



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Autor/a:
Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos
Tutor/a:
Grisel Pérez Falco, PhD

Quito-Ecuador

2018

Dedicatoria

A mi esposa Lorena y a mi hijo Matías, por el sacrificio y la paciencia.

A mis padres por el ejemplo de superación.

A Carlos Alberto y Santiago por ese estudio constante.

Agradecimiento

A la Doctora Grisel Pérez Falco, por sus orientaciones y colaboración.

A mis maestros, autoridades y compañeros de la Universidad Tecnológica Israel.

Al Doctor Félix Paguay Chávez, por su generosidad.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, mi segundo espacio de vida.

Resumen

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fue creada el 5 de abril del 2006, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los procesos. El crecimiento de la universidad y el cambio de normativa que regula la educación superior, hicieron que su modelo de gestión sea más inadecuado e inapropiado. El objetivo de esta investigación es establecer una metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Esta metodología busca una evolución en la cultura organizacional a través del cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos. Esta investigación conceptualiza la gestión por procesos desde el contexto mundial, latinoamericano, nacional y especialmente institucional; llegando a exponer la influencia de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES). Este estudio es descriptivo y documental, aplicando el método hipotético-deductivo y el analítico-sintético, presenta un diagnóstico situacional, donde se analizaron aspectos como, la estructura organizacional, misión, visión, valores y objetivos estratégicos, entre otros. Estos sirvieron para identificar y construir cinco procesos estratégicos de: planificación estratégica, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), planificación operativa, rendición de cuentas y proceso de generación de proyectos de cooperación, caracterizados y documentados a través del mapa de procesos, fichas técnicas y diagramas de flujo.

Palabras clave: metodología, gestión, procesos, estratégicos.

Abstract

The Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), was created on April 5, 2006, initially lacked manuals and procedures to organize, regulate and evaluate the processes. The growth of the university and the change of regulations that regulate higher education, made its management model more inappropriate and inappropriate. The objective of this research is to establish a methodology for process management that improves administrative activities and make them more effective and efficient, so that there is a comprehensive management and a unique direction of the processes of the Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional of the UPEC. This methodology seeks an evolution in the organizational culture through the change of a functional scheme to one by projects and processes. This research conceptualizes management by processes from the global, Latin American, national and especially institutional context; getting to expose the influence of management by processes in Higher Education Institutions. This study is descriptive and documentary, applying the hypothetical-deductive and analytical-synthetic method, presents a situational diagnosis, where aspects such as the organizational structure, mission, vision, values and strategic objectives, among others, were analyzed. These served to identify and build five strategic processes of: strategic planning, monitoring and evaluation of the Strategic Plan for Institutional Development, operational planning, accountability and process of generation of cooperation projects, characterized and documented through the map of processes, technical sheets and flow diagrams.

Keywords: methodology, management, processes, strategic.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Introducción	1
Capítulo I Marco Teórico	6
1.1. Antecedentes de la investigación.....	6
1.2. Gestión por procesos.....	8
1.3. Tipos de proceso.....	9
1.4. Elementos del proceso.....	11
1.5. Enfoque basado en procesos.....	12
1.6. Mapa de procesos.....	14
1.7. Metodología en la gestión de procesos.....	16
1.8. Indicadores de gestión.....	18
1.9. Mejora y optimización de procesos.....	21
1.10. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior.....	23
Capítulo II Marco Metodológico	27
2.1. Enfoques de investigación.....	27
2.2. Tipo de investigación.....	27
2.3. Métodos.....	28
2.4. Procesamiento de la información.....	29
Capítulo III Propuesta	31
3.1 Análisis institucional.....	31
3.1.1. Antecedentes históricos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.....	31
3.1.2. Estructura Organizacional.....	32
3.1.3. Misión institucional.....	32
3.1.4. Visión institucional.....	33

3.1.5. Valores institucionales.....	33
3.1.6. Despliegue estratégico.....	35
3.1.7. Objetivos Estratégicos.....	35
3.1.8. Políticas Institucionales.....	38
3.1.9. Ejes Estratégicos.....	40
3.1.10. Sistemas de apoyo para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020.....	41
3.2. Análisis situacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.....	43
3.2.1. Estructura organizacional.....	43
3.2.2. Misión.....	44
3.2.3. Visión.....	44
3.2.4. Análisis FODA.....	44
3.2.5. Estrategias FODA.....	45
3.2.6. Objetivos.....	46
3.2.7. Estrategias	47
3.3. Metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.....	48
3.3.1. Análisis y diseño de procesos.....	49
3.3.2. Identificación de los procesos.....	50
3.3.3. Mapa de procesos.....	52
3.3.4. Documentación de los procesos.....	54
3.3.5. Descripción de los elementos de la ficha técnica de proceso estratégico.....	55
3.3.6. Descripción de la ficha técnica de evidencia e indicadores del proceso.....	56
3.3.7. Presentación de procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.....	58
3.3.8. Seguimiento, medición y mejora de procesos.....	58
3.4. Validación de la propuesta.....	59
3.4.1. Instrumento para validar el contenido de la propuesta.....	60
3.4.2. Resultados de la validación.....	61

Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexo 1	70
Anexo 2	91

Introducción

Las organizaciones públicas en el Ecuador han tenido un cambio vertiginoso en los últimos años, acompañadas de una fuerte dosis de modernización y uso de tecnología. Atrás quedaron las instituciones ineficientes y poco modernas, en la actualidad la administración pública es mucho más eficiente, desde su apartado legal, pasando por sus procesos, funciones y resultados.

En este contexto es pertinente el criterio de Makón (2000), quien manifiesta:

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

La administración moderna requiere de procesos eficientes, que manejen adecuadamente los tres pilares importantes de las organizaciones: las personas, los procesos y la tecnología, para ello es importante hacer un análisis de los modelos de gestión en general, especialmente en instituciones públicas, como una forma de modernización del estado y sus instituciones. (p. 1)

Es importante analizar los modelos de gestión, por cuanto se va a conocer la metodología de su diseño, elaboración, aplicación y posterior evaluación, esto con el fin de determinar si son válidos, pertinentes y legítimos al momento de aplicarlos en una institución pública.

La gestión por procesos nace y ha evolucionado desde el sector privado para luego trasladarse y posiblemente perfeccionarse en el sector público, siendo esta una herramienta indispensable para entregar productos y servicios de calidad, es decir, generar valor público. Los mismos no solo se aplican en instituciones de la función ejecutiva del Estado, sino también en centros de educación superior estatales, como es el caso de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC). La academia por ser donde se desarrolla y crea conocimiento, tiene la obligación de liderar estos procesos de cambio e innovación en las actividades académicas y administrativas.

Con el antecedente anterior es necesario presentar una radiografía preliminar de cómo se están desarrollando los procesos en la UPEC y específicamente en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, departamento en el cual se ha desarrollado esta investigación.

Esta investigación se compone de tres capítulos, en el capítulo I se describe conceptualmente la gestión por procesos, presentando un análisis desde el contexto mundial, latinoamericano, nacional y especialmente institucional; partiendo de definiciones generales de lo que es un proceso, sus elementos, la metodología para la gestión de procesos, mapas de procesos, llegando a presentar la influencia de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior.

El capítulo II contempla la metodología de investigación relacionada con el presente estudio, concluyendo que esta es una investigación descriptiva, documental y no experimental, donde se aplicó el método hipotético-deductivo y el analítico-sintético en la cual se presenta el planeamiento metodológico con el cual se organizó y realizó este esfuerzo académico.

El capítulo III se compone de dos elementos importantes, primeramente, se presenta un diagnóstico institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, para luego exponer la situación actual de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, donde se analizan aspectos como, la estructura organizacional, misión, visión, valores y objetivos estratégicos, entre otros elementos. Con este diagnóstico inicial, se diseñó y construyó la propuesta, la misma que trata de un diseño metodológico para la gestión por procesos, identificando cinco procesos estratégicos, los mismos que se caracterizan a través de mapa de procesos, y para la documentación de los mismos de utilizo fichas técnicas y diagramas de flujo.

Al final se presentan las conclusiones o hallazgos más importantes de este estudio y las recomendaciones que servirán como puntos de referencia para una posterior implementación de la propuesta en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Planteamiento del problema

La UPEC fue creada el 5 de abril del 2006, como cualquier organización que nace, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los procesos y a medida que la universidad creció, demandó un sinnúmero de necesidades, entre ellas un adecuado modelo de gestión.

La gestión administrativa, académica, de investigación y vinculación, pilares fundamentales en una universidad, en sus inicios fueron inadecuados, ya que no se contaba ni

con los recursos financieros, ni el personal, ni la infraestructura física ni tecnológica que posibiliten un manejo eficiente de los mismos.

El cambio de normativa que regula la educación superior, las constantes evaluaciones de parte del Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y el crecimiento de la universidad por su acreditación, hicieron que cada vez su modelo de gestión sea más inadecuado e inapropiado con las necesidades de la comunidad universitaria.

Las consecuencias de un manejo funcional poco conveniente se puede resumir en: un modelo de gestión individualizada, donde se toman decisiones aisladas y donde prevalece el criterio individual por encima del integral; existe duplicidad de funciones que casi en todos los casos buscan los mismos objetivos; se evalúa el cumplimiento de tareas y en muchos de los casos actividades; no existe una adecuada comunicación e integración de las diferentes dependencias administrativas que se relacionan con la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, para la entrega de información que evidencie los avances y cumplimientos de la organización.

Los afectados directos con la problemática anteriormente expuesta son el personal administrativo, docentes y autoridades de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ya que estos palpan continuamente la inadecuada e ineficiente gestión de los procesos que desarrolla la universidad. Los estudiantes podrían ser considerados como afectados indirectos, por cuanto no están cercanos al problema, pero en un determinado momento podrían sentir ciertas molestias, especialmente en la gestión académica que lleva adelante la institución.

Formulación del problema

¿Cómo lograr eficacia y eficiencia en las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi?

Objetivo General

Establecer una metodología en la gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Objetivos específicos

- Describir conceptualmente la gestión por procesos para entender y comprender su influencia en la administración de las organizaciones.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.
- Diseñar una propuesta metodológica para la gestión por procesos, en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, que busque la eficiencia y eficacia de las actividades.
- Validar con especialistas el contenido de la propuesta, bajo criterios de aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad técnica, rigurosidad y pertinencia.

Justificación

Esta metodología de gestión por procesos busca mejorar las actividades y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos, que asegure el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Además, se busca un cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos, es decir, un cambio en la cultura organizacional. La gestión por proceso implica la puesta en marcha de una política de compromisos y responsabilidades por resultados, que complemente el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominantes en las formas de administración burocrática.

La metodología propuesta para la gestión de procesos pretende cambiar la forma, cultura y paradigma administrativo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente. Es valioso conocer que elementos y recursos deben intervenir en este proceso, de tal manera que las personas relacionadas con él, se empoderen y puedan aplicarlo adecuadamente.

Bajo la consideración anterior, la administración moderna requiere que sus procesos sean evaluados por los resultados que generan, eso hace que la gestión sea mucho más eficiente y motivante para quienes la desarrollan. El resultado final de este estudio es contar con un instrumento técnico-metodológico, que dirija, guíe y evalúe los procesos administrativos que en lo posterior serán implementados en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.

Este esfuerzo académico servirá a la Dirección de Planificación, ya que contará con una herramienta base para cumplir con un objetivo planificado en el Plan Operativo Anual -2018 que es: “Mejorar los procesos de gestión de la institución orientados a resultados”. Además aporta significativamente en el cumplimiento de la estrategia: “Implementación del modelo de gestión por procesos, orientado a resultados”, por cuanto la presente investigación aporta con un insumo importante para este fin, que busca del manejo eficiente de la organización, que se cumpla con la normativa y logre los productos que esta necesita.

Esta investigación pretende ser un aporte para mejorar los procesos de gestión de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, a través del diseño de una metodología para la gestión por procesos, el mismo que permitirá gestionar y evaluar el desempeño de la universidad, en relación con las políticas públicas y los requerimientos de la sociedad.

Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con el aval de las autoridades de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, y en especial de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, ya que son conscientes que este esfuerzo académico será un aporte para la institución, además se cuenta con la asesoría técnica y metodológica de docentes de la Universidad Tecnológica Israel y con suficientes fuentes bibliográficas de consulta. Por ser una investigación propositiva no se incurrirá en gastos excesivos y se dispondrá del tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo de este estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

Sobre la gestión por procesos en instituciones de educación superior hay múltiples investigaciones, a continuación, se presentan los aportes más significativos.

Malquín (2017) en su estudio “Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, año 2015”, hace una caracterización de los procesos operativos de dicha unidad, identificando a los siguientes: semillero de ideas de negocios, emprendimiento, de pre incubación, de incubación y de post incubación.

También hace énfasis en que el proceso estratégico gobernante está dado por los lineamientos y objetivos estratégicos fijados en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2020, el cual muestra las estrategias, metas e indicadores que la organización debe alcanzar. Este instrumento de planificación también fue la base para la construcción de la propuesta de la presente investigación, por cuanto el estudio se realizó en la misma institución.

Referente a la identificación de procesos Malquín señala:

Es importante destacar que el modelo de gestión por procesos propuesto se basa en el desarrollo de un conjunto de actividades integradas que buscan resultados de buenas prácticas amparadas en el marco legal que marca el accionar de las Instituciones de Educación Superior. (Pág. 109)

Para la construcción de un sistema de gestión por procesos es necesario identificar, primeramente, las normas y reglamentos que sustentan legalmente ese proceso, para luego desmenuzar todas y cada una de las actividades o procedimientos que completan el mismo.

