvió para realizar mejoras en el proceso.

### 5.1. Enfoque

#### Enfoque Cualitativo

El presente proyecto se ejecutó mediante un enfoque cualitativo con el propósito de obtener información que fue analizada e interpretada para una mejor comprensión respecto al proceso de graduación de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja, y de este modo se pudo elaborar un manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados. De este modo se logró identificar problemas a los cuales se dio solución, para alcanzar el desarrollo eficiente de este periodo en la institución.

### 5.2. Diseño

#### No Experimental

Este diseño de investigación es transversal descriptivo, el cual permitió analizar cada una de las variables presentes en la investigación sin manipular su entorno, es decir, que la información de la investigación se ha basado solamente en observar a una muestra predefinida en un tiempo determinado en donde los datos obtenidos se han registrado sin influir en ellos, esto con la finalidad de obtener información clara y precisa con la cual poder realizar una descripción confiable. En cuanto a la descripción, esto ha sido realizado para valorar la información y así poder determinar debilidades y fortalezas del proceso de graduación en la institución.

### 5.3. Tipo de Investigación

#### Investigación Descriptiva

Este enfoque permitió identificar las principales características del problema y los procesos del tema de investigación denominado “Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja”. Los hechos a describir fueron seleccionados de acuerdo a criterios muy definidos que permitieron mostrar con precisión estas características.



## **Investigación – Acción**

Tuvo un diseño de investigación-acción, ya que por una parte mediante la investigación me ha permitido conocer más a detalle la situación actual del proceso de graduación en la institución y cuáles son los principales problemas que necesitan ser atendidos, por otro lado, se tomó acción al respecto para lograr una mejora en el proceso gracias al análisis de los resultados de estudio, todo esto se ha realizado participando conjuntamente con los responsables que intervienen en este proceso.

### **5.4. Unidad de Investigación**

Para la presente investigación se tomó en cuenta a seis integrantes del personal administrativo la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja, ya que son actores clave para llevar a cabo el proceso de recolección de información, para realizar el manual con el cual se sustentará la formulación del proceso de “Graduación”.

### **5.5. Métodos de Investigación**

#### **Analítico – Sintético**

El método que se aplicó en este proyecto para la recolección de información sobre el tema es el método analítico-sintético, el cual sirvió para estudiar minuciosamente las características y elementos que conforman el proceso de graduación, su situación actual, quienes intervienen en este proceso y cuáles son las necesidades de la institución respecto al proceso. De este modo se obtuvo el conocimiento necesario para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la problemática, logrando así una síntesis general de lo investigado que sirvió de base para elaborar un manual de calidad.

### **5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la elaboración del manual se hizo uso de técnicas de investigación como:

#### **Entrevista**

Se realizó una entrevista a los actores claves que intervienen en el agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados, para el diagnóstico y levantamiento de información. Mediante la aplicación de esta técnica se logró hacer un acercamiento directo al grupo encargado de llevar a cabo todo el proceso, el mismo que está integrado por el rector, vicerrector, secretaria y tres miembros del consejo ejecutivo. Para ello se han formulado 11 preguntas abiertas, cada una de ellas ha permitido que el entrevistado pueda expresarse libremente y dar más detalles al respecto. La aplicación de este instrumento ha permitido un mejor acercamiento a la realidad de



la institución y el modo en que esta desarrolla sus labores, se logró identificar como se desarrolla cada actividad, la función de cada uno de los actores clave, y cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso. (Anexo Nro. 1)

### **Ficha de Observación**

La Ficha de Observación es un instrumento de investigación de campo con el cual se ha realizado una descripción específica de los actores claves y su rol en el proceso de graduación, para ello se han tomado en cuenta 18 filas de criterios y 2 columnas de valoración. Mediante este instrumento se ha logrado determinar si el proceso se encuentra bien formulado de acuerdo a la normativa vigente y si los actores clave que intervienen en este proceso realizan sus funciones correctamente y de acuerdo a los lineamientos establecidos, de este modo se logró conseguir un punto de vista más objetivo y se hizo un registro minucioso de los datos encontrados. Así mismo, se han logrado identificar los puntos clave a tomar en cuenta para mejorar el proceso de graduación. (Anexo Nro. 2)

### **5.7. Instrumento de Diagramación**

**Lucidchart:** Se hizo uso de la herramienta digital Lucidchart<sup>1</sup> para diagramar, ya que nos permite visualizar rápidamente los procesos y la estructura organizativa del proceso agregador de valor “Graduación”.

---

<sup>1</sup> Sitio Web: <https://www.lucidchart.com/pages/>



## 6. Resultados

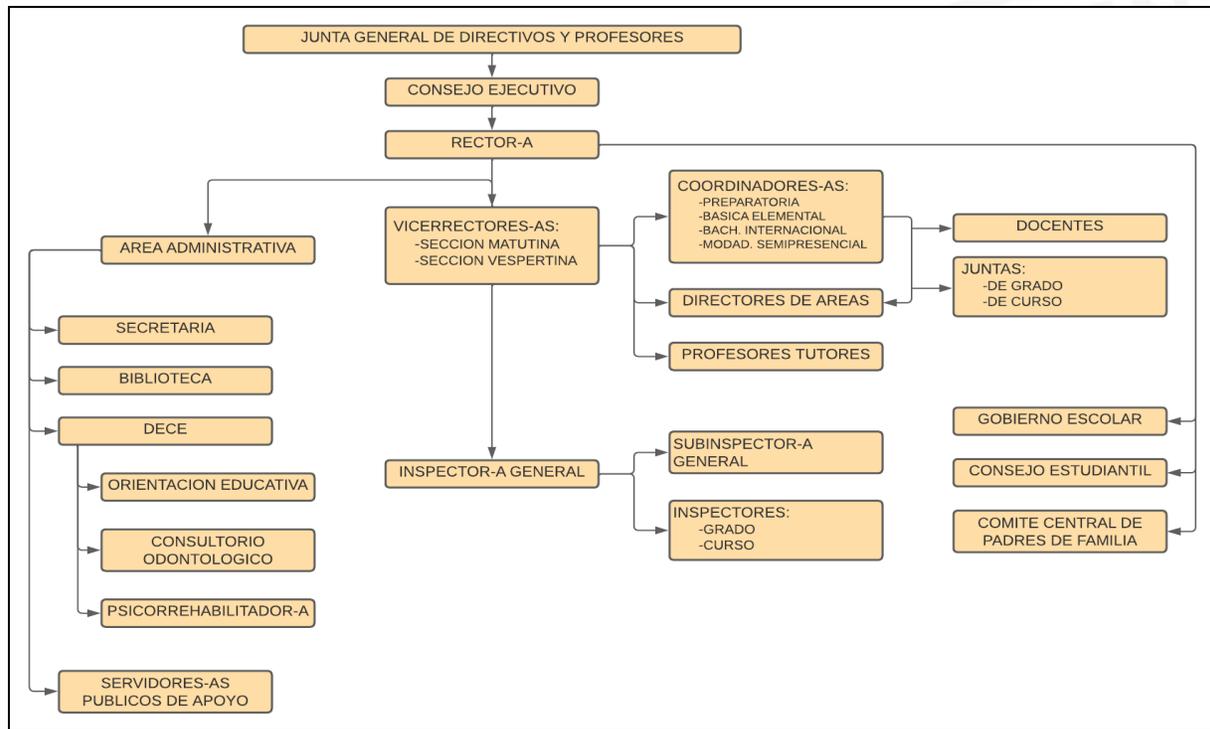
Como punto de partida y tomando en cuenta el objetivo general que es “Formular el manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja”, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos con los cuales se realizó el levantamiento de información necesaria para el desarrollo de este trabajo. En el diagnóstico del proceso se ha podido identificar su situación actual, detallando sus fortalezas, así como sus debilidades, las cuales han sido punto de partida para diseñar una propuesta de mejora que encamine a la institución a realizar este proceso de manera más eficiente. En la elaboración del manual se ha tomado en cuenta al personal encargado y sus funciones dentro del proceso, detallando de manera secuencial las actividades a seguir para cumplir eficientemente con el proceso de graduación. Una vez finalizado el manual, se ha realizado la socialización con los actores clave para garantizar la validez de los resultados y el cumplimiento del proyecto.

A continuación, se plasman los resultados por cada uno de los objetivos en orden esquemático partiendo del primer objetivo específico que es el **“Diagnóstico de la realidad actual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja”**. Para su cumplimiento se realizó la aplicación de instrumentos como, la entrevista y ficha de observación, con lo cual se ha logrado obtener la siguiente información:

Actualmente la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” cuenta con 686 estudiantes de la jornada matutina y vespertina que se encuentran cursando el bachillerato. El personal que labora en la institución, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

**Figura 4**

*Organigrama Institucional de la Unidad Educativa Pío Jaramillo Alvarado*



**Fuente:** Consejo Ejecutivo, 2016

**Elaboración:** Joseline Lissette Salazar Paz

Como se ha observado, el proceso de graduación de los estudiantes empieza desde la veeduría del Consejo Ejecutivo, Rectoría y Vicerrectoría, hasta llegar al Área Administrativa en donde Secretaría lleva cabo todas las actividades más importantes para dar comienzo y fin a este proceso tan importante dentro de la institución. A continuación, se puede observar los seis actores clave que intervienen en este proceso:

**Tabla 3**

*Actores clave del proceso*

Nombre	Cargo Institucional	No. Participantes
Dr. Willan Armando Espinosa Ordóñez	Rector	1
Ing. José Noe Paute Loján	Vicerrector	1



1859

Lic. Karina Evelyn Herrera Guerrero	Secretaria	1
Martha Quezada	Miembro del Consejo Ejecutivo	1
Miriam Vire	Miembro del Consejo Ejecutivo	1
Leonardo Peláez	Miembro del Consejo Ejecutivo	1

**Elaboración:** *Joseline Lissette Salazar Paz*

El proceso de graduación - titulación se basa en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, dando cumplimiento desde los artículos 199 hasta el 203 que hacen referencia a los requisitos necesarios para que el estudiante pueda ser graduado del bachillerato, así como al artículo 154 relacionado al Expediente Académico. El cumplimiento de estos artículos por parte de los estudiantes es fundamental para completar el proceso de grado y obtención del título de bachiller.

### **Requisitos**

En base al Acuerdo Nro. Mineduc-Mineduc-2021-00059-A, el estudiante deberá obtener una nota final mínima de siete sobre diez (7/10), que será el promedio ponderado mínimo de las notas correspondientes a:

- Trayectoria educativa en Educación General Básica Superior: promedio obtenido en los tres años correspondientes al subnivel de Educación General Básica Superior, equivalente al 35%.
- Trayectoria educativa en Bachillerato: promedio obtenido en los tres años correspondientes al nivel de Bachillerato, equivalente al 35%.
- Participación Estudiantil: nota obtenida en el programa de participación estudiantil, equivalente al 10%.
- Examen de Grado: Nota obtenida en el examen de grado, equivalente al 20%

### **Atribuciones y responsabilidades de la Institución Educativa en el proceso de Graduación.**

#### **Entradas**

1. Ingreso del expediente académico en el sistema informático.

#### **Desarrollo del proceso**

2. Llenar la MACRO<sup>2</sup> con todos los parámetros establecidos:

<sup>2</sup> Anexo 3 Formato MACRO



Registrar en la MACRO<sup>3</sup> los promedios obtenidos en el subnivel de Básica Superior (8vo, 9no, 10no EGB), los promedios obtenidos de 1ro, 2do y 3ro de Bachillerato, sin realizar conversiones; para el caso de participación estudiantil deberá seleccionar el campo de acción para cada uno de los estudiantes. La nota del examen de grado “Transformar”, constara directamente en el aplicativo de titulación.

3. Validación por parte del Distrito Educativo correspondiente
4. Ingresar calificación al Módulo de Titulación de acuerdo los siguientes parámetros:
  - Registro del promedio obtenido en la MACRO de las calificaciones del registro de subnivel de Básica Superior (8vo, 9no y 10mo EGB).
  - Registro del promedio obtenido en la MACRO de los promedios de los tres años de bachillerato.
  - La nota correspondiente al promedio obtenido de los exámenes de grado “Transformar”, será registrada en el aplicativo de Titulación por Planta Central del Ministerio de Educación.
5. Garantizar el desarrollo efectivo de la evaluación de la prueba “Transformar” en su plantel durante la aplicación.
6. Recolectar y entregar al Distrito Educativo correspondiente, la nómina con los justificativos de los estudiantes que no hayan asistido a la evaluación de la prueba “Transformar”.
7. Verificar y validar las notas de cada alumno
8. Suscribir los documentos que son parte del expediente estudiantil
9. El Distrito Educativo correspondiente será responsable de validar los documentos presentados por la institución educativa para el proceso de Refrendación - Titulación. Para el proceso de validación la/el secretario/a debe presentar en el distrito respectivo los siguientes requisitos.
  - Resolución de oferta educativa vigente.
  - Documento emitido por el Distrito Educativo sobre la ratificación de los miembros del Consejo Ejecutivo.

---

<sup>3</sup> MACRO: Es un formulario que permite llevar el registro y control de notas de los estudiantes desde el subnivel de básica superior (8vo, 9no y 10mo) hasta 1ro, 2do y 3ro de Bachillerato.



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

- Matriz MACRO con la información solicitada de los estudiantes de tercero de bachillerato que contiene los promedios desde octavo de EGB hasta tercero de BGU.
  - Nómina de matriculados de 2do y 3ro de Bachillerato de los que se van a graduar.
  - Cuadro final de calificaciones: quimestrales y finales de los graduados.
  - Registro de estudiantes que aprobaron el Programa de Participación Estudiantil.
10. Imprimir títulos y actas de grado de los bachilleres de cada institución educativa.
  11. El Rector/a y secretario/a de la institución educativa deberán firmar los Títulos y colocar el sello de la institución (las firmas deben ser originales).
  12. Firmar actas de grado.
  13. Dirigir y liderar la implementación eficiente del programa de graduación de la institución
  14. Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos entregados a los alumnos de bachillerato.

### **Salidas**

15. Entregar los títulos y actas de grado en la incorporación de los estudiantes, de acuerdo al cronograma establecido por el MINEDUC.

### **Validación de la Información del Distrito de Educación**

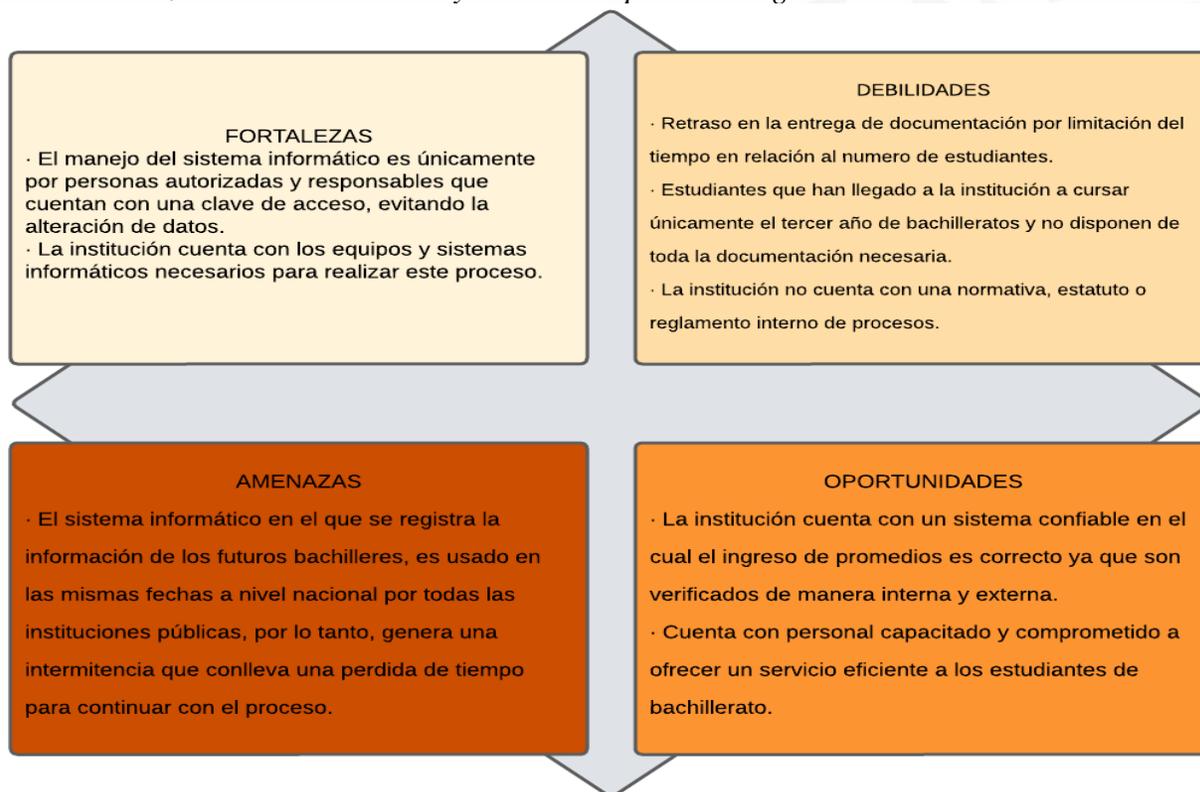
Los responsables del proceso de titulación en los distritos educativos realizarán las siguientes actividades, empezando por validar los documentos presentados por la institución educativa para el proceso de Refrendación – Titulación, para lo cual se requiere:

- Elaborar un cronograma de atención a las instituciones educativas para la validación de la información referente a los graduados, impresión y entrega de títulos, mismo que remitirá a la Coordinación Zonal o Subsecretaría.
- Nómina de matrícula de 2do y 3er curso de los estudiantes que actualmente se encuentran en bachillerato.
- Cuadro de promedio de calificaciones: quimestrales y finales de los graduados.
- Registro de estudiantes que aprobaron el Programa de Participación Estudiantil, de acuerdo a lo solicitado en la MACRO.
- Imprimir los títulos de Bachiller, de conformidad a los lineamientos emitidos en el presente instructivo.
- Verificar Actas de Grado, previo a la impresión y entrega de los títulos de bachiller.

- Entregar los títulos al Rector/a de las instituciones educativas para la suscripción (firma) del Rector/a y secretario/a, así como colocar el sello de la institución.
- El Director/a Distrital respectivo concluirá el proceso físico con su firma original y sello en el reverso del título, en la parte central del mismo (verificar que todos los títulos estén con firmas respectivas el rector/a y secretario/a de la institución educativa).

### Figura 5

Matriz del ambiente interno y externo del proceso de graduación.



**Fuente:** Karina Herrera, 2022

**Elaboración:** Joseline Lissette Salazar Paz

### Tabla 4

#### Resultados de la Ficha de Observación

<b>Si</b>	El proceso se encuentra basado en normativas externas en donde se definen bien a sus responsables y las responsabilidades de cada uno. Cada uno de los actores cumplen con las actividades del proceso, sin embargo, están de acuerdo en que la eficiencia en la ejecución del proceso puede mejorar.
<b>No</b>	No cuenta con un reglamento o instructivo interno, por lo tanto, el personal no está informándose constantemente para el óptimo desarrollo sus actividades. Las

entradas, desarrollo y salidas no están definidas por completo y existen problemas que no permiten que las actividades se cumplan en los plazos establecidos.

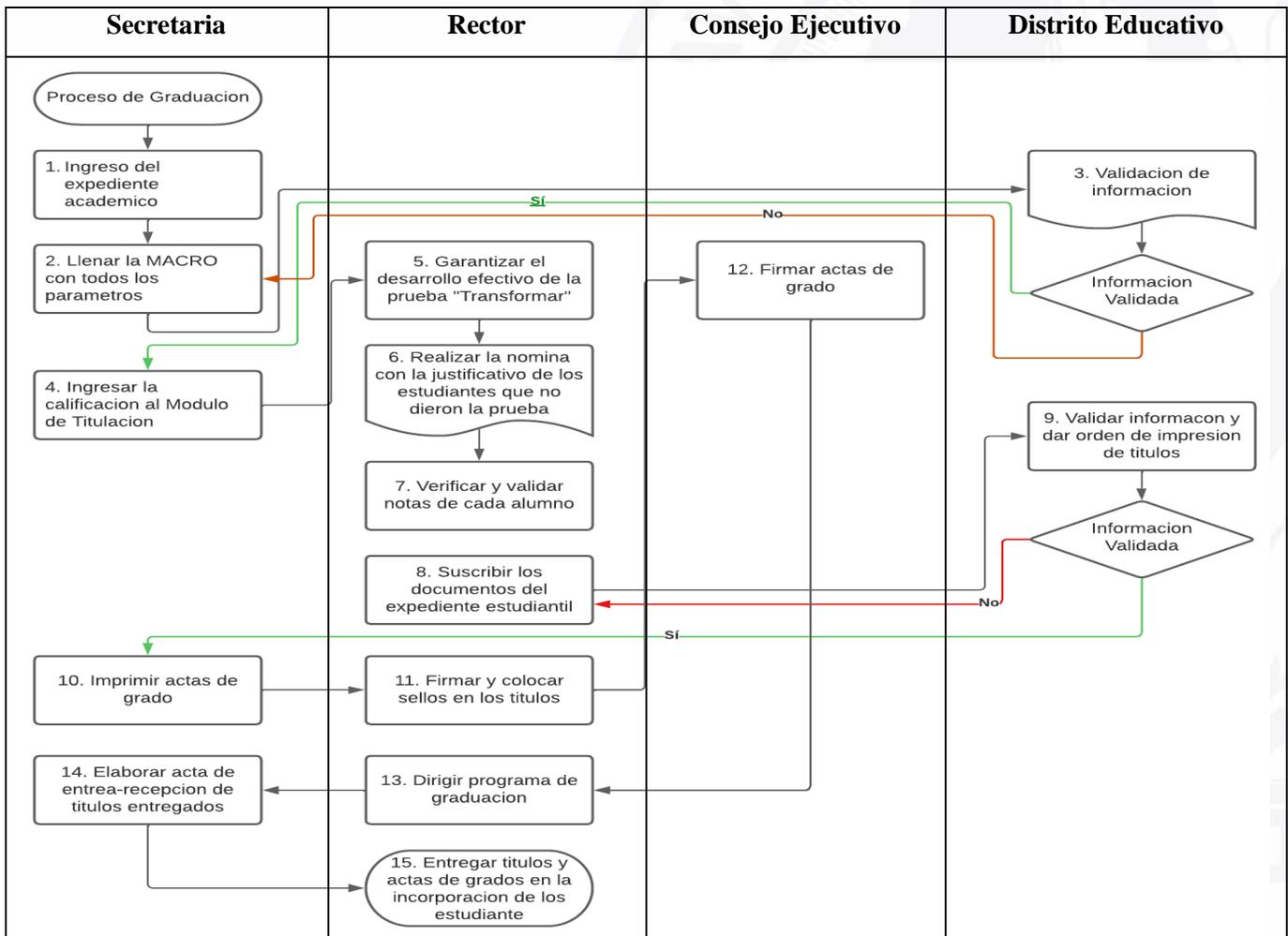
**Observaciones** El principal problema que afecta la realización de este proceso es la limitación de tiempo en relación al número de estudiantes, ya que los plazos para completar los expedientes académicos son demasiado cortos. Especialmente de aquellos casos de estudiantes que ingresan a la institución únicamente a cursar el tercer año y al momento de su matrícula no disponían de toda la documentación necesaria. Por otra parte, en cuanto al registro de información, el sistema informático en el que se registra la información de los futuros bachilleres es usado en las mismas fechas a nivel nacional por todas las instituciones publicas, por lo tanto, se genera una intermitencia lo cual conlleva una pérdida de tiempo para continuar con el proceso.