Pacheco (2015), en su trabajo: “Diseño de un Sistema de Gestión por procesos en el departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, año 2015”, hace especial énfasis en la documentación de los procesos, ya que esto facilita el trabajo. Propone una serie de pasos en la metodología de análisis y mejora de procesos: Definir el proceso, identificar los requerimientos, establecer indicadores, representar el proceso, establecer mediciones, documentar y aplicar el proceso documentado. Sobre la documentación expone:

Para documentar el proceso se obtiene un diagrama de flujo detallado del proceso con el procedimiento de operación, los indicadores, las medidas y las especificaciones son establecidos lo más claramente posible. Desarrolló todos los registros necesarios que deben de estar incorporados al sistema de gestión. (Pág. 39)

Es de vital importancia documentar todas las actividades o procedimientos que forman un proceso, por cuanto el seguimiento y evaluación se realiza a los documentos e informes de gestión que se presentan a las diferentes unidades administrativas, en ellos se valora la consecución de metas e indicadores de gestión.

La tesis doctoral “Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad” de Véliz (2017), evidencia la necesidad de gestionar los procesos integrando los patrones de calidad de la Educación Superior. Para contribuir a este propósito, propone un modelo de gestión universitaria por procesos, que asegure los criterios de los patrones de calidad y el procedimiento general para su aplicación. Véliz manifiesta:

La base fundamental del modelo es que se aseguren los criterios de los patrones de calidad de la educación superior nacionales o internacionales a través de una gestión universitaria por procesos, teniendo en cuenta tres momentos: el diseño o rediseño, implantación y el control de los procesos, cumpliendo con el marco legal establecido. (Pág. 44)

En la Universidad Técnica de Manabí (UTM) se realiza la aplicación total del procedimiento general del modelo de gestión universitaria basado por procesos para asegurar la calidad de la universidad.

La implantación del Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad contribuyó a que la Universidad mejore los niveles de acreditación nacional desde la categoría “D” a la “B” y se visibilice internacionalmente, por lo que se valora satisfactoriamente el cumplimiento de la hipótesis de la investigación.

1.2. Gestión por procesos

Todas las actividades de la organización, desde las actividades de adquisición hasta las de control, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La gestión por procesos o *Business Process Management* (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta, en todo momento las relaciones con proveedores y clientes.

Carrasco (2013), define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Pág. 11).

De acuerdo al Ministerio de Fomento del Gobierno de España (2005), un proceso “se considera a cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, ...) en resultados (otras informaciones, servicios, ...)” (Pág. 6).

Según Pérez (2012), “proceso es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas), cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo *valor* como *todo aquello que se aprecia o estima*” (...) (Pág. 41).

Para Pardo (2017), el proceso es un “conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (Pág. 18).

En las definiciones anteriores se resaltan elementos comunes como entradas, salidas, insumos, resultados y actividades, todas estas necesarias para el desarrollo de un proceso, sin embargo también es necesario identificar los recursos que serán necesarios, los indicadores para medir el logro de objetivos y los propietarios o responsables del proceso.

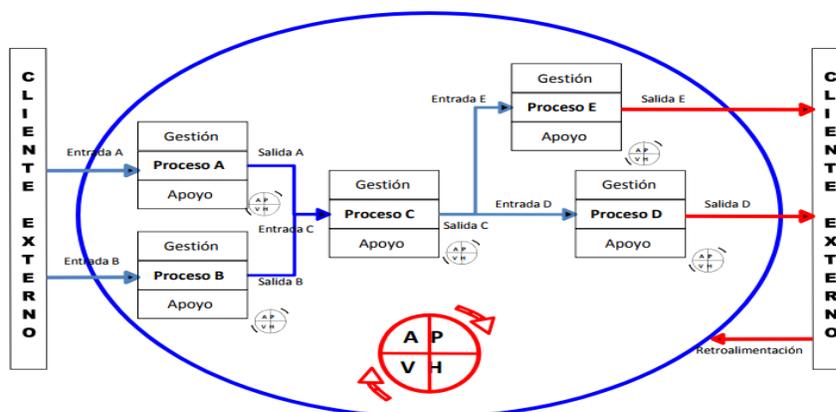


Figura 1. Red de procesos. Tomada de: “Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión” por Lugo, J., 2012. Recuperado de: file:///D:/TESIS/Tesis%20Maestr%C3%ADa/Marco%20Te%C3%B3rico/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20e%20indicadores%20Juan%20Lugo.pdf

En la figura 1 se visualiza una interacción entre procesos, demostrando que es importante para la organización la comunicación entre los mismos, solo de esta manera se podrá cumplir las metas y objetivos propuestos por la organización. Un elemento importante que toma en cuenta la gestión por procesos son los requerimientos y/o necesidades del cliente externo, en el caso de una organización pública el usuario, la comunidad o la sociedad en general. Y también las salidas, que vienen a ser el cumplimiento de las necesidades y expectativas de la comunidad.

1.3. Tipos de proceso

De acuerdo a Vera (2014), se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.

En todos los tipos se pone especial énfasis en los requisitos y expectativas del cliente, ya que de estos depende el éxito o fracaso del proceso, Vera (2014), describe de esta manera a cada uno de los tipos de proceso:

Procesos operativos o misionales: Son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados.

Procesos Estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc.

Procesos de soporte: Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. (Párr. 14).

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos. Algunos autores incorporan, a más de estos tres tipos de procesos, uno concerniente a la gestión de dirección, y lo conciben como un carácter transversal, es decir que involucra al resto de procesos de la empresa.



Figura 2. Tipos de procesos. Información tomada de “Tipos de procesos. Mapas de procesos” por Vera, R., 2014. Recuperado de: <http://gestiondecalidadbol.blogspot.com/2014/03/tipos-de-procesosmapa-de-procesos-i.html>

Un factor importante en la gestión por procesos y como elemento de mejora continua es la retroalimentación, en la gestión de las organizaciones es un sistema de control para el desarrollo de tareas, productos o servicios, en el cual los resultados que no sean satisfactorios son introducidos nuevamente en el proceso con el fin de optimizar sus resultados y cumplir con los objetivos planificados.

Hay que tomar en cuenta que todos y cada uno de los elementos de los diferentes procesos trabajan y se interrelacionan para lograr un fin organizacional, independientemente si son estratégicos, operativos o de soporte. Para el caso de la presente investigación se ha identificado y caracterizado los procesos estratégicos, los mismos que están encaminados a cumplir con la misión y visión institucional.

1.4. Elementos del proceso

Para desarrollar eficientemente un proceso es necesario contar con ciertos elementos que interactúan entre ellos y hace que su propósito se cumpla. Las organizaciones ya disponen e implementan procesos, he aquí el trabajo de identificarlos y gestionarlos de manera adecuada, siempre orientándolos al cumplimiento de objetivos institucionales.

De acuerdo a Pérez (2012), un proceso tiene los siguientes elementos:

- a) Un *input* (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definida. El *input* es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor).
- b) La *secuencia de actividades*, que precisan los medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria, hardware y software actualizado para procesamiento de información, un método de trabajo, entre otras.
- c) Un *output* (salidas), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). Hay dos tipos de *output*, de producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad y de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.
- d) Un *sistema de control* conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto, y del nivel de satisfacción del usuario. (Pág. 52-53)

Estos elementos interactúan entre sí (Ver figura 3), *input* y *output* (proveedor y proceso cliente), definen los límites de todo proceso, que deben ser claros para asignar responsables del cumplimiento. Especial énfasis hay que poner en el sistema de control, diseñando indicadores de gestión adecuados que permitan medir el logro de objetivos y metas institucionales. Estas interacciones entre tales procesos se conocen como el enfoque basado en procesos.

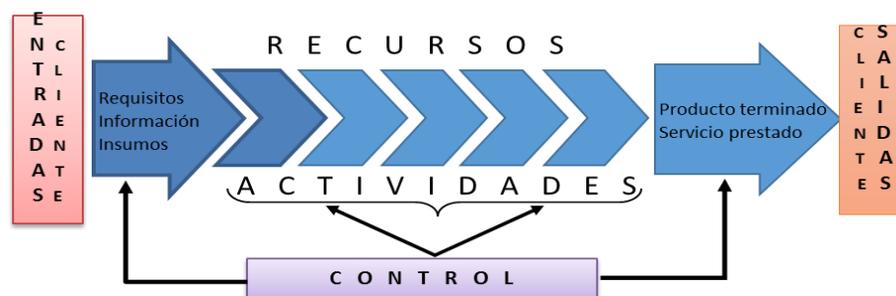


Figura 3. Elementos de un proceso. Información adaptada de: “Gestión por procesos” por Pérez, J., 2012 y “Procesos Productivos y Administrativos” por Marín, Y., 2009.

En el esquema anterior se puede visualizar al cliente o usuario, tanto como elemento de entrada como también de salida. De acuerdo a Baca (2013), la estructura empresarial por funciones (por su naturaleza misma), promueve la carencia de relaciones productor-consumidor o usuario en el caso de servicios, que es la característica básica para la creación del enfoque por procesos, pues en este enfoque se trata de satisfacer las necesidades del consumidor.

En el esquema funcional no se toma en cuenta a los clientes o usuarios, los mismos que son cada vez más exigentes y rigurosos al momento de evaluar el producto terminado o el servicio prestado. Por otro lado, existe una marcada competencia, creando la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforma en un imperativo estratégico de la organización.

1.5. Enfoque basado en procesos

Para cumplir con los objetivos organizacionales es necesario gestionar adecuadamente las actividades y recursos con los que se dispone, además es necesario la utilización de herramientas y metodologías que reunidas forman un sistema de gestión. El enfoque basado en

procesos es uno de los ocho principios de gestión de la calidad y un elemento importante en la aplicación de la norma de calidad ISO 9001.

En la figura 4 claramente se puede visualizar que un sistema de control lo componen y se utilizan: responsables (quién), recursos (con qué), metodologías (cómo) y programas (cuándo), todos estos elementos deben estar predispuestos para la consecución de los objetivos organizacionales.

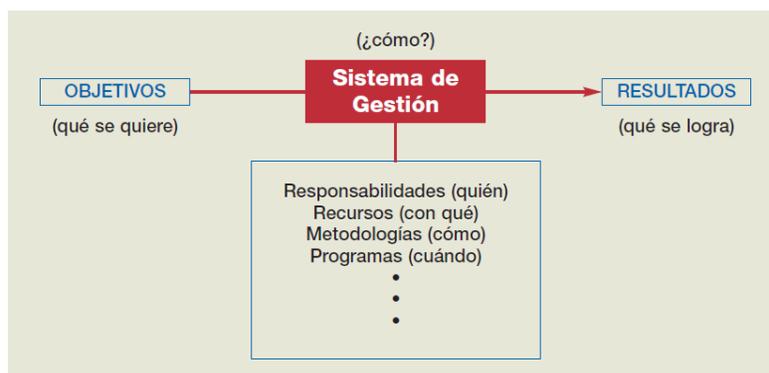


Figura 4. Sistema de gestión. Información tomada de: “Guía para la gestión basada en procesos” por Beltrán et al, 2002.

Es importante también destacar en toda la gestión de procesos, el uso de tecnologías de la información y comunicación, como herramientas que hacen más eficientes y eficaces todos los procedimientos y actividades que forman parte de un proceso.

De acuerdo al Modelo de la EFQM (*European Foundation for Quality Management* – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, enfatizando como alcanzar resultados de una manera más eficiente, ejerciendo un control sobre todas las actividades que buscan ese resultado.

De acuerdo a la Norma ISO-9001-2015, el enfoque a procesos conduce a una empresa hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de forma sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir todas las responsabilidades con respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Es importante ejercer un control continuo sobre cada uno de los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema del proceso, de esta manera se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los mismos, como establecer estrategias y acciones para mejorarlos y cómo contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización.

Valdés (2010), sostiene que un enfoque basado en procesos:

Permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral. (Párr. 18)

La gestión por procesos se materializa en la cadena de valor o mapas de procesos de la institución, la cual contiene los macroprocesos, subprocesos y procesos necesarios para garantizar su correcta operatividad. Permite administrar la institución pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Los procesos deben mantener una integralidad, desde sus entradas o requerimientos, pasando por sus actividades y recursos, hasta sus salidas o cumplimiento de necesidades, solo así se podrá asegurar que cada uno de ellos desarrolle su misión y aporte significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales.

1.6. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones entre los diferentes elementos que la conforman, y es la primera visión que se tiene de la empresa u organización, aportando una perspectiva general de los procesos de la empresa y reflejando la realidad de la misma.

Ogalla citado por Vélez (2014) sostiene:

El mapa de procesos se constituye como diagramas que muestran de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional de una organización, así como las relaciones que existe entre ellos; es decir permite situar la relación de trabajo que se desarrolla en la organización y así conocer donde se ubica la actividad de los empleados y hacia qué fin se orienta. (Pág. 16)

El mapa de procesos representa un diagrama de valor, a manera de un inventario gráfico de los procesos de la organización, que se construye una vez identificados todos y cada uno de los procesos que se presentan en la organización, es importante también definir el tipo de proceso y sus especificidades, el siguiente paso es elaborar el gráfico que sirve para visualizarlos y emprender una gestión eficaz de ellos.

Un insumo importante en su construcción es la cadena de valor de la organización, mediante esta se puede examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones, permite identificar las acciones principales y el comportamiento de cada una de ellas y sistematizarlas de manera que se muestre una secuencia lógica del funcionamiento global de la organización.



Figura 5. Mapa general de procesos. Información tomada de “La importancia del mapa de procesos” por Pro-Optim, 2017. Recuperado de: <http://blog.pro-optim.com/noticias/la-importancia-del-mapa-de-procesos/>

En la figura 5 se puede distinguir claramente los tres tipos de procesos que intervienen en la cadena de valor de una organización, siempre tomando en cuenta los requerimientos de los clientes o usuarios (*input*) y al final el grado de satisfacción de los mismos (*output*). Esta herramienta mejora los roles y responsabilidades de cada uno de los niveles de la organización,

mejora la comunicación entre los mismos y favorece el cumplimiento de objetivos institucionales, ya que toda la organización se alinea hacia la consecución de los mismos.

Es importante que este mapa sea de fácil comprensión y muestre también la orientación de la empresa hacia el cliente. Para Pérez (2012), el mapa tiene además una lógica: los objetivos de empresa y de clientes y la estrategia de empresa se determinan a nivel de dirección. En el caso de una institución pública las autoridades y mandos directivos son los que diseñan las estrategias de acuerdo a las políticas públicas que se quieran implementar, siempre teniendo en cuenta el bienestar y desarrollo de la comunidad.