*Fuente: Karina Herrera, 2022*

*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*

**Figura 6**

*Flujograma del diagnóstico del proceso de graduación – titulación*



*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

Una vez cumplido el primer objetivo específico se procederá a **“Elaborar un manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja”**, para dar acompañamiento a los estudiantes que han cumplido las exigencias académicas”. A partir de la obtención de resultados la intención es incorporar la calidad de principio a fin en el desarrollo del proceso para una mayor satisfacción de los usuarios y los actores clave que intervienen, para ello se tomará en cuenta la teoría de Juran.

Para el cumplimiento de este segundo objetivo específico se ha tomado en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, así mismo se ha procedido a atender los problemas encontrados para poder mejorarlos de manera efectiva. A continuación, se detallará con más precisión las actividades que se desarrollaran en el proceso de forma sistemática, los responsables y sus funciones, la normativa legal y registro de información, adaptando para su efecto la metodología establecida por Universidad Nacional de Loja para el levantamiento de procesos y subprocesos.



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



<b>CÓDIGO:</b> N/A		<b>Fecha de vigencia:</b>	
<b>PROCESO:</b> Graduación		<b>Propietario del proceso:</b> Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	
<b>Objetivo:</b> Describir el proceso de graduación mediante una guía clara, uniforme y estandarizada en conformidad con la normativa legal correspondiente para el desarrollo eficiente de sus funciones, con el fin de mejorar la calidad del proceso y satisfacción del usuario.		<b>Status:</b> Propuesta	
<b>Macroproceso:</b> Proceso agregador de valor	<b>Responsable:</b> Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	<b>Página:</b> 1 de 23	
<b>MANUAL DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR "GRADUACION" DE LA UIDAD EDUCATIVA "PIO JARAMILLO ALVARADO"</b>			
<b>Versión: 1.1</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Joseline Lissette Salazar Paz <b>Estudiante de la carrera de Administración Publica</b> Fecha:	Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc. <b>Tutora del proyecto de integración curricular</b> Fecha:  Dr. Willan Armando Espinosa Ordóñez <b>Rector de la Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"</b> Fecha:	Ing. María Raquel Alvarado López, Mg. Sc. <b>Tutora del proyecto de integración curricular</b> Fecha:  Dr. Willan Armando Espinosa Ordóñez <b>Rector de la Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"</b> Fecha:	
<b>Registro de edición de documento</b>			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	Todas



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública



<b>Proceso:</b> Graduación	<b>Órgano Administrativo Responsable:</b>	<b>Página:</b> 2 de 23
<b>Código:</b> N/A	Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”	

**a. Tipo de mega y macro proceso**

La Universidad Nacional de Loja cuenta con un REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS en donde define y clasifica los procesos generadores de productos y servicios conforme al grado de importancia de sus funciones como:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Agregadores de valor
- Procesos Habilitantes

De acuerdo a esto se puede identificar que en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”, el proceso de Graduación pertenece al PROCESO DE GESTION ACADEMICA cuyo responsable de velar por este PROCESO AGREGADOR DE VALOR es el Rector/a, secretario/a y Consejo Ejecutivo de la institución.

**b. Objetivo**

El Manual del proceso de Graduación tiene como propósito regular y definir los procesos internos que deben realizarse oportunamente y con mayor eficiencia para alcanzar los objetivos del establecimiento respecto a los estudiantes que han cumplido con las exigencias académicas; y definir las responsabilidades de los actores clave que intervienen en el desarrollo efectivo de sus funciones en el proceso de graduación de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja.

**c. Alcance**

EL presente manual tiene como alcance analizar y documentar los procesos de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de manera sistematizada. Detalla las actividades y procedimientos, de modo que los responsables del cumplimiento de este proceso tengan una guía para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la institución respecto a la graduación y titulación de estudiantes de bachillerato. Finalmente se informará documentadamente a la institución con la finalidad de que tengan conocimiento de las actualizaciones del proceso en base a la normativa legal del Ministerio de Educación emitida para estos fines.



#### d. Límites

##### Entradas

El proceso de graduación tiene como finalidad ofrecer un mejor servicio educativo para todos los jóvenes que hayan aprobado el BGU y hayan cumplido con los requisitos emitidos por el Ministerio de educación mediante el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

- Para dar cumplimiento al mismo, previo a la evaluación “Transformar” se ejecutarán un conjunto de actividades, empezando por el Requerimiento o decisión de revisión del expediente estudiantil.
- Luego de la rendición de la prueba antes mencionada se llevará a cabo como entrada el Requerimiento o decisión de revisión y validación de notas.

##### Salidas

- Validación de información por parte del Distrito Educativo de la ciudad de Loja, previo a la evaluación “Transformar”.
- Finalmente se procederá llevar un registro del archivo de los alumnos graduados y de entrega-recepción de títulos, con firmas de los graduados.

#### e. Políticas

Considerando

UNO. – Que en el artículo 26 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

DOS. – En el artículo 344 la constitución también se menciona que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

TRES. – En el artículo 346 de la constitución instituye, que las instituciones públicas tendrán autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

CUATRO. – El artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, señala que es obligación del estado garantizar que los planes y programas de educación inicial, básica y el bachillerato, expresados en el currículo, fomenten el desarrollo de competencias y capacidades para crear conocimientos y fomentar la incorporación de los ciudadanos al mundo del trabajo.

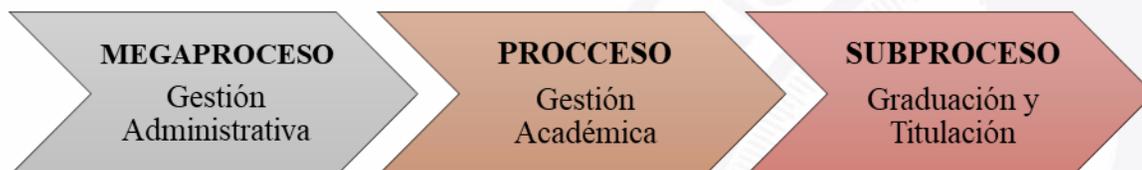
#### f. Consideraciones de actualización

La elaboración del presente manual se realiza conforme las necesidades de la institución, tomando en cuenta cada una de las actividades dentro del proceso de Graduación, los responsables y sus funciones.

La colaboración de los actores clave es parte fundamental para coordinar y apoyar la elaboración del manual y los cambios que se deben realizar dentro del proceso, basando su realización en las normativas pertinentes.

Los cambios que se realicen serán socializados con la máxima autoridad de la institución y todos los implicados.

#### g. Esquema general del macroproceso



*Elaboración: Joseline Lissette Salazar Paz*

#### h. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Rector/a	<p>Es el encargado de cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y de validar las notas de los estudiantes de la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado”.</p> <p>Cumple con las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Suscribir los documentos que son parte del expediente estudiantil.</li> <li>Garantizar el desarrollo efectivo de la evaluación de la prueba “Transformar” en su plantel durante la aplicación.</li> <li>Recolectar y entregar al Distrito Educativo correspondiente, la nómina con los justificativos de los estudiantes que no hayan asistido a la evaluación de la prueba “Transformar”.</li> <li>Verificar y validar las notas de cada alumno.</li> <li>Firmar los Títulos y colocar el sello de la institución.</li> <li>Firmar el acta de entrega-recepción de títulos de acuerdo a lo solicitado en los instructivos emitidos por el Ministerio de Educación, confirmando de haber revisado y validado la información de cada título.</li> <li>Dirigir y liderar la implementación eficiente del programa de graduación de la institución.</li> <li>Entregar los títulos y actas de grado en la incorporación de los estudiantes, de acuerdo al cronograma establecido por el Mineduc.</li> </ol>



1859

**unl**Universidad  
Nacional  
de LojaCarrera de  
Administración  
Pública

		i. Llevar un registro de entrega-recepción de títulos, con firmas de los graduados.
2	Secretario/a	<p>Es el encargado de dar cumplimiento y articular los procedimientos de gestión y coordinación de la dimensión administrativa de la institución. Cumple con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Ingreso de la nómina de alumnos por cada paralelo del tercer año de bachillerato pertenecientes a la institución.</li><li>b. Selecciona aplicadores y veedores para la evaluación “Transformar”.</li><li>c. Llenar la MACRO con todos los parámetros establecidos:<ul style="list-style-type: none"><li>• Registrar en la MACRO los promedios obtenidos en el subnivel de Básica Superior (8vo, 9no, 10no EGB), los promedios obtenidos de 1ro, 2do y 3ro de Bachillerato, sin realizar conversiones; para el caso de participación estudiantil deberá seleccionar el campo de acción para cada uno de los estudiantes. La nota del examen de grado “Transforma”, constara directamente en el aplicativo de titulación.</li></ul></li><li>d. Ingresar calificaciones del alumno para su graduación al Módulo de Titulación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro del promedio obtenido en la MACRO de las calificaciones del registro de subnivel de Básica Superior (8vo, 9no y 10mo EGB).</li><li>• Registro del promedio obtenido en la MACRO de los promedios de los tres años de bachillerato.</li><li>• La nota correspondiente al promedio obtenido de los exámenes de grado “SER BACHIPELLER”, será registrada en el aplicativo de Titulación por Planta Central del Ministerio de Educación.</li></ul></li><li>e. Registrar las actividades de participación estudiantil obligatorias, para lo cual debe seleccionar en el Aplicativo el campo de acción realizado y aprobado por el estudiante.</li><li>f. Realizar la validación de la información de los estudiantes en el Distrito Educativo correspondiente. Para el proceso de validación la/el secretario/a debe presentar en el distrito respectivo los siguientes requisitos:<ul style="list-style-type: none"><li>• Resolución de oferta educativa vigente.</li><li>• Documento emitido por el Distrito Educativo sobre la ratificación de los miembros del Consejo Ejecutivo.</li><li>• Matriz MACRO con la información solicitada de los estudiantes de tercero de bachillerato que contiene los promedios desde octavo de EGB hasta tercero de BGU.</li><li>• Nómina de matriculados de 2do y 3ro de Bachillerato de los que se van a graduar.</li><li>• Cuadro final de calificaciones: quimestrales y finales de los graduados.</li><li>• Registro de estudiantes que aprobaron el Programa de Participación Estudiantil.</li></ul></li><li>g. Firmar los Títulos y colocar el sello de la institución</li><li>h. Definir e ingresar la fecha en la cual se graduarán los alumnos.</li><li>i. Imprimir actas de grado.</li></ul>



1859

unl

Universidad  
Nacional  
de LojaCarrera de  
Administración  
Pública

3	Consejo Ejecutivo / Conformado por: Vicerrector, Vocal 1, Vocal 2 y Vocal 3	Es la instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Cumple con las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar el instructivo interno de la institución de los requisitos y documentación necesaria para el proceso de graduación y socializarlos con los actores clave y los estudiantes de bachillerato.</li> <li>b. Promover la realización de actividades de mejoramiento del proceso de graduación.</li> <li>c. Conocer y aprobar la información presentada por el Rector/a y el secretario/a de la institución.</li> <li>d. Firmar actas de grado.</li> </ul>
4	Distrito Educativo / Personal de ASRE <sup>4</sup>	Es el área donde se desarrollan las tareas administrativas, ingresa especialidades, registra alumnos extranjeros, valida notas e imprime títulos. Cumple con las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Validar los documentos presentados por la institución educativa para el proceso de Refrendación – Titulación. También debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma de atención a las instituciones educativas para la validación de la información referente a los graduados, impresión y entrega de títulos, mismo que remitirá a la Coordinación Zonal o Subsecretaria.</li> <li>• Elaborar una nómina de matrícula de 2do y 3er curso de los estudiantes que actualmente se encuentran en bachillerato.</li> <li>• Cuadro de promedio de calificaciones: quimestrales y finales de los graduados.</li> <li>• Registrar a los estudiantes que aprobaron el Programa de Participación Estudiantil, de acuerdo a los solicitado en la MACRO.</li> <li>• Imprimir los títulos de Bachiller, de conformidad a los lineamientos emitidos en el presente instructivo.</li> <li>• Verificar Actas de Grado, previo a la impresión y entrega de los títulos de bachiller.</li> <li>• Entregar los títulos al Rector/a de las instituciones educativas para la suscripción (firma) del Rector/a y secretario/a, así como colocar el sello de la institución.</li> <li>• El Director/a Distrital respectivo concluirá el proceso físico con su firma original y sello en el reverso del título, en la parte central del mismo (verificar que todos los títulos estén con firmas respectivas el rector/a y secretario/a de la institución educativa).</li> </ul> </li> <li>b. Validar notas y dar la orden de impresión de títulos y actas de grado.</li> <li>c. Imprimir títulos de bachilleres de cada institución educativa.</li> <li>d. Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos refrendados y entregados a las instituciones educativas.</li> </ul>

<sup>4</sup> ASRE: Área de Apoyo, Seguimiento y Regulación Educativa.