Dentro del mapa de procesos es importante ubicar y diferenciar las unidades y actividades que van a permitir el monitoreo, la supervisión y la retroalimentación sistemática y disciplinada de cada una de las acciones, con el fin de que exista un control de calidad para el mejoramiento continuo y la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos que intervienen.

1.7. Metodología en la gestión de procesos

La metodología hace énfasis en aspectos que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. La misma, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su ejecución, las que deben desarrollarse por una entidad dependiendo de su naturaleza.

Es importante que para la implementación de una gestión por procesos se tome en cuenta las condiciones previas, en este sentido es indispensable el apoyo y compromiso de las autoridades y directivos de la organización, que cuenten con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes. Un elemento indispensable es proporcionar oportunamente los recursos y el tiempo necesarios, especialmente este último, por cuanto se requiere que los servidores tengan suficiente periodo de tiempo para dedicarlo a la implementación de este proceso.

Una vez se cuente con el apoyo institucional, se debe hacer un diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización respecto a la gestión por procesos, es necesario también establecer un plan de trabajo institucional, además capacitar y fortalecer las capacidades de los

encargados de implementar la gestión de procesos, con el fin de garantizar su éxito. Esta etapa también contempla la sensibilización a todas las personas involucradas con el proceso, teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, el proceso tendrá dificultades y desafíos, he aquí la necesidad de comprender y tomar conciencia sobre la importancia, trascendencia y beneficios de la implementación de la gestión por procesos,

La segunda etapa trata del diagnóstico e identificación de procesos, que se resumen en el mapa de procesos, que es un documento que se compone por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la organización. Aquí también se describen los procesos actuales, para esto se debe elaborar, revisar y aprobar los manuales de gestión de procesos y procedimientos identificados.

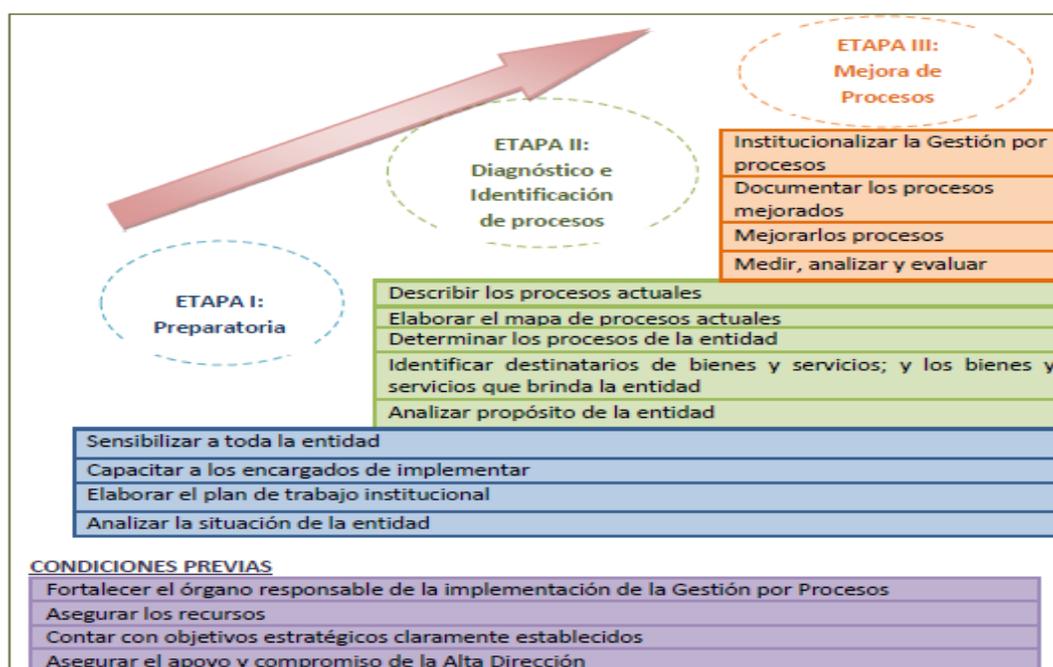


Figura 6. Etapas de la metodología de gestión por procesos. Información tomada de: “Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional de Modernización del Gestión Pública” por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú, 2013.

La etapa tres refiere a la mejora de los procesos, para ello se mide, analiza y evalúa cada uno de ellos y su aporte en el cumplimiento de resultados. Para esto es necesario evaluar el desempeño, inmediatamente se propone la mejora de los procesos y se toma en cuenta el ciclo

PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), posteriormente se documentan los procesos mejorados, para luego institucionalizarlos, de tal manera que sea una práctica usual en la organización. La figura 6 muestra la metodología a emplear en la gestión por procesos.

La metodología expuesta muestra que el proceso de diseño e implementación de la gestión por procesos es complejo y se necesita del compromiso y trabajo de todos y cada uno de los miembros de la organización. Una consideración especial merece la etapa de mejora de los procesos, donde se miden, analizan, evalúan y mejoran, para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Para lograr lo anterior es necesario evaluar el desempeño y monitorear, a través de indicadores de gestión, los mismos que garanticen el avance y cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.8. Indicadores de gestión

Según Lugo (2014), un indicador es un valor que establece una relación entre dos o más indicadores de gestión, significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema. La tabla 1 muestra las características que debe tener un indicador para que sea bien diseñado.

Uno de los beneficios de los indicadores es la simplificación de la comunicación y comprensión del estado de la organización y también de los procesos, ya que resumen el nivel o grado de cumplimiento de actividades y metas planificadas. Entonces el indicador muestra con precisión el estado de un proceso, eliminando percepciones subjetivas que se pueden presentar el momento que se los evalúa.

Los indicadores también sirven para identificar las debilidades y las fortalezas de la organización. El descubrimiento de debilidades puede generar actitudes defensivas entre el personal que labora en la dependencia, ante lo cual la dirección de la organización debe gestionar que asuman un compromiso de mejoras. Por otra parte, las fortalezas hay que consolidarlas, ya que son importantes para mantener el compromiso de los clientes internos y conservar la reputación de la empresa.

Tabla 1
Características de un indicador

Características	Descripción
Oportunos	Debe permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permita tomar decisiones para corregir y reorientar la gestión.
Excluyentes	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión (económica, social, cultural, política u otras).
Prácticos	Que sean de fácil recolección y procesamiento.
Claros	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Un indicador complejo que solo lo entienden quienes lo construyen deben ser replanteados.
Explícitos	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas
Sensibles	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo
Transparentes	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad

Nota. Fuente: Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional de Modernización del Gestión Pública” por Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú, 2013.

Existen muchos tipos y clasificaciones de indicadores de acuerdo a la finalidad que tengan y al marco donde se los vaya aplicar. Para esta investigación se ha considerado una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad, por cuanto estos tipos tienen una interrelación con las actividades de gestión por procesos.

Rodríguez (2012), presenta un tipo de clasificación de indicadores que es pertinente con la investigación que se presenta. Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), y cantidad (volumen de bienes y servicios generados).

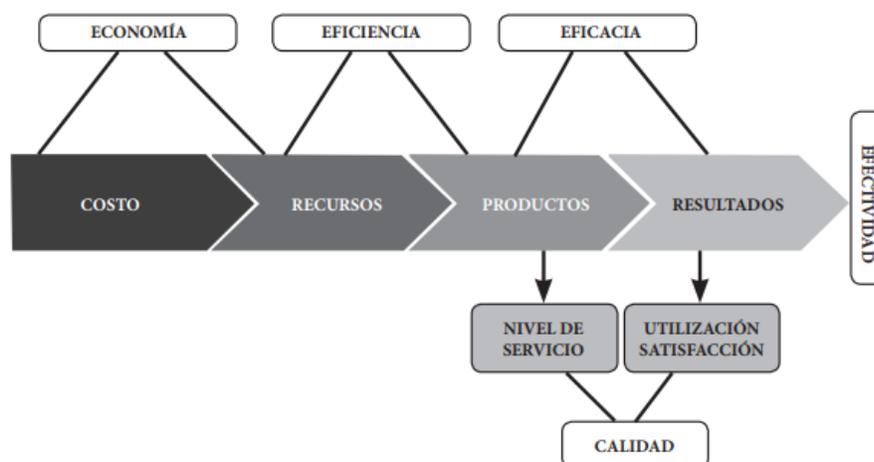


Figura 7. Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores. Información tomada de: “Guía para la construcción de indicadores de gestión” por Rodríguez Elizabeth, 2012.

Mientras que los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento. Para cumplir con este tipo de indicadores se realiza un análisis de costos en que incurren las entidades encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Los indicadores de efectividad involucran la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles, estos dos elementos se los relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

De acuerdo a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú (2013), un indicador de gestión es:

Una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados. (Pág. 6)

La selección de un indicador es muy importante, ya que uno mal seleccionado podría desviar la trayectoria trazada y alejar de los objetivos y metas que se tengan, y por ende tomar

malas decisiones, he aquí la necesidad de que cada indicador este alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Cada indicador debe tener un responsable de su cumplimiento, el mismo que deberá establecer un estándar de cumplimiento.

1.9. Mejora y optimización de los procesos

Una vez puesto en ejecución los procesos, se evalúan sus resultados a través de indicadores, para promover el mejoramiento continuo. Los procesos nunca se mantienen estáticos, por lo que es necesario darles seguimiento a través de los principales indicadores, para de ser el caso corregir desviaciones en su comportamiento, estos desvíos deterioran el proceso.

Según Sánchez (2016), una vez mejorado u optimizado el proceso y cuando su comportamiento ya está estabilizado, es importante aplicar el ciclo de mejora continua, el cual consiste en mantener los estándares existentes y/o alcanzar otros más retadores, lo que implica:

- Establecer metas de desempeño del proceso, a fin de que sirvan como criterios para administrarlo y mejorarlo.
- Comparar los resultados de desempeño del proceso con las metas o estándares definidos.
- Identificar las oportunidades de mejora del proceso cuando existan diferencias entre las mediciones de los indicadores de desempeño (métricas críticas) y las metas o estándares establecidos (variaciones en el desempeño del proceso).

Para aplicar el ciclo de mejora continua, el proceso debe estar documentado y tener definidos, entre otros: requisitos, tanto de insumos como normativos, e indicadores con sus criterios de medición. Sánchez (2016) muestran los pasos para la mejora continua de procesos:

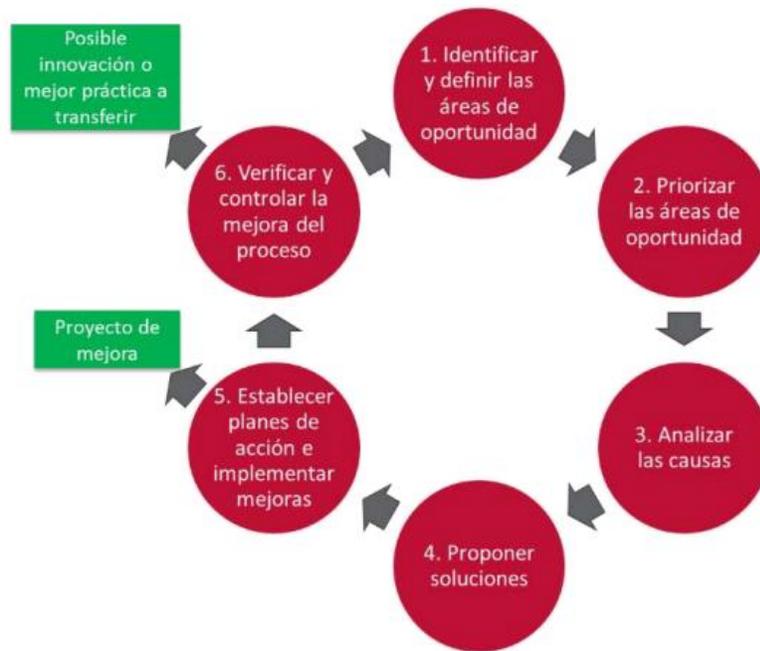


Figura 8. Ciclo de mejora continua. Información tomada de: “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” por Sánchez Oscar, 2016.

El paso 1, se refiere a encontrar impedimentos para el correcto desarrollo del proceso, como elevados costos y tiempos excesivos. El paso 2 refiere a ordenar las áreas de atención de acuerdo a la urgencia de atención. En el paso 3 se analizan las causas o sub causas e identificar las que general un impacto negativo. A continuación, se analizan las opciones más adecuadas para eliminar o minimizar causas negativas y de esta manera el proceso pueda tener un efecto positivo. En el paso 5 se implementan las mejoras a través de un proyecto o plan de acción, a fin de conocer la magnitud de las mejoras, se comparan los valores de los indicadores del proceso obtenidos antes de las mejoras realizadas, con los valores obtenidos después de implementar las mejoras.

Una vez Terminado el proceso de mejora continua es importante realizar las acciones que describe Sánchez (2016):



Figura 9. Acciones posteriores a la optimización del proceso. Información tomada de: “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” por Sánchez Oscar, 2016.

Una vez se haya optimizado el proceso es necesario actualizar sus diagramas y el manual de procedimientos, a fin de reflejar el proceso mejorado. También hay que redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos a fin de aprovechar el tiempo laboral del personal de la manera más adecuada. Es conveniente capacitar al personal que participa en el proceso optimizado, a fin de familiarizarlo con la nueva operación y facilitar que realice sus actividades de la mejor manera posible y cumpla con los objetivos del proceso. Y finalmente, una vez mejorado el proceso se recomienda aplicar el ciclo de mejora continua que consiste en revisar periódicamente el proceso a fin de identificar nuevas mejoras, ya que los procesos nunca se mantienen estáticos, se mejoran o se deterioran.

1.10. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior

Las universidades no pueden ser ajenas a los avances en innovación y desarrollo, por el contrario, son éstas las que lideran estas iniciativas, en la actualidad los procesos de una Institución de Educación Superior, se centra en la generación de conocimiento y la transferencia del mismo hacia la sociedad. La universidad es una institución de carácter social, por cuanto forma al ser humano, y todos sus procesos se centran en él.

Para Domínguez citado por Albán (2014), “las Instituciones de Educación Superior, como instituciones especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales” (Pág. 142).

La implementación de un proceso busca un resultado concreto, en el caso de una IES, es la formación personal y profesional, esto se logra a través de procesos académicos, investigativos, de vinculación y administrativos eficientes y pertinentes con la transformación del contexto y las demandas de una sociedad en constante evolución.

De acuerdo a Gómez y Pérez (2008), la gestión operativa de una universidad se centra en:

El capital financiero, capital humano, capital tecnológico y capital relacional. Se reconoce que ellos se encuentran presentes y todos ejercen en mayor o menor grado influencia en los resultados de la calidad de un servicio académico-administrativo. Pero también se desagregan siete factores importantes en la gestión: espacio físico, presupuesto, profesores, estudiantes, dotaciones, investigación y extensión.

Para ser consecuentes con la aplicación del control de gestión a través de indicadores de desempeño a una institución, cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento, se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de una organización dedicada a la enseñanza: Enseñanza y aprendizaje, impacto social (en directa relación con la misión: la realización de investigación y extensión y su aplicación al entorno tecnológico y social), eficiencia, e ingresos y costos. (Pág. 15)

El enfoque de procesos responde a una corriente sistémica, no lineal, y constituye un vital punto de partida para el desarrollo organizacional. Introducir una orientación organizacional por procesos es un cambio cultural complejo, que requiere intención, compromiso y tiempo.

Los procesos de gestión de una universidad son diferentes y mucho más complejos que de otra institución, por cuanto se forma personas con competencias, habilidades, conocimientos y comportamientos; se involucran como ejes transversales elementos como el emprendimiento, la innovación, TIC's, investigación, el diseño curricular, entre otros.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), (2012), tiene, entre otras, como atribuciones y responsabilidades: “determinar la suspensión de la entrega de fondos a las instituciones de educación superior en la parte proporcional cuando una o más carreras o programas no cumplan los estándares establecidos (...)”. Además, su misión establece: “Normar y ejercer la rectoría sobre los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad del sistema de educación superior, mediante la aprobación de políticas, programas, metodologías, indicadores, estándares, instrumentos técnicos, normas y guías (...)” (Pág. 3).

Entonces, es de vital importancia que las IES se adapten a esta transformación impulsada por las entidades que regulan la educación superior en el país, y desarrollen procesos que les permita, primero mejorar la calidad de la educación y segundo acreditarse institucionalmente.

En este sentido Pavón, (2014) expone:

Las casas de enseñanza superior asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos y procedimientos, a través de la evaluación de los mismos, para con ello mejorar su funcionamiento y competitividad, permitiendo asegurar así la satisfacción de las necesidades de estudiantes, comunidades, sector productivo y laboral. Al respecto, deben planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo esquema de eficiencia y eficacia (...). (Pág. 7)

He aquí la importancia de adoptar una metodología para la gestión por procesos en las IES, considerándola como un sistema que interrelaciona e interactúa en función de conseguir los objetivos institucionales.

De acuerdo a Morantes y Acuña (2013), hay 4 fases para una correcta aplicación de la gestión por procesos en las IES:

Fase de análisis: en esta fase es importante establecer el análisis de ciertos elementos importantes como la situación actual de la organización, las necesidades de los usuarios, los servicios que presta la IES, los grupos de trabajo, los procedimientos actuales de trabajo y los requerimientos del proceso. Fase de diseño: se debe realizar una definición detallada de los procesos como la elaboración de mapas de procesos, el diagnóstico de los procesos, determinación de entradas y salidas, la gestión de documentación de los procesos, elaboración de diagramas de flujo, fichas de procesos. Fase de implementación: corresponde a la ejecución, seguimiento y la medición de los procesos. Fase de retroalimentación: se pueden establecer los indicadores para el mejoramiento de los procesos, evaluación de entradas y salidas, diagnóstico, análisis de resultados de la implantación de los procesos para determinar su evolución y verificar que su cumplimiento con los objetivos planteados (...). (Pág. 78)

Mediante la constitución de estas fases se pretende que las instituciones de educación superior pasen de ser organizaciones funcionales y tradicionales a organizaciones gestionadas por procesos, pensando siempre en las necesidades de formación profesional del entorno y entregando a la sociedad profesionales que aporten en la solución de sus problemas.

Para Carrillo, Pons, Villa y Bermúdez (2009), “El entorno dinámico en el que se mueven actualmente las organizaciones provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión”. Lo anterior exige a la universidad poner énfasis en los procesos que se implementen y mediante su gestión mejorar la calidad de sus resultados,

poniendo especial énfasis en las expectativas y requerimientos de una sociedad en constante evolución.

Muchos de los modelos nacen en el sector privado, pero se han ido adaptando para instituciones públicas, las mismas que han, en muchos casos, perfeccionado su uso. Ahora se exige a las instituciones pasar de un modelo tradicional y funcional a uno por procesos y resultados, que incluyan indicadores para evaluar los alcances y resultados de la gestión.

A criterio de Aguilar (2015):

La unidad o departamento de planificación es el encargado de la implementación general de todos los mecanismos modernos de gestión; instaurando para tal efecto la política de manejo de datos, creación y control de indicadores, sujetos a una evaluación permanente en todas las instancias universitarias (Pág. 47).

Hay que entender también que la dinámica en la gestión universitaria cambio, ahora se genera mucha información, la misma que hay que transmitirla a entidades de control del sistema universitario, así las IES manejan sistemas más adecuados de manejo de información, el diseño de indicadores de gestión y el seguimiento de los mismos, esto con el fin de evaluar los componentes académicos, administrativos, de investigación y vinculación.

En conclusión, la gestión por procesos lo que busca es el manejo eficiente y efectivo de los mismos, buscando la calidad, verificando el cumplimiento de todas las exigencias y criterios de evaluación de las entidades que regulan de educación superior, con el manejo y cumplimiento adecuado de indicadores de gestión, que simplifiquen y armonicen la labor de las entidades de educación superior.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoques de investigación

Esta investigación tiene características cualitativas, Blaxter, Hughes y Tight, (2000) afirma que las investigaciones cualitativas toman como misión “recolectar y analizar información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos que se consideran interesantes, y su meta es lograr profundidad y no amplitud” (Pág. 27). Este enfoque se pone de manifiesto al construir el apartado teórico de esta investigación, donde se describe y caracteriza conceptualmente el objeto de estudio, además, al momento de analizar la situación problemática, al elaborar el diagnóstico situacional y al instante de construir las conclusiones y recomendaciones finales.

2.2. Tipo de investigación

Este trabajo se enmarca en investigaciones de tipo descriptiva, según Niño (2011), este tipo de estudio “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Pág. 24). En el desarrollo de esta investigación se llegó a describir las características del modelo de gestión por procesos, partiendo desde conceptos generales, pasando por los enfoques basados en proceso, el mapa de procesos, la metodología en la gestión de procesos y terminando en la gestión por procesos en las instituciones de educación superior.

La presente investigación es documental, de acuerdo a Arias (2012), “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (Pág. 27). Este tipo de investigación se empleó en la construcción del marco teórico, por cuanto se hizo una revisión y análisis de varias fuentes bibliográficas; además en el diagnóstico situacional se examinó varios documentos técnicos vigentes de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

El presente estudio no contempla la aplicación de instrumentos para recopilar información de campo.

Para Cerda (2000) la investigación experimental consiste en “someter un objeto de estudio a la influencia de ciertas variables, en condiciones controladas y conocidas por el investigador, para observar los resultados que la variable produce en el objeto” (Pág. 53). El alcance de este estudio no contempla la aplicación y seguimiento de la propuesta que se presenta en el capítulo cuarto, por lo que se podría decir que esta es una investigación propositiva, ya que se propone una posible solución al problema planteado. Al final de la investigación se somete la propuesta a valoración de especialistas, los mismos que validaron la misma con criterios de: aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad técnica, rigurosidad y pertinencia.

2.3. Métodos

Por ser una investigación no experimental, no es posible manipular las variables, lo que se ha hecho es observar las mismas tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlas. “En una investigación no experimental o *ex postfacto* no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador” (Albert, 2007, pág. 91).

Los métodos de investigación empírica proceden fundamentalmente de la experiencia. “La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación” (Ramos, 2008). La observación investigativa constituye un instrumento universal, ya que permite una percepción real del objeto de estudio.

Para el desarrollo de esta investigación también se ha utilizado el método hipotético-deductivo, si bien es cierto, para este estudio no se diseñaron hipótesis, se planteó una pregunta de investigación, la misma que fue solventada a través de procedimientos inductivos y deductivos y así llegar a conclusiones específicas del diagnóstico. De igual forma se ha recurrido al método analítico-sintético que distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. “Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre las mismas” (Ramos, 2008).

2.4. Procesamiento de la información

La presente investigación recopila adecuadamente datos de fuentes documentales, los mismos que permitieron describir hechos y antecedentes históricos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Para construir un diagnóstico situacional adecuado, tanto de la institución, como de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, se utilizó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, el Plan Operativo Anual 2018 y los manuales de funciones y procedimientos, herramientas que resume elementos importantes para identificar y describir los procesos estratégicos.

Además, para identificar de manera coherente los procesos y su jerarquía dentro de la organización se utilizó como técnica para la construcción del diagnóstico y levantamiento de procesos la entrevista, la misma que se aplicó al personal de esta dependencia y a los miembros de la Comisión de Planificación, especialmente con su director, Dr. Félix Paguay Chávez, los mismos que entregaron información importante para la identificación y caracterización de los procesos.

Es necesario recalcar que cada proceso tiene procedimientos y actividades a desarrollar, para ellos se ha seguido los siguientes pasos:

- Identificar las funciones más importantes y en la que la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional invierte la mayor cantidad de tiempo.
- Considerar la documentación necesaria (políticas, normativas, manuales, entre otros) que se utiliza como insumo en cada una de las funciones.
- Observar cada una de las actividades y tareas inherentes al proceso que se está analizando.
- Establecer los resultados (documentos) que generan dichas funciones.
- Identificar el responsable de esas funciones y a quien hace llegar esa información.
- Revisar y aprobar los resultados por parte del director de la dependencia.
- Realizar el diagrama de flujo.

Cada uno de los procesos identificados y caracterizados están alineados a la misión, visión y objetivos descritos en el diagnóstico situacional, esto con el fin de obtener indicadores que ayuden a medir su efectividad y poder tomar medidas correctivas de manera eficiente.

Para el levantamiento de procesos se utilizó la siguiente herramienta que permitió recopilar y organizar la información suministrada por los involucrados en la dependencia:

Tabla 2
Levantamiento de procesos

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN:1			
PROCESO:			
RESPONSABLE:			FECHA:
MISIÓN:			
USUARIOS:			
INICIA:		FIN:	
REQUISITOS:			
INDICADOR:		ESTANDAR:	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS

Nota. Adaptado de: “Diseño de un Sistema de Gestión por procesos en el departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, año 2015” por Pacheco, 2015, p. 36.

Una vez levantados los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, estos fueron revisados y aprobados por el director, para posteriormente ser dibujados en el diagrama de flujo, según los símbolos que se presentan en la propuesta de esta investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Análisis institucional

3.1.1. Antecedentes históricos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una Institución de Educación Superior, fue creada en la ciudad de Tulcán, el 5 de abril de 2006, por la publicación del Registro Oficial No. 244 con personería jurídica, de derecho público, acreditada por el organismo rector de la educación superior, atiende las necesidades de formación fundamentalmente en la Región 1 del Ecuador y la Zona de Integración Fronteriza Ecuatoriana Colombiana.

El municipio de la ciudad de Tulcán “resuelve por unanimidad adjudicar el terreno que se encuentra ubicado al sur oeste de la ciudad de Tulcán (...), de topografía plana y se encuentra en el sector urbano de la ciudad y dispone de todas las obras de infraestructura” (Ruíz, 2014, pág. 59).

La Universidad Politécnica Estatal de Carchi inicia sus labores académicas en agosto del 2016 con un presupuesto de 137.000 dólares, el área administrativa funcionó en una oficina prestada por el Gobierno Municipal de Tulcán y los estudiantes recibían clases en las instalaciones del Instituto Tecnológico Superior Tulcán.

Las carreras que en un inicio de ofertaron fueron: Ingeniería en Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional, Ingeniería en Administración de Empresa y Marketing, Ingeniería en Desarrollo Integral Agropecuario, Ingeniería en Turismo y Eco turismo. Actualmente, a más de las anteriores se ofertan: Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Logística y Transporte, Ingeniería en Informática y Licenciatura en Administración Pública. En la actualidad cuenta con un campus universitario moderno en la ciudad de Tulcán, que alberga a más de cuatro mil estudiantes, además dos fincas experimentales en el cantón San Pedro de Huaca y en la parroquia La Concepción, en la provincia del Carchi.