1859



- e. El responsable de Apoyo, Seguimiento y Regulación del Distrito Educativo, llevara un registro de las firmas y sellos de los Rectores/as y Secretarios/as de las instituciones educativas.
- f. Realizar el seguimiento a la entrega de títulos y actas de grado por partes de las instituciones educativas a los estudiantes el día de la incorporación, en caso de incumplimiento por parte de una institución educativa, informar al Director/a Distrital a fin de proceder conforme lo determina la normativa vigente.

**Fuente:** Manual Modulo de Refrendación Titulación, Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Normativa sobre los Organismos Escolares

**Elaboración:** Joseline Lissette Salazar Paz

#### i. Marco Legal

No.	Marco Legal
1	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL, elaborada por la Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación; actualizad al 03 de marzo de 2017.
2	ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2021-00059-A, publicado a los 08 día(s) del mes de noviembre de 2021.
3	NORMATIVA SOBRE LOS ORGANISMOS ESCOLARES, elaborada por la Dirección Nacional de Normativa Jurídica Educativa del Ministerio de Educación; actualizado al 05 de enero de 2015
4	MANUAL MÓDULO DE REFRENDACIÓN TITULACIÓN, elaborado por la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – DNTIC Dirección Nacional de Regulación de la Educación – DINRE en febrero del 2014.

#### EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN

INTERCULTURAL establece que:

- Art. 154.- Expediente académico. Les corresponde a las instituciones educativas llevar el archivo de registro de matrículas y promociones debidamente legalizadas. Esta documentación constituye el expediente académico del estudiante que, en versión original, debe ser entregado al representante legal del estudiante en caso de cambio de plantel.
- Art. 199.- Examen de grado. - El examen de grado es una prueba acumulativa del nivel de Bachillerato que el estudiante rinde en el tercer año de este nivel como requisito previo para la obtención del título de bachiller.

Los estudiantes que obtengan una nota menor a siete sobre diez (7/10) en el componente de conocimiento o no alcancen el promedio ponderado mínimo para la obtención de su título de bachiller, podrán rendir un examen supletorio de grado en las fechas establecidas por la Autoridad Educativa Nacional para el efecto. En el caso de persistir podrán por una única ocasión adicional presentarse en la convocatoria siguiente del examen.



- Art. 202.- Programa de participación estudiantil. - El programa de participación estudiantil tiene una duración de doscientas (200) horas de trabajo, a ejecutarse de conformidad con la normativa específica que para el efecto expida la Autoridad Educativa Nacional.
- Art. 203.- Aprobación del programa de participación estudiantil. La aprobación del programa de participación estudiantil, fijado como requisito para obtener el título de bachiller, se realizará de conformidad con la normativa específica que para el efecto expida la Autoridad Educativa Nacional.

En el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2021-00059-A, se establece lo siguiente:

- Artículo 3.- Obtención del título de bachiller. - Es el proceso que habilita al estudiantado de tercer año de Bachillerato de todo el Sistema Nacional de Educación para obtener el título de bachiller por medio de una valoración cuantitativa. En este proceso, el estudiante deberá obtener una nota final mínima de siete sobre diez (7/10), que será el promedio ponderado mínimo de las notas correspondientes a:

Trayectoria educativa en Educación General Básica Superior: promedio obtenido en los tres años correspondientes al subnivel de Educación General Básica Superior, equivalente al 35%.

Trayectoria educativa en Bachillerato: promedio obtenido en los tres años correspondientes al nivel de Bachillerato, equivalente al 35%.

Participación Estudiantil: nota obtenida en el programa de participación estudiantil, equivalente al 10%.

Nota obtenida en el examen de grado, equivalente al 20%.

- Así mismo en el artículo 5 se establece que el estudiantado que domina los aprendizajes requeridos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 194 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Podrá optar por la exoneración el estudiantado que obtenga un promedio simple mayor o igual que 9,00 entre: la trayectoria educativa en Educación General Básica Superior; la trayectoria educativa en Bachillerato; y Participación Estudiantil. En este proceso no aplica redondeo de decimales.
- Por otra parte, en artículo 6 que habla del Supletorio de Examen de Grado, menciona que Grado, tendrá una única oportunidad de aumentar su calificación por medio de un proceso de retroalimentación, perfeccionamiento y evaluación del trabajo realizado.

En el artículo 17 de la **NORMATIVA SOBRE LOS ORGANISMOS ESCOLARES** se

mencionan los deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:



- Elaborar el plan educativo institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y darlo a conocer a la Junta General;
- Elaborar la proforma del presupuesto;
- Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación;
- Conformar las comisiones permanentes establecidas en el reglamento interno del establecimiento;
- Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
- Crear estímulos de conformidad con la normativa que al efecto expida la Autoridad Educativa Nacional;
- Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;
- Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios.

En el MANUAL MÓDULO DE REFRENDACIÓN TITULACIÓN se detallan las responsabilidades que deben realizar el Distrito Educativo, Rector/a y Secretario/a en el proceso de graduación:

- Distrito Educativo:  
Ingresar Especialidad: Registra las diferentes especialidades que la Institución Educativa oferta.  
Registrar Alumnos Extranjeros: En el caso de que un alumno sea extranjero se deben acercar al distrito para que ahí sea donde se registre al alumno.  
Validar Notas: Proceso por el cual los distritos validan y dan la orden de impresión de títulos y actas de grado.  
Imprimir Títulos: Impresión de títulos de bachilleres de cada institución educativa.
- Rector/a:  
Validar Notas: Proceso en el cual el rector del plantel verifica y valida las notas de cada alumno
- Secretario/a:  
Ingresar Alumnos: Ingreso de la nómina de alumnos por cada paralelo del tercer año de bachillerato pertenecientes a la institución.  
Ingresar Notas: Ingreso de las diferentes notas que un alumno requiere para su graduación.  
Definir Fecha de Grado: Ingresar la fecha en la cual se graduarán los alumnos.  
Imprimir Actas de Grado: Proceso en el cual se imprimen las actas de grado.



1859

unl

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

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Requerimiento o decisión de revisión del expediente estudiantil.	Aprobado	Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	MANUAL MÓDULO DE REFRENDACIÓN TITULACIÓN
N/A	Requerimiento o decisión de revisión y validación de notas.	Aprobado	Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

**k. Procedimiento Descriptivo**

Para la elaboración del manual se tomó en consideración las siguientes actividades:

1. Ficha de Observación y entrevista realizada a la secretaria de la Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado", con el objetivo del reconocimiento general del proceso.
2. Revisión de la normativa legal, leyes, reglamentos, acuerdos y demás de documentación relacionada con el proceso de graduación.
3. Como documento guía para la elaboración del manual, se ha tomado como referencia el Manual de metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, en donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del diagrama de flujo y el manual del proceso, mediante la aplicación de formatos de recolección de información donde se especifica los recursos utilizados, los responsables de cada actividad, las actividades de entrada, actividades de salida, además de la ubicación de la información generada como producto del proceso, entre otros requerimientos.
4. También se especifican las consideraciones de actualización, mejoras, indicadores y la presentación de los documentos que se utiliza en el proceso como formatos para ingreso de calificaciones.

A continuación, se detallan las actividades que dan origen a la transformación del proceso de Graduación, previo a la rendición de la prueba "Transformar":

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	Registrar la información de la institución	Secretario/a de la institución	Digital	2 horas	Anual	Si



1859

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

	educativa, docentes y estudiantes en el sistema informático.					
2	Suscribir los documentos que son parte del expediente estudiantil (Completando expedientes de alumnos que no han presentado toda la información previamente).	Rector/a	Digital / Correo electrónico	1 semana	Anual	Si
3	Ingreso del expediente académico en el sistema informático, de los estudiantes de tercero de bachillerato que han cumplido con las exigencias académicas del reglamento.	Secretario/a de la institución	Digital	2 horas	Anual	Si
4	Llenar la MACRO con todos los parámetros establecidos.	Secretario/a de la institución	Digital	8 horas	Anual	Si
5	Realizar la validación de la información de los estudiantes en el Distrito Educativo.	Secretario/a de la institución	Digital	1 horas	Anual	Si
6	Validación de la información por parte del Distrito Educativo correspondiente.	Distrito Educativo	Digital	1 hora	Anual	Si
7	Ingresar calificaciones del alumno para su graduación al Módulo de Titulación.	Secretario/a de la institución	Digital / Correo electrónico	4 horas	Anual	Si



8	Seleccionar aplicadores y veedores para la evaluación "Transformar".	Secretario/a de la institución	Digital	1 hora	Anual	No
9	Garantizar el desarrollo efectivo de la evaluación de la prueba "Transformar" en su plantel durante la aplicación.	Rector/a	Físico	2 horas	Anual	No
10	Rendición de pruebas por parte de los estudiantes de tercero de bachillerato.	Estudiantes	Digital	2 horas	Anual	Si

La siguiente tabla tiene como finalidad describir el proceso que se lleva a cabo luego de la rendición de la prueba de los estudiantes de tercero de bachillerato que han cumplido con las exigencias académicas, para garantizar un servicio de calidad en el proceso de graduación y obtención de títulos de los estudiantes:

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	Recolectar y entregar al Distrito Educativo correspondiente, la nómina con los justificativos de los estudiantes que no hayan asistido a la evaluación de la prueba "Transformar".	Rector/a	Digital / Correo electrónico	8 horas	Anual	No
2	Verificar y validar las notas de cada alumno.	Rector/a	Digital / Correo electrónico	8 horas	Anual	No
3	Realizar la validación de la información de los estudiantes	Secretario/a de la institución	Digital	2 horas	Anual	Si



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

	en el Distrito Educativo.					
4	Validar la información presentada por la institución educativa para dar la orden de impresión de títulos.	Distrito Educativo	Digital / Correo electrónico	2 horas	Anual	Si
5	Imprimir títulos de bachilleres.	Distrito Educativo	Físico	4 horas	Anual	No
6	Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos refrendados y entregados a la institución.	Distrito Educativo	Físico	1 hora	Anual	No
7	Firmar los Títulos y colocar el sello de la institución.	Rector/a y Secretario/a	Físico	8 horas	Anual	Si
8	Imprimir actas de grado de los bachilleres de la institución.	Secretario/a de la institución	Físico	4 horas	Anual	No
9	Firmar actas de grado.	Consejo Ejecutivo	Físico	4 horas	Anual	Si
10	Dirigir y liderar la implementación eficiente del programa de graduación de la institución.	Rector/a	Físico	1 semana	Anual	No
11	Entregar los títulos y actas de grado, de acuerdo al cronograma establecido por el MINIEDUC.	Rector/a	Físico	2 horas	Anual	Si



1859

UNL

Universidad  
Nacional  
de LojaCarrera de  
Administración  
Pública

12	Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos entregados a los alumnos de bachillerato.	Secretario/a de la institución	Físico	1 hora	Anual	No
----	---	--------------------------------	--------	--------	-------	----

### 1. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Destinatario de la salida	Referencia
N/A	Registro de notas de los estudiantes de tercero de bachillerato que rindieron la prueba "Transformar" <sup>5</sup> .	Aprobado	Estudiantes del Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa "Pío Jaramillo Alvarado"	MANUAL MÓDULO DE REFRENDACIÓN TITULACIÓN
N/A	Registro del archivo de los alumnos graduados y de entrega-recepción de títulos, con firmas de los graduados.	Aprobado	Estudiantes del Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa "Pío Jaramillo Alvarado"	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

### m. Consideraciones adicionales

1. En el caso de haber estudiantes que ingresan a la institución únicamente a cursar el tercer año y al momento de su matrícula no disponían de toda la documentación necesaria: Solicitar documentación necesaria hasta mediados del año lectivo para evitar retrasos y cualquier otro inconveniente.
2. El Consejo Ejecutivo será en cargo de publicar de forma física y digital, el reglamento interno de la institución con los requisitos y documentación necesaria para el proceso de graduación y obtención de título del estudiante, ya que, según la Normativa sobre los Organismos Escolares en su artículo 14 menciona que una de las responsabilidades del Consejo Ejecutivo es elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas.
3. Las instituciones educativas que aplicaron las pruebas alternativas a los estudiantes que por diferentes razones presentan necesidades educativas especiales de carácter permanente;

<sup>5</sup> Prueba Transformar: La prueba Transformar es un sistema que medirá las competencias y habilidades de los aspirantes. Tiene como finalidad medir el potencial de los jóvenes, por medio de la evaluación de las siguientes aptitudes: verbal, numérica, razonamiento lógico, atención y concentración.



deberán entregar a la Dirección Distrital correspondientes los documentos en físico y en digital del proceso “Transformar”.