3.1.2. Estructura Organizacional

A continuación, se muestra la versión resumida de la estructura organizacional vigente de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

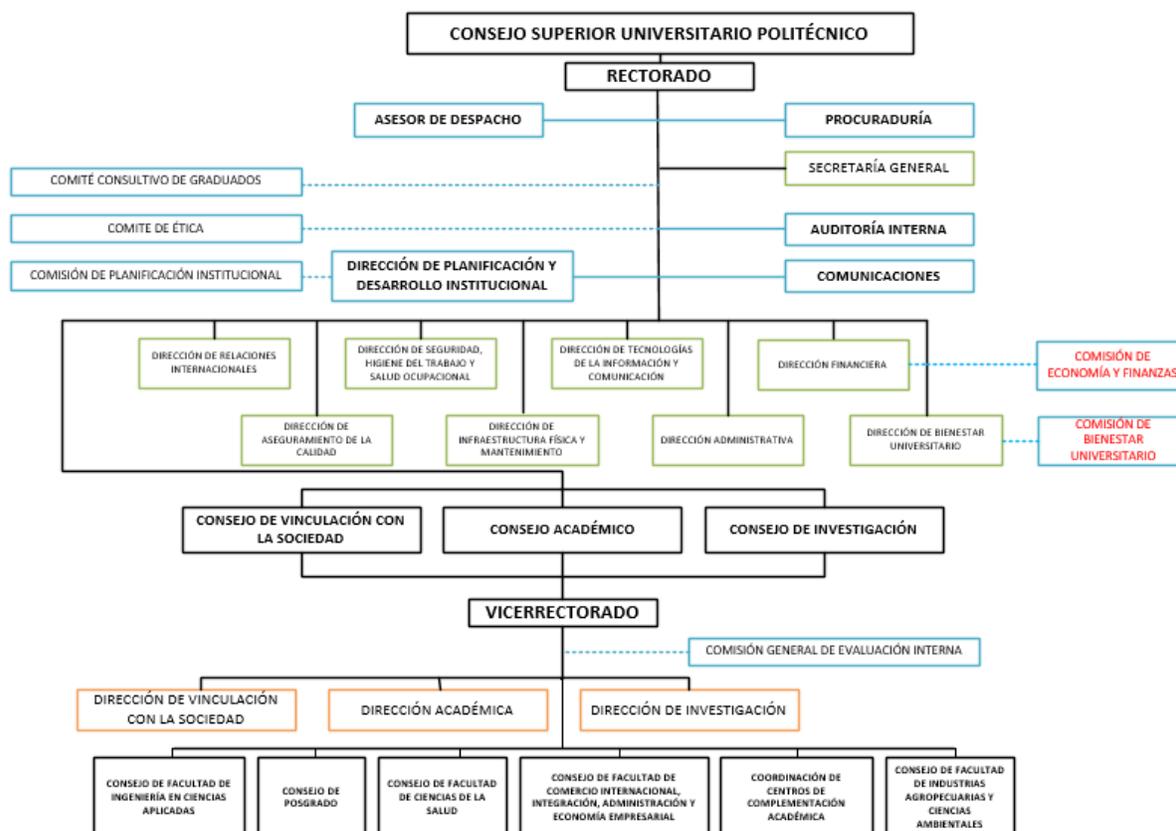


Gráfico 10. Estructura Organizacional UPEC. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.3. Misión institucional

Misión Corporativa UPEC: “La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una institución de educación superior pública y acreditada, que satisface las demandas sociales a través de la formación de grado y posgrado, la investigación, la vinculación con la colectividad y la gestión, generando conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social, científico-tecnológico, cultural y ambiental de la región.”

3.1.4. Visión institucional

La visión corporativa de la UPEC es: “Ser una universidad sin fronteras geográficas, acreditada, líder en la formación integral y reconocida por su excelencia, calidad, transparencia y compromiso con el desarrollo de la región y del país”.

3.1.5. Valores institucionales

A continuación, se resumen los valores institucionales de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Tabla 3
Valores institucionales

VALORES	DESCRIPCIÓN	MODOS DE ACTUACIÓN
Responsabilidad	Somos conscientes del cumplimiento oportuno de nuestras obligaciones y asumimos con honestidad la consecuencia de nuestros actos. Respetamos el tiempo de los demás a través de nuestra puntualidad.	Aceptar nuestras obligaciones y comprometidos las cumplimos de manera eficaz y eficiente. Planificar adecuadamente el tiempo, las actividades y los recursos asignados. Cuidado y protección del ambiente. Cumplir y comunicar de manera oportuna la normativa, decisiones institucionales y delegar con responsabilidad. Fomentar el respeto a la libertad de pensamiento y expresión.
Humanismo	Tenemos la convicción de que el ser humano es el fin en esencia de la gestión universitaria, por lo tanto buscamos generar un ambiente con calidad, calidez y reflejarlo hacia la sociedad a través del trabajo en equipo que permita alcanzar resultados efectivos, garantizando la profesionalización en el desempeño, para lograr el respeto, solidaridad, equidad, justicia, confianza, en la sociedad.	Propiciar un trato cordial, amable en un ambiente de confianza entre toda la comunidad universitaria. Conocer y difundir nuestras culturas y tradiciones. Rescatar la importancia del ser humano como promotor de su propio desarrollo y de la sociedad. Impulsar la cooperación y cohesión para el logro las metas de la institución. Distribuir los recursos y responsabilidades con sentido de igualdad. Practicar la sinceridad, integridad, en la comunicación.
Trabajo en equipo	Realizamos un trabajo colaborativo para llegar a obtener resultados de manera efectiva con el uso de las potencialidades del talento humano.	Respetar las opiniones de los participantes del equipo de trabajo. Lograr consensos en las decisiones que se generan dentro del equipo de trabajo interdisciplinario. Buscar los mecanismos más adecuados para que la comunicación sea efectiva. Desarrollar un ambiente de cooperación mutua. Generar la participación proactiva entre los miembros del equipo.

Calidad	Buscamos el cumplimiento de la misión, los objetivos y los valores institucionales a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales. La calidad es una forma de pensar y actuar de manera individual y colectiva en el desempeño profesional. La calidad no es un fin sino un trabajo de mejoramiento permanente.	Definir objetivos de desempeño que sean progresivos para medir la calidad. Evaluar el desempeño universitario con suficiente objetividad y responsabilidad. Asumir retos de excelencia en la educación superior de acuerdo a estándares de calidad nacionales e internacionales. Cumplir con estándares nacionales e internacionales que establezcan escenarios retadores de calidad. Medir la satisfacción de los beneficiarios de la gestión universitaria y retroalimentar mediante planes de mejora.
Integración y desarrollo	Trabajamos en cooperación, logrando condiciones que permitan la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional, en procura del mejoramiento social, económico, cultural y los propósitos del Plan Nacional del Buen Vivir.	Alinear las estrategias de la universidad a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, al cambio de la matriz productiva, y a los de la Agenda de Desarrollo Nacional. Fortalecer las redes de investigaciones nacionales e internacionales. Vincular las funciones universitarias al cumplimiento de objetivos de integración y desarrollo. Fortalecer el área cultural y deportiva como ejes fundamentales para el desarrollo integral.
Pertenencia	Tenemos compromiso absoluto y permanente con nuestra institución, desempeñando las actividades laborales con pasión, mística, vocación y orgullo de pertenencia en cada actividad llevada a cabo.	Participar activamente en los procesos y actividades que realice la institución. Comprometerse con el direccionamiento estratégico de la universidad y garantizar que la planificación tenga la principal prioridad y se alcance una cultura que la fortalezca como herramienta básica en la dirección.
Justicia	Nos identificamos con la igualdad social como seres humanos acreedores de los mismos derechos y oportunidades para el desarrollo, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, desarrollo cultural, etnia y religión.	Cumplir y hacer cumplir la constitución, los convenios internacionales, las leyes los reglamentos y la normativa institucional. Luchar contra todo tipo de discriminación en el ámbito universitario y en la sociedad. Promover en la esfera política, económica, social y cultural el ejercicio pleno de la igualdad. Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral y social
Respeto	Consideración de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo y se establece con reciprocidad y reconocimiento mutuo.	Reconocer la capacidad que tiene el ser humano para su autodeterminación. Valorar los intereses y necesidades del otro. Relaciones interpersonales en el reconocimiento de sí mismo y del otro. Praxis de amabilidad y cordialidad entre los integrantes de la comunidad universitaria.

Nota. Fuente: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, 2014, “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”, p. 37-42.

3.1.6. Despliegue Estratégico

Los propósitos institucionales se definen a través de la misión institucional, la visión tendencial y factible, los valores ético-morales y de competencia; elementos que tienen un gran impacto en la cultura y garantizan el logro de los resultados en el desempeño organizacional. Posteriormente, como resultado del análisis interno y externo, se establecen los ejes y objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, las estrategias y el presupuesto requerido. Estos elementos de esencial importancia, se presentan en el siguiente esquema:



Gráfico 11. Despliegue Estratégico de la UPEC. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.7. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos institucionales; que orientarán el crecimiento y desarrollo institucional hacia un cambio no solo cuantitativo, sino también cualitativo y que garantizarán el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad en términos de niveles crecientes de calidad, excelencia y pertinencia, articulados a la misión y visión institucionales, son:

3.1.7.1. Objetivo Estratégico Institucional 1

Incrementar el apoyo de la investigación científica, formativa y social, al desarrollo tecnológico y a la generación de conocimientos.



Gráfico 12. Objetivo Estratégico Institucional 1. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.7.2. Objetivo Estratégico Institucional 2

Incrementar la participación de la comunidad universitaria en la sociedad, mediante la transferencia de conocimientos que permita el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, y la solución de problemas que promuevan su desarrollo.



Gráfico 13. Objetivo Estratégico Institucional 2. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.7.3. Objetivo Estratégico Institucional 3

Incrementar la calidad académica institucional a través de un modelo educativo, pedagógico y curricular que permita el desarrollo docente y la formación de ciudadanos capaces de interactuar con el mundo real, complejo y cambiante.

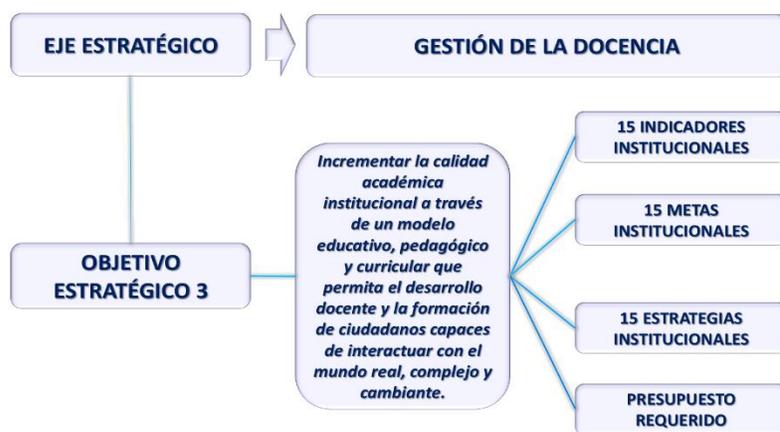


Gráfico 14. Objetivo Estratégico Institucional 3. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.7.4. Objetivo Estratégico Institucional 4

Incrementar la oferta académica institucional por medio de programas de posgrado pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico y la innovación.



Gráfico 15. Objetivo Estratégico Institucional 4. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.7.5. Objetivo Estratégico Institucional 5

Incrementar la efectividad en los procesos institucionales sobre la base de un modelo de gestión por resultados, que responda a las exigencias de la Educación Superior.



Gráfico 16. Objetivo Estratégico Institucional 5. Información tomada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.1.8. Políticas Institucionales

Las políticas del PEDI 2015–2020 se entienden como los lineamientos para la acción, es decir, las guías para la toma de decisiones. Debido a que en la formulación estratégica es necesario contar con orientaciones que permitan la consecución de las metas establecidas y el logro de objetivos en la etapa de ejecución, se manifiestan las políticas del plan, ligadas a las estrategias institucionales.

3.1.8.1. Políticas de investigación y vinculación con la sociedad

- La UPEC prioriza la investigación y la vinculación con la sociedad con impacto social, en relación con la política pública de desarrollo nacional, regional y de frontera.
- La UPEC forma parte de redes de investigación y/o vinculación con la sociedad; nacionales e internacionales, que ejecutan proyectos de impacto.
- La UPEC conforma equipos multi, inter e intra disciplinarios que ejecutan proyectos de investigación y vinculación en redes nacionales e internacionales.

- La UPEC procura la generación de conocimiento que se transfiere a la sociedad y favorece la capacitación continua para mejorar las condiciones sociales y su desarrollo.

3.1.8.2. Políticas de docencia

- La UPEC garantiza la excelencia de los procesos académicos sobre la base de estándares de calidad nacionales e internacionales que permiten la formación integral de sus estudiantes.
- El modelo educativo de la UPEC permite el aseguramiento de la calidad en el aprendizaje, así como la inclusión y la equidad.
- El mejoramiento continuo de los procesos académicos se basa en la formación del cuerpo académico a nivel posgrado.
- La realidad local, regional, nacional e internacional y sus exigencias son la base sobre la cual se mejoran los diseños curriculares de las carreras que oferta la UPEC.

3.1.8.3. Políticas de posgrado

- La oferta académica de posgrado de la UPEC favorece el desarrollo local, regional, nacional y fronterizo sobre la base de un modelo de investigación científica pertinente.
- La UPEC garantiza la calidad en la ejecución de los programas de posgrado y favorece su ejecución en convenio con universidades de prestigio nacional e internacional.

3.1.8.4. Políticas de gestión institucional

- La UPEC desarrolla un modelo de gestión institucional por resultados, basado en la planificación y ejecución de procesos de calidad y el mejoramiento continuo de los mismos.
- La UPEC garantiza el uso eficiente, eficaz y transparente de sus recursos, en procura de la dotación e implementación de infraestructura y espacios idóneos para el desarrollo de los procesos académicos institucionales.
- La UPEC se compromete con la práctica de valores institucionales para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto, la ética, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

- La UPEC prioriza el talento humano en los procesos académicos y administrativos; de modo que apoya su capacitación continua, su formación y la generación de un ambiente de trabajo favorable.

3.1.9. Ejes Estratégicos

Los elementos esenciales para el rendimiento efectivo de la universidad, en los cuales se deberán concentrar los recursos y esfuerzos para poder avanzar, considerados dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, son los siguientes:

3.1.9.1. Investigación

Orientado al fomento de la investigación, innovación y desarrollo tecnológico, a través de la actualización y perfeccionamiento del talento humano, la movilidad nacional e internacional permanente de docentes investigadores de diversos ámbitos y saberes y la sistematización de los procesos investigativos que permitirán articular las investigaciones de impacto y la generación de nuevo conocimiento.

3.1.9.2. Vinculación con la sociedad

Incluye acciones que favorecen la cooperación interinstitucional entre la universidad, el estado y la sociedad, en coherencia con estructura productiva actual y potencial de la provincia, la zona 1 y las políticas nacionales de ciencia y tecnología, que potencialicen las capacidades de la colectividad y promuevan la solución de problemas locales, regionales y fronterizos.

3.1.9.3. Docencia

Enfocado en acciones que garanticen el aseguramiento de la calidad de la educación, a través de la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura, con académicos, científicos y profesionales éticos, sensibles a la necesidad de propender la solución de la problemática del entorno.

3.1.9.4. Posgrado

Contempla la gestión de programas de posgrado orientados a ofrecer las herramientas teóricas e instrumentales para la investigación en distintos campos del saber, articulados con las necesidades de desarrollo de la sociedad.

3.1.9.5. Gestión

El eje estratégico de gestión integra acciones propias de un modelo de gestión modernas, dinámicas y efectivas, orientadas a resultados, que permita la interacción universidad, estado y sociedad, con niveles óptimos de servicio en la formación e investigación, acordes con las exigencias del entorno.

3.1.10. Sistemas de apoyo para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020

En términos generales un sistema se constituye por elementos interrelacionados e interdependientes que al accionarse en conjunto permiten el logro de objetivos, esto determina la innegable realidad que el todo no puede existir sin las partes y que las partes son necesariamente fundamentales para el todo; como lo propone la teoría del pensamiento complejo en una simple aproximación a la necesidad de justificar la aplicación del enfoque sistémico para garantizar la ejecución de planes, programas y proyectos, su medición y retroalimentación.

3.1.10.1 Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEDI 2015 – 2020

El sistema de seguimiento y evaluación del PEDI 2015- 2020 constituye un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que favorecen el monitoreo de los avances del plan estratégico en función del logro de las metas establecidas y la determinación de los impactos.

En este contexto la rendición de cuentas y el efecto de transparentar la ejecución de planes y proyectos implica el diseño e implementación de sistemas para medir resultados.

3.1.10.1.1. Sistema de Comunicación

El sistema de comunicación es el proceso que permite intercambiar información sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, sus etapas de implementación y la evaluación o seguimiento; información que se origina en un grupo transmisor y se dirige a un grupo receptor, por medio de estrategias comunicacionales adecuadas que permitan entender claramente los mensajes transmitidos.

3.1.10.1.2. Sistema de Capacitación

El sistema considera a la capacitación como el instrumento adecuado para orientar a los actores involucrados en la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y la gestión institucional, acción que tiene la finalidad de contribuir con el logro de la estrategia y constituye el insumo primordial para mejorar los niveles de innovación y creatividad que demanda la UPEC para el próximo sexenio.

3.1.10.1.3. Sistema de Reconocimiento

El Sistema de Reconocimiento a la excelencia en la gestión, tiene la finalidad de valorar la contribución del talento humano de la universidad en la implementación del Plan Estratégico Institucional basado en una cultura de la mejora continua y del logro de resultados. Este sistema constituirá un incentivo para potencializar la cultura de la calidad en la gestión a través del cumplimiento de la planificación institucional, a la vez que promoverá la generación de ideas que innoven los procesos institucionales y el clima laboral.

3.1.10.1.4. Integrado de Información

La información pertinente y oportuna es clave para potencializar el cumplimiento de la estrategia institucional y la toma de decisiones acertadas en la gestión, por lo que este sistema de información reúne datos de la gestión de toda la institución, procesa la información, elabora reportes de las metas e indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y los presenta de una manera creativa, innovadora, transparente y amigable para el usuario. Su finalidad provisión permanente de información para la evaluación de la estrategia y la toma de

decisiones. El sistema integrado de información utiliza las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para integrar la información y administrarla de manera automática.

3.2. Análisis situacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC

Para determinar la pertinencia de la propuesta de esta investigación, se realiza un diagnóstico situacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, en la cual se recogen elementos que ratifican el problema planteado y la necesidad de proponer una metodología para la gestión de procesos que aporte a “mejorar los procesos de gestión de la institución orientados a resultados” que es un objetivo estratégico de esta Dirección.

Para construir este diagnóstico se revisaron documentos técnicos, en especial el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 de la UPEC y el Plan Operativo Anual – 2018 de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, en estos documentos se resume el marco filosófico de la Universidad, análisis FODA, objetivos, estrategias, entre otros, que sirvieron para posicionar la propuesta de esta investigación en el contexto de la unidad o departamento beneficiario de este trabajo.

3.2.1. Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura orgánica de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.



Gráfico 17. Estructura Organizacional Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Información Adaptada de: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”.

3.2.2. Misión

Coordinar la planificación institucional, su ejecución y seguimiento, garantizando la implementación de un modelo de gestión armónico, que responda a las expectativas institucionales y las exigencias de la Educación Superior de la región y el país.

3.2.3. Visión

Ser la unidad que lidere la consolidación de la cultura de la planificación institucional, reflejada en modelos sólidos de planeación prospectiva, ejecución y control, y la promoción del desarrollo, la transformación permanente y la innovación.

3.2.4. Análisis FODA

Tabla 4
Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de complementación con los sistemas informáticos• Necesidad de capacitación sobre el SI- Módulo Planificación• Falta de personal técnico para acciones operativas• No se cuenta con una unidad de proyectos• Necesidad de implementar sistemas de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Talento humano idóneo• Compromiso Institucional• Decisiones participativas• Claridad en los objetivos• Habilidad para trabajar en equipo
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Cambio en políticas públicas de administración universitaria• Sistema nacional de asignación presupuestaria• Reducción del presupuesto• Bajo nivel de cultura de la planificación• Baja calidad de la información que recibe la dependencia	<ul style="list-style-type: none">• Implementación del sistema informático universitario• Cultura de cambio instaurada en la universidad• Predisposición al trabajo en las dependencias universitarias• Existencia de fuentes alternativas de financiamiento• Existencia de un plan de fortalecimiento del talento humano

Nota. Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, 2018, "Plan Operativo Anual - 2018", p. 3.

Cada año se formula el plan operativo anual de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, en las cuales se hace el análisis FODA, instrumento de diagnóstico interno y externo que sirve para formular las estrategias y objetivos que se cumplirán en el periodo de ejecución anual.

Una debilidad importante que se presenta es la falta de una unidad para la elaboración y ejecución de proyectos, este es un elemento importante, especialmente para formular proyectos con cooperación externa. La principal fortaleza es la idoneidad del talento humano, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional dispone de un director y una asistente administrativa, además esta dirección integra una Comisión de Planificación Institucional que está integrada por el Rector, el Procurador, el Director de Planificación, el Director Financiero de la universidad y cuatro docentes de la Carrera de Administración de Empresas y Marketing, esta comisión desarrolla actividades operativas y directivas, encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se presentan en la tabla 6.

La reducción del presupuesto es una amenaza considerable, que afecta el desarrollo eficiente de actividades tanto administrativas como académicas, la crisis económica que atraviesa el país, no permite el desembolso de recursos para, por ejemplo, contratar personal técnico para realizar actividades operativas, que es una debilidad de la Dirección de Planificación de la UPEC.

La cultura de cambio que está siendo implementada por la UPEC y la predisposición al trabajo son las oportunidades que se debe aprovechar para generar la transformación desde un paradigma funcional a uno por procesos y resultados.

3.2.5. Estrategias FODA

Una vez realizado el análisis interno y externo, el siguiente paso es el diseño de estrategias, que se muestran en la tabla 5. Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas que resulta del cruce de las fortalezas con las oportunidades, las defensivas que se originan en las fortalezas y amenazas, las de reorientación que son consecuencia del encuentro entre las debilidades y oportunidades, y las de supervivencia que derivan de las debilidades y amenazas.

Tabla 5
Estrategias FODA

Estrategias FO (Ofensivas)	Estrategias FA (Defensivas)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación del Modelo de Gestión por Procesos, orientado a resultados • Evaluación y seguimiento a la planificación estratégica y operativa institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del Plan Operativo Institucional 2019
Estrategias (DO) (Reorientación)	Estrategias DA (Supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del proceso de rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimientos de la Unidad de Planificación Institucional

Nota. Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, 2018, “Plan Operativo Anual - 2018”, p. 4.

Dentro de las estrategias ofensivas se encuentra el “Desarrollo e implementación del Modelo de Gestión por Procesos, orientado a resultados”, el propósito de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional es pasar de un esquema funcional a uno por procesos, que permita mayor eficacia y eficiencia de sus actividades, en esta transición es pertinente el aporte de la presente investigación, ya que muestra todos los elementos metodológicos y técnicos para su implementación.

3.2.6. Objetivos

Uno de los objetivos específicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional es mejorar los procesos de gestión de la institución orientados a resultados, este propósito se encuentra en la formulación el Plan Operativo Anual 2018. Ante la necesidad de cumplir con esta meta, y como miembro de la Comisión de Planificación Institucional, se propone este esfuerzo académico como un factor imperante, para ello ha sido importante el apoyo y trabajo con los miembros de la Comisión y el personal administrativo a cargo de esta dependencia.

Tabla 6

Objetivos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

Objetivos
a). Objetivos Generales de la Dependencia Académica – Administrativa
Coordinar la ejecución de la planificación institucional para el desarrollo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en las áreas administrativas, docente, investigación, vinculación y posgrado, de acuerdo con los organismos de la Institución y en concordancia con las instituciones de control.
b). Objetivos Específicos de la Dependencia Académica – Administrativa
Mejorar los procesos de gestión de la institución orientados a resultados.
Realizar la evaluación y seguimiento de la planificación estratégica y operativa de la universidad.
Diseñar la planificación operativa institucional para el año 2019.
Fortalecer la gestión de la Dirección y Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.
Desarrollar el proceso de rendición de cuentas que involucre a la comunidad universitaria.

Nota. Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, 2018, “Plan Operativo Anual - 2018”, p. 5.

3.2.7. Estrategias

Tabla 7

Estrategias de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

Estrategias
c). Estrategia General de la Dependencia Académica – Administrativa
Implementación de la cultura de planificación en las áreas administrativas, docentes, investigación, vinculación y posgrado, acordes a los lineamientos del PEDI y en concordancia con las instituciones de control.
d). Estrategias de la Dependencia Académica – Administrativa
Implementación del Modelo de Gestión por procesos, orientado a resultados.
Implementación del sistema de evaluación y seguimiento de los resultados del PEDI y POI.
Formulación del Plan Operativo Institucional 2019 en un proceso de construcción colectiva.
Fortalecimiento de la Unidad de Planificación Institucional.
Organización del Proceso de Rendición de Cuentas Institucional.

Nota. Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, 2018, “Plan Operativo Anual - 2018”, p. 5.

En el Plan Operativo Anual 2018 se ha planificado la implementación del modelo de gestión por procesos, orientado a resultados; la metodología de gestión por procesos que se propone en esta investigación sirve de base para la elaboración del modelo y su posterior implementación. Es pertinente afirmar que al momento del desarrollo de este diagnóstico situacional, la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional no cuenta aún con el modelo de gestión por procesos, faltando integrar elementos como la gestión del talento

humano, cultura organizacional, sistemas organizativos, entre otros. En entrevista con el Director de esta dependencia, se ha establecido como meta cumplir esta estrategia en el último cuatrimestre del año 2018.

3.3. Metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC

La presente propuesta desarrolla la metodología para la gestión por procesos en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, y se enfoca en uno de los ocho principios de la implementación de la norma de calidad ISO-9001-2015. Este principio trata del enfoque basado en procesos, el mismo manifiesta que un resultado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Estos principios residen en el cambio en la concepción de la empresa. Dejando de ser una empresa por departamentos o áreas funcionales para ser una empresa por procesos, que busquen crear valor a los clientes. Entonces es importante considerar este principio si se quieren implementar sistemas o modelos de gestión que estén orientados a obtener buenos resultados empresariales de forma eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Según la norma ISO-9001 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Párr. 6). Lo anterior enfatiza que el enfoque basado en procesos busca resultados que se puedan alcanzar en forma más eficiente y manteniendo un control de las actividades que involucran un proceso.

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de Excelencia Empresarial. Este modelo ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo

ayudar a las organizaciones a conocerse mejor, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión.

“Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Esa es la base de la filosofía EFQM. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión.

La norma ISO 9001 y el modelo EFQM son herramientas empresariales que se relacionan y complementan, estas buscan mejorar la gestión de las organizaciones, hacerlas más eficientes y eficaces. Estas aportan las directrices técnicas y metodológicas en la cual se sustenta la presente propuesta.

3.3.1. Análisis y diseño de procesos

Para el diseño y construcción de procesos se estableció una serie de diálogos con los miembros de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, de los cuales se pudo recoger las demandas, necesidades, problemas e insumos valiosos para la caracterización de procesos. Al momento de construir la propuesta esta dependencia universitaria, no contaba con documentos que describan sus procesos, sin embargo, se desarrollan adecuadamente sus actividades y tareas, cumpliendo con la misión y visión de su dependencia.

La metodología utilizada para la caracterización de procesos fue el diagrama de SIPOC (La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers), o conocida también como COPIS, que permite visualizar al proceso de manera sencilla y general y puede ser aplicado a procesos de todos los tamaños y niveles de la organización, en esta herramienta se expone los elementos clave en los dominios de: Proveedores, entrada, descripción, salida y cliente. En el cuadro 4 se presenta y describe cada uno de estos elementos que se ha tomado en cuenta para el diseño y elaboración de procesos.

Tabla 8
Elementos del diseño de procesos

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
¿Quién realiza las entradas al proceso?	¿Qué cosa entra en el proceso para generar un resultado o una salida?	Tareas que utilizan las entradas del proceso para generar salidas	¿Qué genera el proceso?	¿Quién recibe la salida del proceso?
Proveedor es cualquier persona que suministre algún insumo o recurso	Es todo aquello que se requiera para realizar el proceso, y puede ser desde información, materiales, actividades o recursos.	Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.	Salida es el resultado del proceso	Es la persona o proceso (interno o externo) que se ve afectada por el resultado del proceso. El objetivo más importante, al cual debemos de brindar una solución.