4. De presentarse algún caso de deshonestidad académica con algún estudiante, debe avocar conocimiento de la causa y disponer la instrucción de la acción educativa disciplinaria, al amparo de lo prescrito en los artículos 134 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; y, artículos 226, 330 y 331 de su Reglamento General de Aplicación. El proceso disciplinario observara el debido proceso, según lo tipificado en el artículo 344 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
5. Receptar los exámenes supletorios, remediales y de gracia al estudiante conforme el proceso establecido en el instructivo y entregar los títulos a todos los estudiantes que cumplen con lo dispuesto en el Art. 198 del Reglamento General de la LOEI.
6. Para rendir los exámenes de grado, el estudiante previamente deberá haber aprobado todas las asignaturas del currículo de tercer curso de Bachillerato incluidas, en caso de no aprobar una asignatura propia de la innovación curricular del establecimiento, el estudiante puede solicitar al Nivel Distrital una autorización para presentar sus exámenes de grado en otra institución.
7. En caso de no aprobar una asignatura propia de la innovación curricular del establecimiento, el estudiante puede solicitar al Nivel Distrital una autorización para presentar sus exámenes de grado en otra institución.

• **Glosario de términos**

1. MINIEDUC. – Ministerio de Educación.
2. BGU. – Bachillerato General Unificado.
3. Refrendación. - Autorizar un despacho u otro documento, por medio de la firma de persona hábil para ello.
4. Exámenes de grado. - Los exámenes de grado son pruebas acumulativas del nivel de Bachillerato que rinde un estudiante que aprobó el tercer año de este nivel como requisito previo para la obtención del título de bachiller.
5. Actas de grado. - Es un documento que certifica todos los años de estudio y que se los ha culminado con éxito.
6. Título de bachiller. - Certificación que acredita que el estudiante ha cumplido con todos los requisitos del nivel.
7. - Expediente estudiantil. - Es el historial académico de los estudiantes, el cual está constituido por los certificados de promoción, acta de grado, título de bachiller, certificado de abanderado,

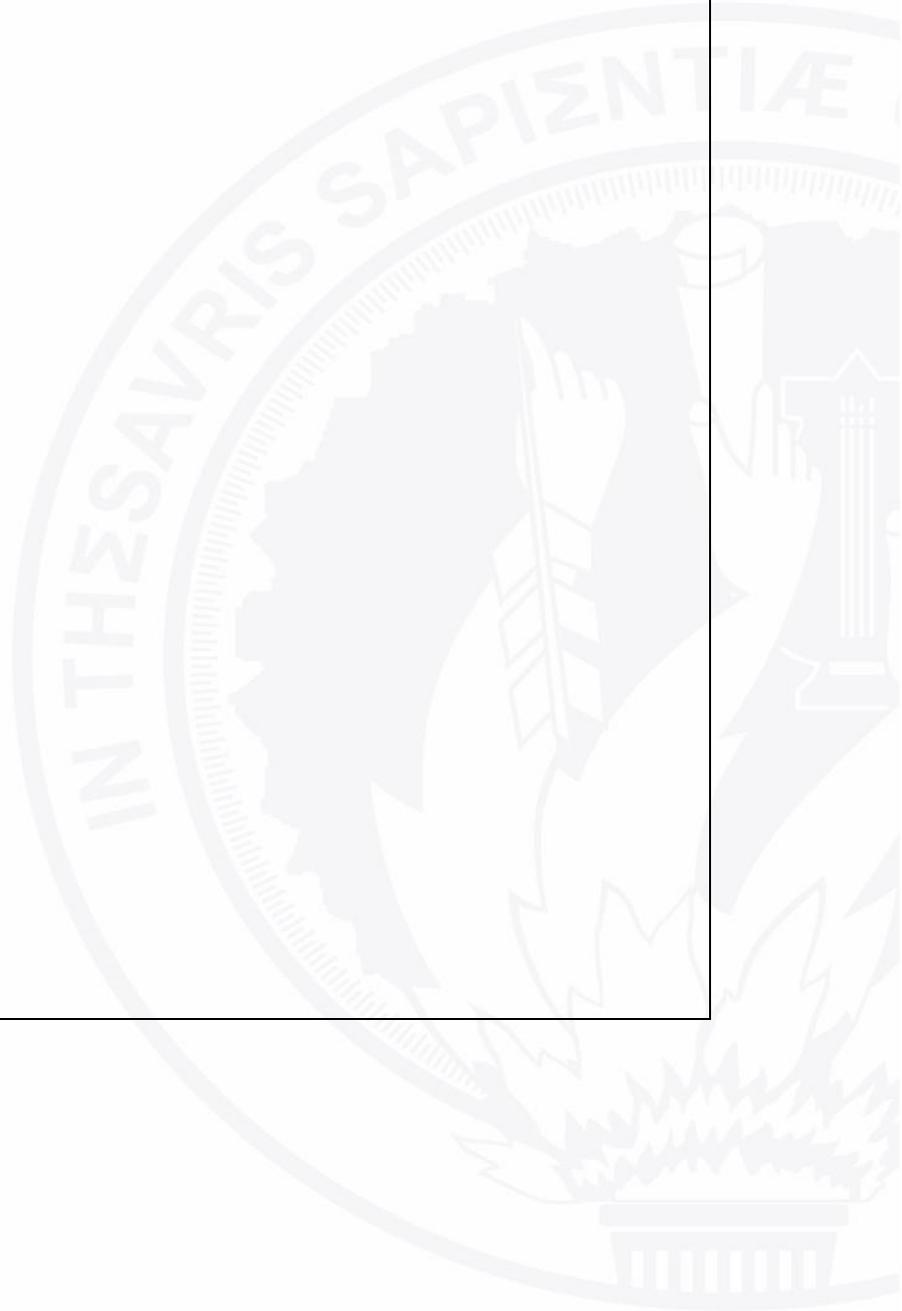


**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

portaestandarte o escolta y/o las resoluciones de examen de ubicación, resoluciones de reconocimiento de estudios en el exterior u homologación de títulos, si los hubiere.



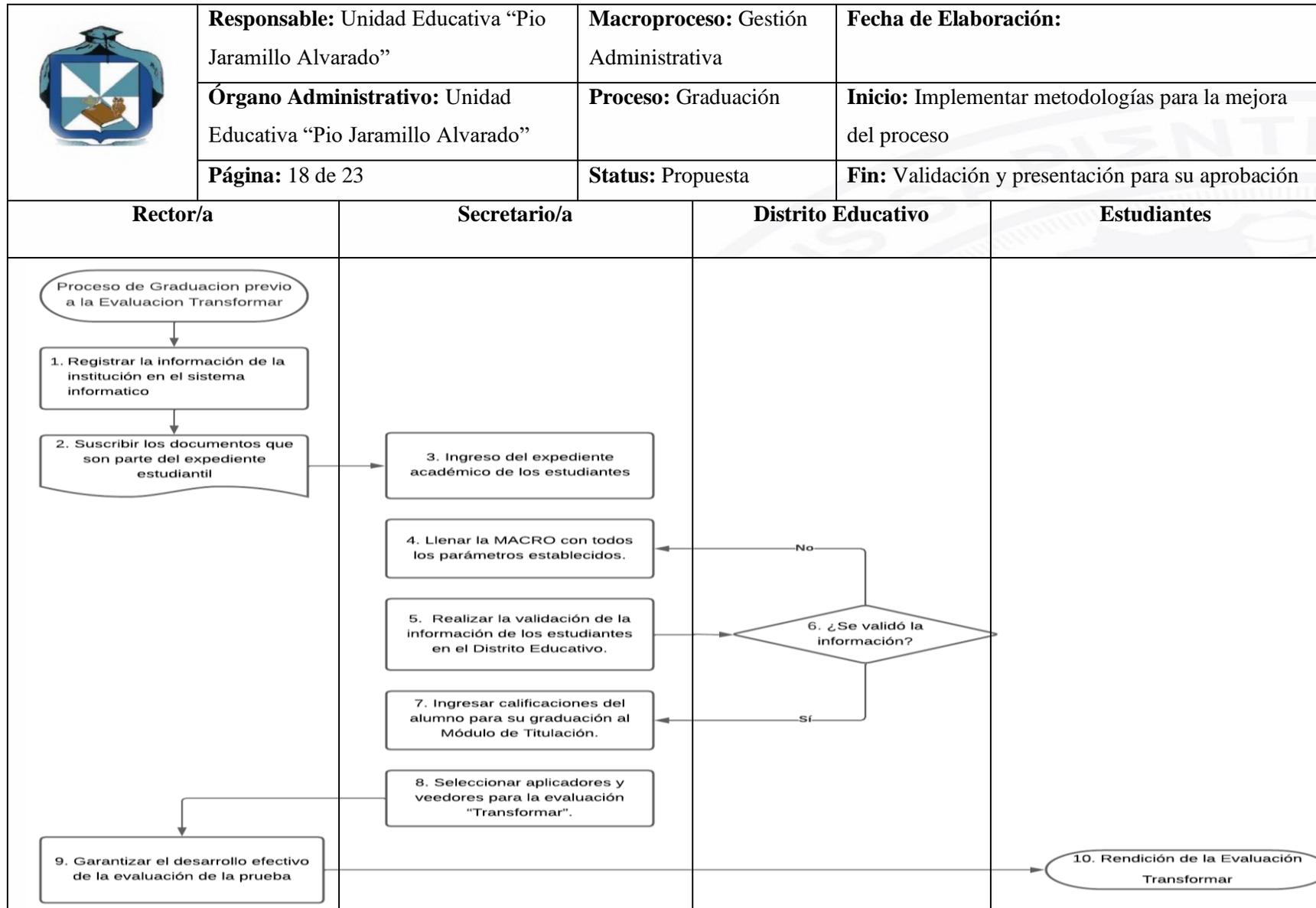
n. Diagrama de Flujo <sup>6</sup>

	<b>Responsable:</b> Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	<b>Macroproceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Fecha de Elaboración:</b>		
	<b>Órgano Administrativo:</b> Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"	<b>Proceso:</b> Graduación	<b>Inicio:</b> Implementar metodologías para la mejora del proceso		
	<b>Página:</b> 16 de 23	<b>Status:</b> Propuesta	<b>Fin:</b> Validación y presentación para su aprobación		
Proveedor	Entrada	Actividades		Salida	Cliente
Los proveedores de este proceso son todos los responsables del Departamento de Planificación y Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector/a</li> <li>• Secretario/a</li> <li>• Consejo Ejecutivo</li> </ul>	Requerimiento o decisión de revisión del expediente estudiantil.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar la información de la institución educativa, docentes y estudiantes en el sistema informático.</li> <li>2. Suscribir los documentos que son parte del expediente estudiantil (Completando expedientes de alumnos que no han presentado toda la información previamente).</li> <li>3. Ingreso del expediente académico en el sistema informático, de los estudiantes de tercero de bachillerato que han cumplido con las exigencias académicas del reglamento.</li> <li>4. Llenar la MACRO con todos los parámetros establecidos.</li> </ol>		Registro de notas de los estudiantes de tercero de bachillerato que rindieron la prueba "Transformar".	Los clientes son todos los estudiantes del Bachillerato General Unificado de Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado" y los actores clave que intervienen en este proceso.