Nota. Adaptado desde: “*Diagrama SIPOC*” por Chinchilla, J., 2009, p. 11

En la descripción del proceso se exhibe como información complementaria y necesaria para la caracterización del mismo, la misión, el alcance, los propietarios y usuarios. Además, se muestra una matriz con información de los documentos de referencia y relacionados con el proceso. Como una estrategia de medición y evaluación se presenta un indicador con su descripción, estándar, fórmula de cálculo, responsable y su frecuencia de medición.

3.3.2. Identificación de los procesos

Para el análisis e identificación de procesos fue necesario establecer reuniones de trabajo con el Director de Planificación y Desarrollo Institucional, los miembros de la Comisión de Planificación Institucional y el personal que labora en esta dependencia.

Tomando en cuenta la gestión de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y las funciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, se identifican cinco procesos estratégicos que lleva adelante esta dependencia:

- Proceso de Planificación Estratégica.
- Proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

- Proceso de Planificación Operativa.
- Proceso de Rendición de Cuentas.
- Proceso de Generación de Proyectos de Cooperación.

El proceso de planificación estratégica institucional es el más complejo de ejecutar, por cuanto involucra a todos los departamentos, unidades administrativas, académicas, estudiantes, entidades de control y a la sociedad en general. El resultado de este, es la construcción del instrumento para la gestión del desarrollo académico e integral de la comunidad universitaria y constituye la base para la construcción consensuada del Plan Operativo Anual y de los Programas de Inversión.

El seguimiento y evaluación del PEDI, consiste en realizar un monitoreo efectivo a la ejecución de la planificación estratégica y operativa que permita contar con información para la toma de decisiones oportunas sobre la marcha y el ajuste del desempeño en relación a los resultados previstos.

El proceso de Planificación Operativa consiste en coordinar el desarrollo del proceso de construcción participativa del Plan Operativo Institucional, que permita a la universidad canalizar los esfuerzos institucionales al cumplimiento de los objetivos, metas e Indicadores anuales de las Unidades Académicas y Administrativas y los propósitos de la Planificación Estratégica, optimizando el uso de los recursos.

La rendición de cuentas se lo hace anualmente, y su misión es garantizar el cumplimiento de la responsabilidad de la Institución de responder a la comunidad universitaria y a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión universitaria y la administración de los recursos públicos. En este proceso se involucra el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, todas las unidades académicas, administrativas y la sociedad en general.

El proceso de generación de proyectos de cooperación tiene como objetivo coordinar la generación de proyectos de cooperación como propuestas técnicas factibles que permitan alcanzar objetivos orientados a la solución de problemas específicos en las áreas de la gestión,

la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. Los procesos anteriormente presentados se caracterizan en el anexo 1.

3.3.3. Mapa de procesos

Para la construcción del mapa de procesos se coordinó con el Director de Planificación y Desarrollo Institucional y se validó el diseño y construcción del mismo. Este resume el entramado de procesos que recogen las demandas, necesidades, problemáticas e insumos que la institución requiere para la generación de valor público, es decir, para satisfacer las demandas de la comunidad, en el caso de la UPEC generar conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social, científico-tecnológico, cultural y ambiental de la región.

A continuación, se propone el mapa de procesos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi:

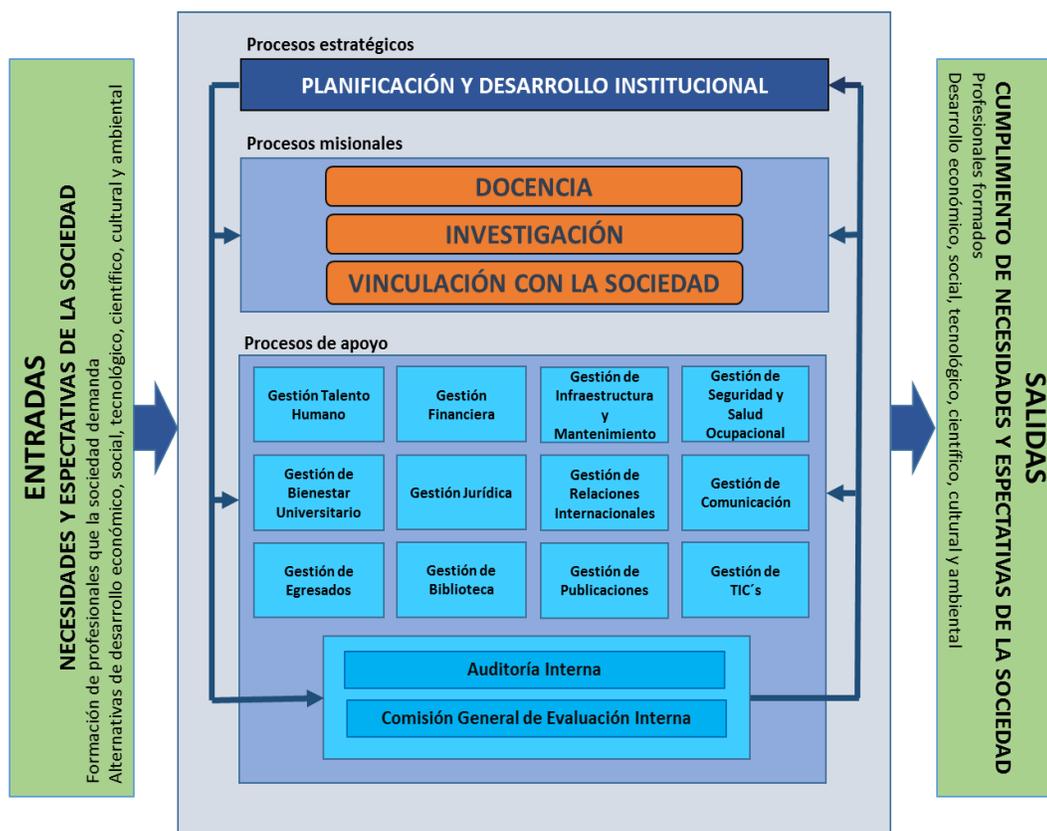


Gráfico 18. Mapa de procesos Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Como entradas (*input*) del proceso se encuentra las necesidades y expectativas de la sociedad, y se han identificado dos requerimientos importantes, primero la necesidad de formar profesionales que el entorno demanda, y segundo el desarrollo económico, social, tecnológico, científico, cultural y ambiental de la región y la zona de integración fronteriza. Para cumplir este requerimiento, se propone el mapa de procesos donde se distingue tres tipos o niveles: estratégicos, misionales u operativos y de apoyo, todos estos confluyen para establecer la misión y visión de la UPEC, el resultado (*output*) es el cumplimiento de necesidades y expectativas de la sociedad.

Los procesos estratégicos se diseñan, aplican y evalúan en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, después del estudio y análisis de las funciones de la dependencia y de las necesidades y requerimientos institucionales, el presente estudio propone cinco procesos estratégicos: de planificación estratégica, de seguimiento y evaluación del PEDI, de planificación operativa, de generación de proyectos de cooperación y de rendición de cuentas.

Como procesos misionales u operativos, se ha incluido tres elementos de vital importancia: primero la docencia, que se enfoca en las acciones que garanticen el aseguramiento de la calidad de la educación y la formación de profesionales que la sociedad demanda; segundo la investigación, que se orienta al fomento de la investigación, innovación, desarrollo tecnológico y la generación de nuevo conocimiento; tercero la vinculación con la sociedad, que incluye acciones que favorecen la cooperación interinstitucional entre la universidad, el estado y la sociedad, en coherencia con estructura productiva actual y potencial de la zona de influencia de la universidad.

Los procesos de soporte “son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad” (Gil y Vallejo, 2008, pág. 9 y10). Aquí se han incluido a todas las unidades administrativas y operativas que realizan actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos.

En la construcción de este mapa de procesos, se incluye al departamento de Auditoría Interna y la Comisión General de Evaluación Interna, esta última enfoca más la parte académica, la misión de estos dos organismos es ayudar a la institución a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque de retroalimentación sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos estratégicos y misionales.

3.3.4. Documentación de los procesos

La manera más adecuada de documentar un proceso es a través de un diagrama de flujo o flujograma. Para Gil (2008), se trata de una secuencia de símbolos entrelazados entre sí, cada símbolo representa una actividad o tarea. “Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura organizativa” (Manene, 2011, párr. 2). En la descripción de los elementos de los procesos estratégicos se muestra un inicio, inmediatamente el flujo de operaciones de cada dependencia y un final de la operación. En el diseño de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC se utilizaron los siguientes símbolos:

Tabla 9
Símbolos del proceso

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio y fin del proceso
	Indica que se toma una decisión. Del símbolo salen dos flechas: Si/No
	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Indica la presencia de un documento en formato papel.
	Indica la dirección del flujo del proceso

Nota. Adaptado desde: “Análisis y Diseño de Procesos Empresariales” por Ramonet, J., 2013, p. 6

Un elemento importante en la construcción de estos diagramas de flujo es la presencia, en cada actividad, de un documento se sustentó o evidencia de la tarea o acción cumplida, ya que en los procesos de monitoreo y evaluación se da seguimiento y revisión a las evidencias que deja el proceso.

Para la descripción de los procesos estratégicos se han diseñado dos fichas. La primera describe el proceso estratégico y presenta cada una de las actividades necesarias para cumplir con el mismo, detallando al proveedor y los insumos de entrada, también los productos de salida y sus clientes. La segunda ficha se compone de dos partes, por un lado el indicador de gestión para evaluar los resultados con su correspondiente estándar, y por otra muestra la evidencia que genera el proceso que expone los documentos de referencia, que son la base para la descripción del proceso y muestra la normativa que lo sustenta, los documentos del proceso son los que se generan en su ejecución y los documentos relacionados podrían servir como asesoría en un momento determinado.

3.3.5. Descripción de los elementos de la ficha técnica de proceso estratégico

La ficha técnica de procesos estratégicos es la herramienta que facilita la comprensión y muestra con claridad los elementos que integran el proceso, en la tabla 10 se describen cada uno de ellos.

La definición de un proceso está dada en la estructura básica donde se facilite su interrelación y delimitación. Se presenta la información organizada de tal manera que se pueda visualizar y entender el proceso de forma clara. Para establecer los elementos de dominio (Proveedores, entrada, descripción, salida y cliente) se utilizó la metodología SICOP.

Tabla 10

Caracterización de la ficha técnica de descripción del proceso

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre	Permite identificar claramente al proceso y diferenciarlo de los demás.
Misión	Señala la finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. La misión debe ser medibles con los indicadores que se definan.
Alcance	Delimita la cobertura del proceso. A qué ámbitos aplica, con qué actividad se inicia y con qué actividad finaliza.
Responsable	Asigna como “dueño” o responsable del proceso, en este caso al encargado de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Propietario	Es la entidad que ejecuta el proceso. En este caso la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Usuario	Son las personas que se benefician directamente con el proceso en mención
Proveedor	Proveedor es cualquier persona que suministre algún insumo o recurso
Entrada	Es todo aquello que se requiera para realizar el proceso, y puede ser desde información, materiales, actividades o recursos.
Descripción	Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.
Salida	Salida es el resultado del proceso
Cliente	Es la persona o proceso (interno o externo) que se ve afectada por el resultado del proceso. El objetivo más importante, al cual se debe brindar una solución.

Nota. Adaptado desde: “Diagrama SIPOC” por Chinchilla, J., 2009, p. 16

3.3.6. Descripción de la ficha técnica de evidencia e indicadores del proceso

Es la ficha donde se describen los elementos que servirán para evaluar el grado de cumplimiento del proceso, además en esta herramienta se indica las evidencias del cumplimiento de las etapas del proceso. En la tabla 11 se muestra los elementos de la ficha de evidencias e indicadores del proceso.

Un elemento importante y medular en la ficha de evidencia e indicadores del proceso, son los indicadores de gestión y el estándar de cumplimiento, ya que, a través de estos, se pueden identificar procesos que no estén cumpliendo con su objetivo. Para ello se cuenta con un estándar, el mismo que muestra, para los cinco procesos estratégicos, la medida del logro de cada proceso.

Tabla 11
Caracterización de la ficha técnica de evidencia e indicadores

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Indicador	Elemento que se va a evaluar o medir
Estándar	Un estándar es un documento establecido por consenso, aprobado y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.
Fórmula de cálculo	Presenta cuatro niveles de cumplimiento del estándar: deficiente, poco satisfactorio, cuasi-satisfactorio y satisfactorio
Recursos	Presenta el uso de los recursos necesarios para cumplir el proceso. Pueden ser: humanos, financieros, materiales, financieros, informáticos, tecnológicos
Frecuencia de medida	Indica el periodo con el que se mide el indicador
Documentos de referencia	Son los documentos que sirven de base para la construcción y validación del proceso.
Documentos del proceso	Los aquellos que se generan en el desarrollo del proceso y sirven como evidencias de cumplimientos de actividades y objetivos
Documentos relacionados	Documentos que están relacionados con el proceso y que en algún momento podrían servir como soporte o asesoría

Nota. Adaptado desde: “Diagrama SIPOC” por Chinchilla, J., 2009, p. 18. “Análisis y Diseño de Procesos Empresariales” por Ramonet, J., 2013, p. 10

El tipo de indicador que se aplica para la evaluación de los procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional es el de eficacia, que busca el cumplimiento del proceso en los plazos estipulados y el de eficiencia que se enfoca en el control de los recursos o las entradas del proceso y su nivel de aprovechamiento.

Es oportuno también describir la fórmula de cálculo, que contiene cuatro niveles de cumplimiento del estándar. Cuando el resultado de la evaluación es deficiente, se le asigna un valor de 0; en el caso de ser poco satisfactorio, su valoración es de 0,35; de ser cuasi-satisfactorio la ponderación será de 0,75; y si la medición es satisfactoria se le otorga un valor de 1. Se tomó en cuenta estos niveles de medición por cuanto el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), utiliza esta ponderación para la acreditación de las carreras y de la institución.

3.3.7. Presentación de procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

En el anexo 1 se muestra las fichas y diagramas de flujo que describen los procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC.

3.3.8. Seguimiento, medición y mejora de procesos

Los procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional deben tener un seguimiento y control a través del uso de indicadores de gestión que permitan medir resultados, es decir, verificar el cumplimiento de objetivos. Los indicadores son herramientas para tomar decisiones y definir las necesidades de cada fase de los procesos.