<sup>6</sup> Diagrama de flujo previo a la evaluación final "Transformar"



		<ol style="list-style-type: none"><li>5. Realizar la validación de la información de los estudiantes en el Distrito Educativo.</li><li>6. Validación de la información por parte del Distrito Educativo correspondiente.</li><li>7. Ingresar calificaciones del alumno para su graduación al Módulo de Titulación.</li><li>8. Seleccionar aplicadores y veedores para la evaluación “Transformar”.</li><li>9. Garantizar el desarrollo efectivo de la evaluación de la prueba “Transformar” en su plantel durante la aplicación.</li><li>10. Rendición de pruebas por parte de los estudiantes de tercero de bachillerato.</li></ol>		
--	--	--	--	--



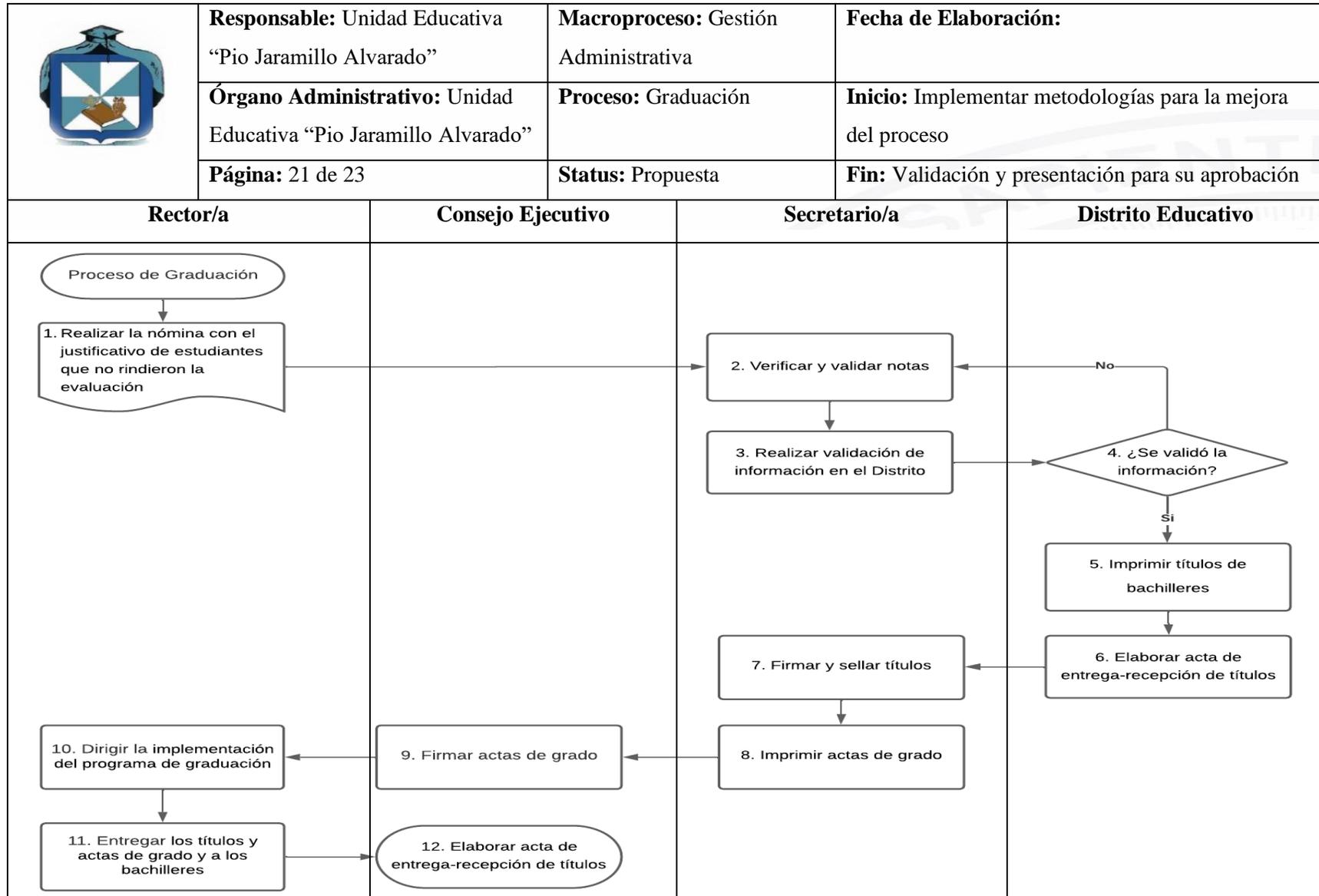
## Diagrama de Flujo <sup>7</sup>

	<b>Responsable:</b> Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”	<b>Macroproceso:</b> Gestión Administrativa	<b>Fecha de Elaboración:</b>		
	<b>Órgano Administrativo:</b> Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”	<b>Proceso:</b> Graduación	<b>Inicio:</b> Implementar metodologías para la mejora del proceso		
	<b>Página:</b> 19 de 23	<b>Status:</b> Propuesta	<b>Fin:</b> Validación y presentación para su aprobación		
Proveedor	Entrada	Actividades		Salida	Cliente
Los proveedores de este proceso son todos los responsables del Departamento de Planificación y Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector/a</li> <li>• Secretario/a</li> <li>• Consejo Ejecutivo</li> </ul>	Requerimiento o decisión de revisión y validación de notas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar y entregar al Distrito Educativo correspondiente, la nómina con los justificativos de los estudiantes que no hayan asistido a la evaluación de la prueba “Transformar”.</li> <li>2. Verificar y validar las notas de cada alumno.</li> <li>3. Realizar la validación de la información de los estudiantes en el Distrito Educativo.</li> <li>4. Validar la información presentada por la institución educativa para dar la orden de impresión de títulos.</li> <li>5. Imprimir títulos de bachilleres.</li> <li>6. Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos refrendados y entregados a la institución.</li> </ol>		Registro del archivo de los alumnos graduados y de entrega-recepción de títulos, con firmas de los graduados.	Los clientes son todos los estudiantes del Bachillerato General Unificado de Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” y los actores clave que intervienen en este proceso.

<sup>7</sup> Diagrama de flujo post evaluación final “Transformar”



		<ol style="list-style-type: none"><li>7. Firmar los Títulos y colocar el sello de la institución.</li><li>8. Imprimir actas de grado de los bachilleres de la institución.</li><li>9. Firmar actas de grado.</li><li>10. Elaborar el acta entrega-recepción de los títulos entregados a los alumnos de bachillerato.</li><li>11. Dirigir y liderar la implementación eficiente del programa de graduación de la institución.</li><li>12. Entregar los títulos y actas de grado, de acuerdo al cronograma establecido por el MINIEDUC.</li></ol>		
--	--	---	--	--



**o. Registro de información del proceso**

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)
<b>Oficios recibidos</b>	Carpeta gestionada por la secretaria	Por fecha	Digital / Correo Electrónico / Físico	Temporal	Secretaria
<b>Oficios enviados</b>	Carpeta gestionada por la secretaria	Por fecha	Digital / Correo Electrónico	Temporal	Secretaria
<b>Registro de calificaciones</b>	Carpeta gestionada por la secretaria	Orden cronológico	Digital / Correo Electrónico / Físico	Permanente	Secretaria

**p. Indicadores (Propuesta)**

Se han definido los siguientes indicadores de cumplimiento, los cuales están orientados a monitorear el desarrollo y cumplimiento de las políticas y los objetivos de mediano y largo plazo del proceso de Desarrollo Institucional.

Característica	Descripción
<b>Nombre</b>	Efectividad del proceso de Graduación
<b>Descripción</b>	Este indicador determina en qué grado se cumplen las metas y los objetivos de la institución respecto al proceso de graduación de los estudiantes de último año de bachillerato que han cumplido con todas las exigencias.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\text{Nro. Actividades terminadas a tiempo}}{\text{Total de actividades}} \times 100$
<b>Período de medición:</b>	Anualmente

**q. Anexos**

Símbolo	Nombre	Función
	Símbolo de Inicio/Final	El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del proceso. Por lo general, contiene la palabra "Inicio" o "Fin".



1859

UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

	Símbolo de Acción o Proceso	de Un rectángulo solo puede representar la actividad dentro de un proceso, o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.
	Símbolo del Documento	Un documento o informe.
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdaderos y falso.



## 7. Discusión

Mediante el proceso de investigación y los resultados obtenidos se ha cumplido con normalidad la Formulación del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja”. A continuación, se describe la discusión por cada uno de los objetivos y resultados:

Para el cumplimiento del primer objetivo que es el diagnóstico, se tomó en cuenta la teoría de Drucker, (1994) quien define al diagnóstico como un proceso de gestión preventivo y estratégico, es decir, un medio de información que permite identificar un determinado grupo de variables o problemas en una investigación. De acuerdo al diagnóstico realizado en la institución se pudo determinar la situación actual del proceso, se logró identificar la participación de seis actores clave y las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proceso en la institución, lo cual me permitió tomar acción inmediata para la mejora del proceso. Como investigadora puedo decir que hacer este levantamiento de información es uno de los elementos más importantes para conocer la realidad actual de los procesos, implementar mecanismos para llegar a la solución y mejora del proceso, y generar de este modo un servicio o producto de calidad.

En cuanto a la elaboración del manual se ha tomado en cuenta la teoría de Juran, (1986) su fundamento básico de la calidad es que solo puede tener este efecto en una empresa cuando esta aprende a gestionar la calidad. De acuerdo a esto se ha obtenido como resultado un manual del proceso de graduación, el cual es una guía para mantener al personal al tanto de todas las actividades que deben llevar a cabo para ofrecer un servicio de calidad, y optimizar tiempo y recursos; y para informar a la comunidad educativa de todo lo que conlleva este proceso. En este manual se ha descrito minuciosamente cada una de las actividades a cumplir por parte de los actores clave a cargo del proceso, se han incorporado diagramas para que se pueda tener un mejor panorama de cada acción a realizarse tanto antes de rendir la prueba “Transformar” como después de la prueba para culminar exitosamente el proceso de graduación, se han detallado las funciones específicas de cada actor y se mencionan las leyes vigentes que respaldan estas funciones, las mismas que deben ser modificadas conforme las actualizaciones de los distintos reglamentos. Así mismo se ha explicado la importancia de los manuales de procesos dentro de una institución educativa como herramienta de apoyo para cumplir con eficiencia y todas las actividades del proceso de graduación. Puedo concluir entonces que los enfoques de esta teoría



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

son de gran utilidad para respaldar paso a paso la elaboración de un manual, tanto desde su planeación, control y su implementación, lo cual ayuda a generar calidad en el producto y por ende satisfacción tanto para quienes intervienen en el proceso como para sus beneficiarios.

Finalmente se realizó la entrega y socialización del manual a los actores clave de la institución para validar la propuesta del manual del proceso agregador de valor “Graduación”, basándome en la teoría de socialización de Pearsons, (1968) quien nos habla de que las bases del equilibrio de la sociedad descansan en la interacción continua de los sistemas. Como resultado de la socialización, se ha podido evidenciar que los participantes se sienten más incluidos, llenos de conocimiento y comprometidos en trabajar en equipo para brindar a los estudiantes una experiencia agradable y acompañamiento constante en el logro de sus objetivos educativos. Este espacio de interacción hizo posible que los actores clave compartieran con todos sus ideas y sugerencias para que el proceso sea llevado a cabo trabajando en equipo y con la intención de mejorar constantemente. En base a ello puedo aportar diciendo que la socialización es un proceso fundamental para informar e integrar a quienes participan en la ejecución de un proceso dentro de una organización, de modo que se genere el mayor compromiso en lograr los objetivos deseados.



## 8. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el cumplimiento de los objetivos, se realizan las siguientes conclusiones:

Según el diagnóstico situacional realizado a través de la entrevista y ficha de observación, se detectó la ausencia de reglamentos y normativas internas de la institución sobre la cual regirse para el cumplimiento eficiente de este proceso. También se lograron identificar ciertas debilidades como la falta de conocimiento de todo lo que conlleva el proceso por parte de algunos miembros del consejo ejecutivo de la institución y la falta de documentación requerida de los estudiantes, lo cual genera retrasos en la ejecución del proceso. Todo esto hizo posible efectuar un conjunto de mejoras para que la institución pueda generar un servicio de calidad y logre el cumplimiento de metas y objetivos de la institución en cuanto a los estudiantes de tercero de bachillerato.

En el cumplimiento del segundo objetivo específico que es la elaboración del manual se puede concluir que este manual cuenta con una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo el proceso de graduación, y que su estructura permite que el documento mantenga una secuencia ordenada de la información. Aquí se detallan las responsabilidades de cada uno de los actores y las políticas necesarias para el cumplimiento efectivo del proceso, se describen los procedimientos, actividades, requerimientos y productos esenciales para brindar un buen servicio, contiene también algunos diagramas que permiten al usuario tener un panorama general del proceso.

Finalmente, la propuesta fue socializada con los responsables del proceso de graduación en la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” es este espacio ha logrado comprender la importancia del manual y de su contenido para cumplir de manera eficiente con los objetivos del proceso de graduación. De igual manera, cada uno de los actores clave aprovecharon este espacio de socialización para emitir las sugerencias pertinentes para que la institución realice constantemente una mejora del proceso y pueda ofrecer un mejor servicio a la comunidad educativa.



## 9. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones expuestas, se recomienda lo siguiente:

Se recomienda a la institución la realización de un diagnóstico que le permita conocer la realidad actual del proceso de graduación, identificar y analizar los problemas que pueda tener respecto, de modo que los actores clave puedan dar solución inmediata mediante la aplicación de estrategias. Este paso es importante realizarlo anualmente con la finalidad de que el desarrollo del proceso de graduación no se vea afectado por problemas que no ha sido identificados a tiempo y para mantener un control interno que pueda asegurar que este proceso se lleve a cabo con eficiencia.

Así mismo, es importante realizar anualmente la revisión y actualización del manual de acuerdo a los requerimientos y normativas institucionales externas, para no poner en riesgo su utilidad. Esto otorga uniformidad en los procesos, permite ajustar mejores lineamientos y brinda una información completa y actualizada para quienes intervienen en el proceso de graduación, en caso de que haya cambio de personal esto facilita su inserción. Por otra parte, los cambios que se realicen contribuirán al cumplimiento óptimo del proceso y, por ende, la satisfacción de los usuarios en su proceso de graduación y obtención de título de bachiller.

Finalmente, las autoridades de la institución deben realizar una socialización dependiendo de los ajustes que se hayan hecho para que los actores clave puedan contar con información importante y actualizada contenida en este manual. De igual manera ofrecer una capacitación en caso de que se requiera debido a cambios en los participantes del proceso con el fin de integrarlos de formar plena e igualitaria y para garantizar el buen uso del manual, de modo que no existan inconvenientes por falta de información.



## 10. Bibliografía

Ana Silvana, C. V. (2022). Universidad Nacional De Loja Autor. *Universidad Nacional De Loja*, 69. [http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17025/1/TESIS\\_WILSON\\_FERNANDO.pdf](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17025/1/TESIS_WILSON_FERNANDO.pdf)

Arcentales, A. M. A. (2019). *Diagrama de flujo*. 105-106.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvdmwzj7.18>

Cuaran, E., & Monteros, K. (2014). *Jerarquía de procesos - GESTIÓN POR PROCESOS*. <https://1library.co/article/jerarquia-de-procesos-gestion-por-procesos.zx56g8nq>

Drucker, P., & Gretchen, T. G. (1994). La nueva sociedad de organizaciones. En *Gestión y Estrategia* (Número 5, pp. 129-137).  
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/485>

Echeverria, J. (2022). *Tipos y clasificación de los procesos | PDF | Planificación | Business*. <https://es.scribd.com/document/608563927/Tipos-y-clasificacion-de-los-procesos>

García, C. (2023). ▷ *La Teoría de Juran: Mejora Continua en la Gestión de la Calidad* ★ *Teoría Online*. <https://teoriaonline.com/teoria-gestion-calidad-juran/>

Innova, E. (2017). *Herramientas de diagnóstico para la gestión de los procesos*.  
<https://www.isotools.org/2017/05/31/herramientas-diagnostico-gestion-procesos/>

Lamus, A. (2021). (74) “*CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PASO A PASO*” | *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/cómo-elaborar-un-manual-de-procedimientos-paso-alice-lamus/?originalSubdomain=es>

Lopez, M. (2018). *Sociología General Y Del Derecho-Unr-Dras. Privitera-Rodriguez. 1937*. [http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18281/TALCOTT\\_PARSONS.pdf?sequence=98876&isAllowed=y](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18281/TALCOTT_PARSONS.pdf?sequence=98876&isAllowed=y)

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1, 88-97. <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>

Maldonado, J. (2018). José Ángel Maldonado. *Gestión de procesos*.  
[https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION\\_DE\\_PROCESOS\\_2018.pdf](https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018.pdf)

Martín, M. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes (Ira. parte) - Grupo Milenio*. <https://www.milenio.com/opinion/varios->



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra

Martinez, D. (2012). *Promotores De La Calidad - Trabajos finales - 2570 Palabras*.  
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Promotores-De-La-Calidad/5810195.html>

Molina, F., Repetto, M., Fábrega, V., Quiles, D., Ases, D., Ases, Y., Romano, M., Cobos, M., & Andrioni, E. (2018). *MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS*.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/11000/manual-procesosadministrativos-fcpys.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/11000/manual-procesosadministrativos-fcpys.pdf)

Monroy, T. (2019). *La importancia de los procesos en el Sistema de Gestión SGC / KAWAK*. [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/la-importancia-de-los-procesos](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/la-importancia-de-los-procesos)

O'Grady, J. (2022). 2.3: *La trilogía Juran - LibreTexts Español*.  
<https://www.isotools.us/2017/05/31/herramientas-diagnostico-gestion-procesos/>

Obando, R. (2022). *Ciclo de Deming o PDCA: qué es y cómo llevarlo a la práctica*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-de-deming>

Ortega, C. (2020). *¿Qué es la investigación documental?*  
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>

Pearsons, T. (1968). *Parsons, T. La Estructura De La Acción Social. Tomo I [ocr] [1968]: Talcott Parsons: descarga gratuita, préstamo y transmisión: Internet Archive*.  
<https://archive.org/details/parsons-t.-la-estructura-de-la-accion-social.-tomo-i-ocr-1968/page/n4/mode/1up>

Peiró, R. (2020). *Calidad - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

*REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS DE LA UNL* (Vol. 4, Número 1). (2020).  
[https://www.unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS DE LA UNL-APROBADO OCS SESIÓN EXTRA. 13-10-2020 CON CERTIFICACIÓN-signed-signed-signed.pdf](https://www.unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO_ORGÁNICO_POR_PROCESOS_DE_LA_UNL-APROBADO_OCS_SESIÓN_EXTRA_13-10-2020_CON_CERTIFICACIÓN-signed-signed-signed.pdf)

Reyes, E. (2019). ▷ *La trilogía de Juran || ? ¿Qué es la calidad total según Joseph Juran?* <https://www.emprendedorinteligente.com/trilogia-de-juran/>

Rodriguez, D. (2022). *¿Qué es gestión por resultados?: Objetivos, ventajas y desventajas*. <https://gestion.pensemos.com/que-es-gestion-por-resultados-objetivos-ventajas-y-desventajas>



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

- Rodríguez, H. (2022). *Gestión por resultados: ¿qué es y cómo aplicar este recurso?*  
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/gestion-resultados/>
- Rojas, C. (2021). *Ficha de Observación » Descubre cómo construirla en Milformatos.com.* <https://milformatos.com/escolares/ficha-de-observacion/>
- Sánchez, M. (2014). *Tema : Autora : Directora : 170.*  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>
- Silva, L. (2022). *Gestión por resultados | Gerencie.com.*  
<https://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>
- Talavera, H. (2022). *¿Qué es gestión por procesos y por qué es importante en una empresa?* <https://www.asesorapyme.org/2022/01/12/que-es-gestion-por-procesos/>
- Teruel, S. (2018). *Mejora continua vs reingeniería de procesos.*  
<https://www.captio.net/blog/mejora-continua-vs-reingenieria-de-procesos>
- Tovar, P. (2020). *Philip Crosby: biografía y aportaciones a la calidad.*  
<https://www.lifeder.com/philip-crosby/>
- Valarezo, V. (2022). *Diseño de un manual de procedimientos para la gestión y control interno en el departamento de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Balsas. 8.5.2017, 2003-2005.*  
[https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25254/1/VanessaPiedad\\_ValarezoAtiencia.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25254/1/VanessaPiedad_ValarezoAtiencia.pdf)
- Yirda, A. (2021). *¿Qué es Proceso? » Su Definición y Significado [2023].*  
<https://conceptodefinicion.de/proceso/>



## 11. Anexos

### Anexos 1 Entrevista

Guía de entrevista aplicada a una de las seis personas encargadas del proceso de graduación, con el propósito de recolectar información importante para realizar el manual del proceso anteriormente mencionado.

#### 1. Datos del entrevistador

**1.1 Nombres y Apellidos:** Joseline Lissette Salazar Paz

**1.2 Formación Académica:** Estudiante

#### 2. Datos del entrevistado

**2.1 Nombres y Apellidos:** Lic. Karina Evelyn Herrera Guerrero

**2.3 Institución en la que labora:** Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado"

**2.4 Cargo Institucional:** Secretaria

#### DESARROLLO

**Pregunta 1** ¿Conoce de que trata el proceso de Graduación?

**Pregunta 2** ¿Considera usted que este proceso se encuentra bien formulado?

**Pregunta 3** ¿Cuáles son las normativas legales que sustentan a este proceso?

**Pregunta 4** ¿Quiénes intervienen en el proceso de graduación de la institución?

**Pregunta 5** ¿Cuál es el rol de cada responsable dentro del proceso de graduación?

**Pregunta 5** ¿Cuáles son las actividades que se ejecutan en el proceso de Graduación? (entradas, desarrollo del proceso y salidas)

**Pregunta 7** ¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene este proceso?

**Pregunta 8** ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que tiene este proceso?

**Pregunta 9** ¿Cuáles son los inconvenientes que usted ha podido identificar en este proceso?

**Pregunta 10** ¿Qué acciones considera usted que se pudieran implementar para mejorar este proceso?

**Pregunta 11** ¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos en este proceso?

### Anexos 2 Ficha de Observación

Ficha de Observación para identificar y analizar la situación actual del proceso de graduación de la Unidad Educativa "Pio Jaramillo Alvarado".

**UNIDAD EDUCATIVA "PIO JARAMILLO ALVARADO"**

**FICHA DE OBSERVACION DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR  
"GRADUACION"**

**DATOS INFORMATIVOS**



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

<b>Nombre del Observador</b>	Joseline Salazar Paz
<b>Observado</b>	Proceso agregador de valor "Graduación" de la Unidad Educativa "Pío Jaramillo Alvarado" de la ciudad de Loja.
<b>Objetivo</b>	Recopilar datos importantes del proceso agregador de valor "Graduación" para la gestión por resultados en la Unidad Educativa "Pío Jaramillo Alvarado" de la ciudad de Loja

Nro.	CRITERIOS DE OBSERVACION	SI	NO
1	El proceso se encuentra plasmado en normativas		
2	El proceso define bien a sus responsables		
3	Los responsables del proceso son organizados		
4	El proceso establece de forma correcta los roles de cada responsable		
5	El proceso cuenta con todos los anexos o recursos de apoyo correspondientes		
6	Las entradas (inputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
7	Las actividades del proceso se encuentran claramente definidas		
8	Las salidas (outputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
9	Los responsables de esas actividades se encuentran bien definidos y realizan sus roles de acuerdo con los requerimientos del proceso		
10	Las decisiones (si o no) del proceso se encuentran claramente definidas		
11	Los responsables de esas decisiones (si o no) se encuentran bien definidos		
12	Existen problemas que afecten los procesos		
13	Los canales de comunicación son débiles		
14	El proceso cuenta con un registro de información adecuado		
15	El personal tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo sus actividades		
16	El personal cumple en cada proceso en el que intervienen		
17	Los procesos se realizan dentro de los plazos establecidos		
18	De acuerdo a la situación actual del proceso, este se puede mejorar o complementar		

**Observaciones:**



Anexos 3 Formato MACRO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARIA DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION DE LA EDUCACION  
Dirección Nacional de Regulación de la Educación

FICHA DE REGISTRO DE PROMOCIONES DE TERCER AÑO DE BACHILLERATO

AÑO LECTIVO:  PERIODO:  REGIMEN:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:  ZONA:  DISTRITO:  CODIGO AMIE:

TIPO DE BACHILLERATO:  ESPECIALIDAD (BGU):  PARALELO:  FECHA:

No.	No. de Identificación	Apellidos y Nombres	PROMOCIONES BASICA SUPERIOR			PROMEDIO	PROMOCIONES BACHILLERATO			PROMEDIO	PPE	PARTICIPACION ESTUDIANTIL
			8°	9°	10°		1°	2°	3°			
1	1150744751	ABRIL CHAMBA DAVID ALEJANDRO	7,24	7,51	7,00	7,25	8,50	8,57	8,12	8,39	7,90	
2	1150668592	AGUILAR JIMENEZ HOMAR ANDRES	7,21	7,44	8,74	7,79	8,91	9,16	8,36	8,81	9,04	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
3	1151003660	CABRERA ALVARADO MANUEL RICARDO	7,63	7,33	7,17	7,37	7,62	8,19	8,03	7,94	8,59	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
4	1105647281	CANGO VERDEZOTO KAREN ALEJANDRA	7,15	7,44	7,92	7,50	9,37	9,19	9,35	9,30	9,10	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
5	1103990162	CASTRO ZARUMA MONICA MARISOL	7,63	7,57	7,50	7,56	8,86	9,02	9,10	8,99	8,70	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
6	1104413057	COLLAGUAZO RODRIGUEZ DIEGO VINICIO	7,36	7,16	9,30	7,94	8,82	8,41	7,95	8,39	8,44	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
7	1104372188	CONZA VALDIVESIO DELFA ESPERANZA	9,13	7,64	7,34	8,03	8,20	7,83	7,44	7,82	8,40	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
8	1150562914	ESPINOZA TAPIA EDDY PATRICIO	7,96	7,77	7,11	7,61	9,22	9,44	8,55	9,07	9,50	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
9	1106258930	GOMEZ GUAMAN JESSENIA ANABELL							7,53			EMPRESARIATO Y GESTIÓN
10	1105757122	GUALCAN JAPON DIANA MARIUXI	8,22	7,91	7,42	7,85	7,90	7,85	8,05	7,93	7,33	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
11	1105616799	JARAMILLO POMA BEATRIZ ALEJANDRA	7,50	7,58	7,10	7,39	8,98	9,21	8,36	8,85	8,79	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
12	1150977245	LEON TANDAZO PABLO ISRAEL	7,95	7,38	8,19	7,84	7,08	8,20	8,04	7,77	8,09	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
13	1105679888	MACAS POMA CARLOS ANTONIO	8,60	8,60	8,60	8,60	7,71	7,91	8,44	8,02	7,30	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
14	1106218397	MOROCHO CHUMAPI ANDREA LILIANA	7,39	7,60	7,18	7,39	8,90	8,71	8,23	8,61	9,14	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
15	1105791881	OBELENCIO MEDINA ANGEL BENIGNO	7,42	7,00	7,00	7,14	8,93	8,96	8,40	8,76	8,90	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
16	1105730764	OBELENCIO OBELENCIO ILIANA JACKELINE	8,11	7,74	7,97	7,94	9,15	9,29	8,98	9,14	9,30	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
17	1150576765	PASACA CORONEL RONALD GABRIEL	7,91	7,89	7,35	7,71	9,51	9,38	9,32	9,40	9,30	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
18	1105882490	PINTADO PINTADO SONIA JANETH	7,00	7,00	7,34	7,11	8,32	8,84	8,49	8,55	9,24	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
19	0706528635	PRECIADO QUEZADA JACQUELINE BEATRIZ	7,74	7,52	8,10	7,78	7,91	8,80	8,05	8,25	9,40	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
20	1103380562	RIOFRIO MARQUEZ PATRICIA ESPERANZA	9,43	9,79	10,00	9,74	9,37	9,42	9,22	9,33	9,94	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
21	1105437840	SALINAS ROSILLO MARCIA ELIZABETH	8,20	8,20	8,20	8,20	7,18	7,87	7,59	7,54	7,60	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
22	1150488656	SANCHEZ MORA DAVID ALEJANDRO	7,41	7,41	7,72	7,51	8,13	7,88	7,88	7,96	7,24	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
23	1950019800	SHONDA CHAMBA CARLOS VINICIO	8,43	8,79	7,75	8,32	8,70	8,53	8,40	8,54	9,04	EMPRESARIATO Y GESTIÓN
24												
25												
26												

Anexos 4 Socialización de la propuesta

**SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR “GRADUACIÓN” PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “PIO JARAMILLO ALVARADO”.**

Reunión para la socialización de la propuesta del Manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”.

**Fecha:** viernes 3 de marzo del 2023

**Hora:** 09:00 am

**Lugar:** Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”.

**Tema:** Socialización de la propuesta

**RESPONSABLE DE LA REUNIÓN**

**Nombres y Apellidos:** Joseline Lissette Salazar Paz

**OBJETIVO DE LA REUNIÓN**

Socializar la propuesta del Manual del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”, para dar cumplimiento al tercer objetivo específico del presente Trabajo de Integración Curricular. De este modo se da a conocer cada una de los elementos que componen el manual y su importancia para el desarrollo efectivo del proceso de graduación en la institución.

**ORDEN DEL DÍA**

- Saludo por parte de la estudiante Joseline Lissette Salazar Paz.
- Exposición de la propuesta del Manual del proceso de graduación.

- Espacio de intervención por parte de los actores clave del proceso.
- Palabras de agradecimiento por parte de la estudiante.

### DESARROLLO

La reunión se llevó a cabo del día viernes 03 de marzo del 2023 a las 09:00 am en la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”, con la presencia de tres responsables del proceso de graduación, los otros tres actores clave no pudieron estar presentes por motivos laborales. Luego del saludo se procedió a realizar una breve exposición respecto a la propuesta del manual del proceso de graduación, en donde se tomó en cuenta algunas sugerencias planteadas por los participantes y finalmente se les agradece por tu colaboración y por hacer posible el desarrollo y culminación del presente trabajo.

### PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

Actores Clave del proceso “Graduación”

- Dr. Willan Armando Espinosa Ordóñez - Rector
- Ing. José Noe Paute Loján - Vicerrector
- Lic. Karina Evelyn Herrera Guerrero - Secretaria

### Anexos 5 Evidencias

- Entrevista realizada a la Lic. Karina Herrera, secretaria de la Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”.





unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

- Socialización de la propuesta del manual del proceso de graduación.



**Anexos 6 Levantamiento de Información**

**Levantamiento de Información del Procedimiento**

**Nombre del Procedimiento:** .....

**Órgano Administrativo:** .....

**Responsable del Procedimiento:** .....

**Fecha:** .....



### 1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

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

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

### 3. Desarrollo del Proceso

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

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

#### 3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

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

#### 3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

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

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

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



*unl*

Universidad  
Nacional  
de Loja

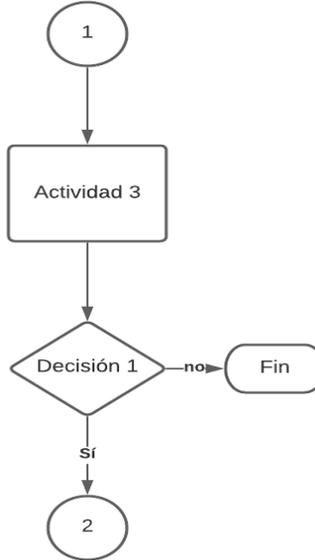
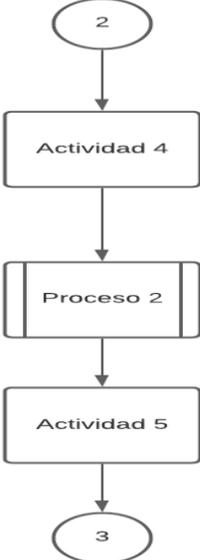
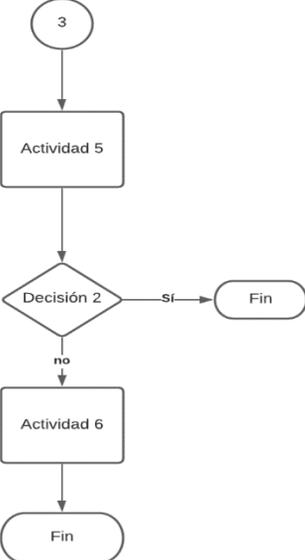
Carrera de  
Administración  
Pública

1859

					encargado del Archivo)



Anexos 7 Modelo de Diagramación

	<b>Responsable:</b> Unidad Educativa “Pio Jaramillo Alvarado”	<b>Macroproceso:</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>
	<b>Órgano Administrativo:</b>	<b>Proceso:</b>	<b>Inicio:</b>
	<b>Página:</b> x de y	<b>Status:</b> Propuesta / Aprobado	<b>Fin:</b> Actividad Final del proceso
<b>Asistente Administrativo (Archivo General)</b>	<b>Asistente Administrativo (Departamento financiero)</b>	<b>Especialista / Experto Departamento Jurídico</b>	<b>Director de ...</b>
			



**Anexos 8 Formato para la elaboración de la página frontal**

 1859		
<b>CÓDIGO:</b>		<b>Fecha de vigencia:</b>
<b>PROCESO:</b>		<b>Propietario del proceso:</b>
<b>Objetivo:</b>		<b>Status:</b>
<b>Macroproceso:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Página: x de y</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE</b>		
<b>Versión: 1.1</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:  Servidor / Órgano Administrativo Fecha:  Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:
Registro de edición de documento		
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios
		Detalle
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial
		No. De páginas modificadas
		todas



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

### Anexos 9 Formato para la elaboración del documento

 1859		
<b>Proceso:</b>	<b>Órgano Administrativo</b>	<b>Página: x de y</b>
<b>Código:</b>	<b>Responsable:</b>	



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

## Anexos 10 Certificación de traducción de Abstract



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

Celular: 0989805087  
Email: [yaniques@icloud.com](mailto:yaniques@icloud.com)  
Loja, Ecuador 110104

Loja, 07 de marzo 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 del proceso agregador de valor “Graduación” para la gestión por resultados en la Unidad Educativa “Pío Jaramillo Alvarado” de la ciudad de Loja**, cuya autoría de la estudiante Joseline Lissette Salazar Paz , con cédula 1900486034, es verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Atentamente

YANINA BELEN QUIZHPE ESPINOZA  
Firmado digitalmente por YANINA BELEN QUIZHPE ESPINOZA  
Fecha: 2023.03.13 20:02:34 -05'00'

Yanina Quizhpe Espinoza.

**Traductora**

*Full text translator: servicios de traducción*