Según Sánchez (2016), los indicadores expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema, como puede ser un proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.

El proceso de mejoramiento continuo como herramienta de gestión, permite diagnosticar y realizar las mejoras de forma permanente, bajo criterios de optimización del trabajo, incrementar y fortalecer la eficiencia y eficacia de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Para esto los indicadores de la presente propuesta se detallan en la ficha técnica de evidencia e indicadores del proceso (Anexo 1), cada proceso estratégico cuenta con su indicador, su estándar y la fórmula de cálculo, la misma que permite obtener cuatro niveles de resultados: Deficiente, poco satisfactorio, cuasi-satisfactorio y satisfactorio. En el caso de obtener un resultado diferente al satisfactorio, el proceso debe entrar en una etapa de mejora que se describe y muestra en la Figura 8.

Es pertinente presentar un instrumento para recopilar información que sirva para diseñar los planes de mejoras a implementar, con el fin de corregir los procesos de ser necesario.

Tabla 12
Instrumento para plan de mejora de procesos

PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UPEC					
PROCESO:					
Acciones de mejora	Tareas	Responsable del área	Tiempo (inicio-fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
1.					
2.					
3.					
4.					

Nota: Fuente: Castillo, Yoisi. (2015). Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja. Año 2015.

Una vez identificado el proceso es necesario visualizar cuales son las acciones de mejora, es decir, que actividades están teniendo problemas y no cumplen con el indicador de evaluación. Inmediatamente hay que diseñar las tareas que van a corregir el proceso y delegar un responsable de su ejecución, es necesario también establecer un tiempo y los recursos necesarios para implementar las acciones de mejoras. Al final el Director de Planificación y Desarrollo Institucional será el encargado de realizar el seguimiento y evaluación del proceso de mejora.

3.4. Validación de la propuesta

La validez del contenido de la propuesta se la evalúa a través del juicio de especialistas, el mismo que se “define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, pág. 29).

Para la selección de especialistas se ha considerado un perfil con los siguientes criterios: formación académica de cuarto nivel relacionada con la temática propuesta, experiencia académica y/o laboral relacionada con el diseño y elaboración de procesos, publicaciones en la línea de investigación de este estudio, reconocimiento en la comunidad académica, disponibilidad y motivación para participar. De otra parte, se han considerado cuatro

especialistas vinculados a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en calidad de docentes y directivos de la misma.

3.4.1. Instrumento para validar el contenido de la propuesta

En esta parte fue importante que el grupo de especialistas tengan claro cómo se va a desarrollar el proceso de validación, a cada validador se le entrego un documento que detalla las instrucciones que deben seguir (ver anexo 2), en él se explica cada uno de los parámetros que se evalúa y la ponderación para cada criterio de valoración. Al final del proceso se solicita el juicio de valor y criterio personal a manera de conclusión o recomendación.

El instrumento que se utilizó para validar el contenido de la propuesta consta de los siguientes elementos:

3.4.1.1. Parámetros de evaluación

Para realizar una evaluación integral de la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se utilizaron los siguientes parámetros: Aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad técnica, rigurosidad y pertinencia; los mismos que fueron seleccionados de acuerdo a características técnicas, científicas, metodológicas de la propuesta y a los objetivos de la presente investigación. El cuadro 8 describe cada uno de los parámetros evaluados.

Tabla 13
Parámetros a evaluar en la propuesta

PARAMETROS	LO QUE EVALUA
Aplicabilidad	Que los contenidos de la propuesta sean, aplicables, es decir que se adapten a las condiciones y necesidades de la Institución
Coherencia	Que los componentes de la propuesta tengan la suficiencia relación, sistematización y adaptación.
Actualidad	Que los contenidos estén al corrientes de los cambios científicos y tecnológicos que se producen.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Rigurosidad	Evalúa la severidad, exactitud, propiedad y precisión de los elementos que componen la propuesta.
Pertinencia	Que los contenidos de la propuesta sean conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Nota: Elaborado por el autor.

3.4.1.2. Ponderación de parámetros

La ponderación es el peso o relevancia que tiene una medida, consiste en asignar un valor numérico a cada uno de los parámetros, en este caso cada elemento evaluado tiene el mismo grado de importancia, por lo que tiene la misma valoración numérica. El instrumento de valoración se presenta de la siguiente forma:

Tabla 14
Instrumento de valoración de parámetros

PARAMETROS POR VALORAR	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Aplicabilidad					
Coherencia					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Rigurosidad					
Pertinencia					

Nota. Elaborado por el autor.

Se ha establecido un valor máximo de cinco puntos, el mismo que será otorgado al criterio de desempeño óptimo o adecuado del parámetro; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento inadecuado o insuficiente.

3.4.2. Resultados de la validación

Una vez recogidos los resultados de la validación, estos se presentan mediante un cuadro estadístico, el mismo resume las valoraciones realizadas por los especialistas en cada uno de los parámetros señalados.

Tabla 15
Resultados de la validación de la propuesta

PARÁMETROS	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Especialista 4	TOTAL
Aplicable	5	3	5	5	18
Coherencia	4	4	4	5	17
Actualidad	5	5	3	5	18
Calidad Técnica	3	5	5	4	17
Rigurosidad	5	4	4	5	18
Pertinencia	5	5	3	5	18

Nota. Adaptado de Instrumento de valoración de parámetros (2018)

Los resultados de la validación a la propuesta fueron positivos y alentadores, por cuanto se obtuvieron ponderaciones altas en cada uno de los parámetros valorados; es decir, que la presente propuesta reúne todas las exigencias en cuanto a aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad, rigurosidad y pertinencia.

La propuesta de gestión por procesos que mejore las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi es válida, es decir, solucionaría el problema planteada al inicio de esta investigación.

Lo que se pretende es que la Institución y específicamente la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional puedan operar de manera eficiente, identificando y gestionando procesos estratégicos interrelacionados. La gestión de procesos aporta una visión y las herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo, para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios.

Referente a ciertas consideraciones y recomendaciones realizadas por los especialistas, se acogieron en su totalidad, ya que sus argumentos técnicos, científicos y metodológicos fueron válidos, los mismos sirvieron para mejorar el informe de investigación.

Conclusiones

La gestión por procesos es una herramienta que influye directamente en la eficacia y eficiencia de las actividades y recursos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y especialmente en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, por cuanto transparentan procesos y permite un seguimiento y evaluación de los mismos.

Los elementos que influyen en la gestión por procesos son: los de entrada que cumplen con las características definidas en el estándar, actividades de proceso o los medios y recursos para ejecutarla, los productos de salida cuyo destino es el usuario o cliente, y un sistema de control para medir los resultados del producto y el grado de satisfacción del usuario.

En el diagnóstico situacional se observó que una estrategia de la matriz FODA es el “desarrollo e implementación del modelo de gestión por procesos, orientado a resultados”, esta investigación es un aporte significativo para lograr este propósito.

Para la construcción y descripción de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional se siguió la metodología del Sistema de Gestión ISO, además se utilizó la herramienta SICOP (Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers), en esta herramienta se expone los elementos clave en los dominios de proveedores, entrada, descripción, salida y cliente.

Los procesos estratégicos fueron levantados a través de la metodología planteada y elaborado de manera conjunta con el personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional. En cada uno de los procesos se ha identificado la misión, el alcance, descripción de actividades, proveedores, usuarios, indicadores, recursos, documentación de referencia y generada en el proceso.

En la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC se identifican cinco procesos estratégicos que desarrolla esta dependencia: Proceso de planificación estratégica, proceso de seguimiento y evaluación del PEDI, de planificación operativa, de rendición de cuentas y proceso de generación de proyectos de cooperación.

El mapa de procesos diseñado recoge las demandas, necesidades, problemáticas e insumos que la institución requiere, en esta se identifican tres niveles de procesos: los estratégicos,

misionales y de apoyo, en este último se ha incluido un enfoque de retroalimentación sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos estratégicos y misionales.

La metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC es válida ya que posee características de aplicabilidad, coherencia, actualidad, calidad técnica, rigurosidad y pertinencia.

Recomendaciones

La gestión por procesos asegura la eficiencia y eficacia de los mismos, por esta razón es necesario que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, como política institucional, levante los procesos misionales y de apoyo para cada una de las dependencias que se muestran en su estructura orgánica, con el fin de sistematizar los procesos y que estos sirvan como una herramienta de gestión eficiente y eficaz.

La gestión por procesos debe permitir la mejora continua, involucrando la participación de todo el personal de la universidad, ya que ellos conocen más que nadie como se desarrolla sus tareas y funciones, y conocen sus limitaciones y aspectos que se pueden y se deben mejorar.

Para que exista un manejo adecuado de los procesos propuestos es necesario que se levante evidencias de todas las actividades y acciones cumplidas, ya que el seguimiento y monitoreo se hace a los documentos no a los funcionarios.

Se recomienda realizar capacitaciones constantes sobre el manejo y beneficios de la gestión por resultados, pues se necesita que los funcionarios tengan cierto nivel de involucramiento para adquirir los conocimientos y habilidades del manejo de esta herramienta, esto permitirá una administración más efectiva, eficiente de la institución y cumplir con los resultados e impactos esperados.

Se recomienda la aplicación y puesta en marcha de la metodología para la gestión por procesos para la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, en todos sus componentes técnicos y metodológicos, ya que se ha demostrado su validez y su aporte significativo para el manejo eficiente de los procesos.

Es importante también que se proyecte y se transfiera este esfuerzo académico a las demás dependencias universitarias, con el fin de ir sensibilizando al personal universitario, teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, que tendrá sus dificultades y desafíos, por cuanto se trata de ir desde un paradigma funcional a uno por procesos y resultados.

Bibliografía

- Aguilar, Víctor. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. *Revista de la Universidad de Cuenca*. Tomo 57, 41-51.
- Albán, Mayra. (Noviembre, 2014). *La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador.
- Albert, María. (2007). *La investigación Educativa, claves teóricas*. Primera edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U. Madrid, España.
- Arias, Fidias. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Sexta edición. Editorial Episteme. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Baca, Gabriel. (2013). *Evaluación de Proyectos*. 7ma. Edición. México D. F. Mc. Graw. Hill.
- Blaxter, Loraine. (2000). *Como se hace una investigación*. Primera edición. Gedisa Editorial. Barcelona, España.
- Carrasco, Juan. (2013). *Gestión por Procesos. (Valorando la práctica)*. Quinta Edición. Santiago de Chile. Editorial Evolución.
- Carrillo, Martha. Pons, Ramón. Villa, Eulalia y Bermúdez, Yanco. (2 de junio, 2009). *Gestión del Proceso de Investigación Docente en Instituciones de Educación Superior*. Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice. San Cristóbal, Venezuela.
- Castillo, Yoisi. (2015). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja. Año 2015*. (Tesis de postgrado) Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador.
- Cerda, Hugo. (2000). *Los elementos de la Investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Editorial El Búho. Bogotá, Colombia.
- Chinchilla, José. (2009). *Diagrama SIPOC*. Recuperado el 21 de junio del 2018 de: <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (junio, 2012). *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del CEAACES*.
- Escobar, Jazmine y Cuervo, Ángela. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. Universidad El Bosque. Colombia.
- Gil, Yolanda. (marzo, 2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Recuperado el 23 de junio del 2018 de: https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf

- Gómez, Miller y Pérez, José. (Septiembre, 2009). *Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Caldas, Colombia.
- ISO-9001-2015. (Septiembre del 2017). *ISO 9001: El principio de gestión del enfoque basado en procesos*. Recuperado el 27 de diciembre del 2017 de: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/09/enfoque-basado-en-procesos/>
- ISO-9001-2015. (Julio del 2017). *¿Cuáles son los principios de la gestión de calidad?* Recuperado el 1 de agosto del 2018 de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Lugo, Juan. (Marzo, 2012). *Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Recuperado el 17 de diciembre del 2017 de: <file:///D:/TESIS/Tesis%20Maestr%C3%ADa/Marco%20Te%C3%B3rico/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20e%20indicadores%20Juan%20Lugo.pdf>
- Makón, Marcos. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Malquín, Sonia. (2017). *Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, año 2015*. (Tesis de postgrado) Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador
- Manene, Luis. (2011). *Los Diagramas de Flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Recuperado el 20 de junio de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf
- Ministerio de Fomento. Gobierno de España. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Madrid, España.
- Morantes, Adriana y Acuña Gustavo. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte. Volumen 18, 72-92*.
- Niño, Víctor. (2011). *Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución*. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Pacheco, María. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión por procesos en el departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, año 2015*. (Tesis de postgrado) Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador
- Pardo, José. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España. ENOR Internacional, S.A.U.

- Pavón, Amelia. (Septiembre, 2014). *Mapa de Procesos de la Universidad de los Andes*. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Pérez, José. (2012). *Gestión por procesos*. 5ta. Edición. Madrid, España. Esic Editorial.
- Pro-Optim. (19 de marzo del 2017). *La importancia del mapa de procesos*. Recuperado el 24 de enero del 2018 de: <http://blog.pro-optim.com/noticias/la-importancia-del-mapa-de-procesos/>
- Ramonet, Jaume. (2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Recuperado el 20 de mayo del 2018 de: https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf
- Ramos, Ena. (Julio del 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 26 de abril del 2018 de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, Elizabeth. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia.
- Ruiz, Hugo. (2014). *Cumpliendo Sueños. Un legado para el Carchi*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Sánchez, Oscar. (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. Subsecretaría de la Función Pública Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública. México Distrito Federal.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú. (2013). *Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional de Modernización del Gestión Pública*. Lima. Perú.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020*.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2018). *Plan Operativo Anual -2018 de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional*.
- Valdés, Clemente. (2010). *Enfoque basado en procesos*. Recuperado el 20 de diciembre del 2017 de: <https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>
- Vélez, Rodney. (2014). *Diseño de un Mapa de Procesos para la Cooperativa de Transportes Loja*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador.
- Véliz, Vicente. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.

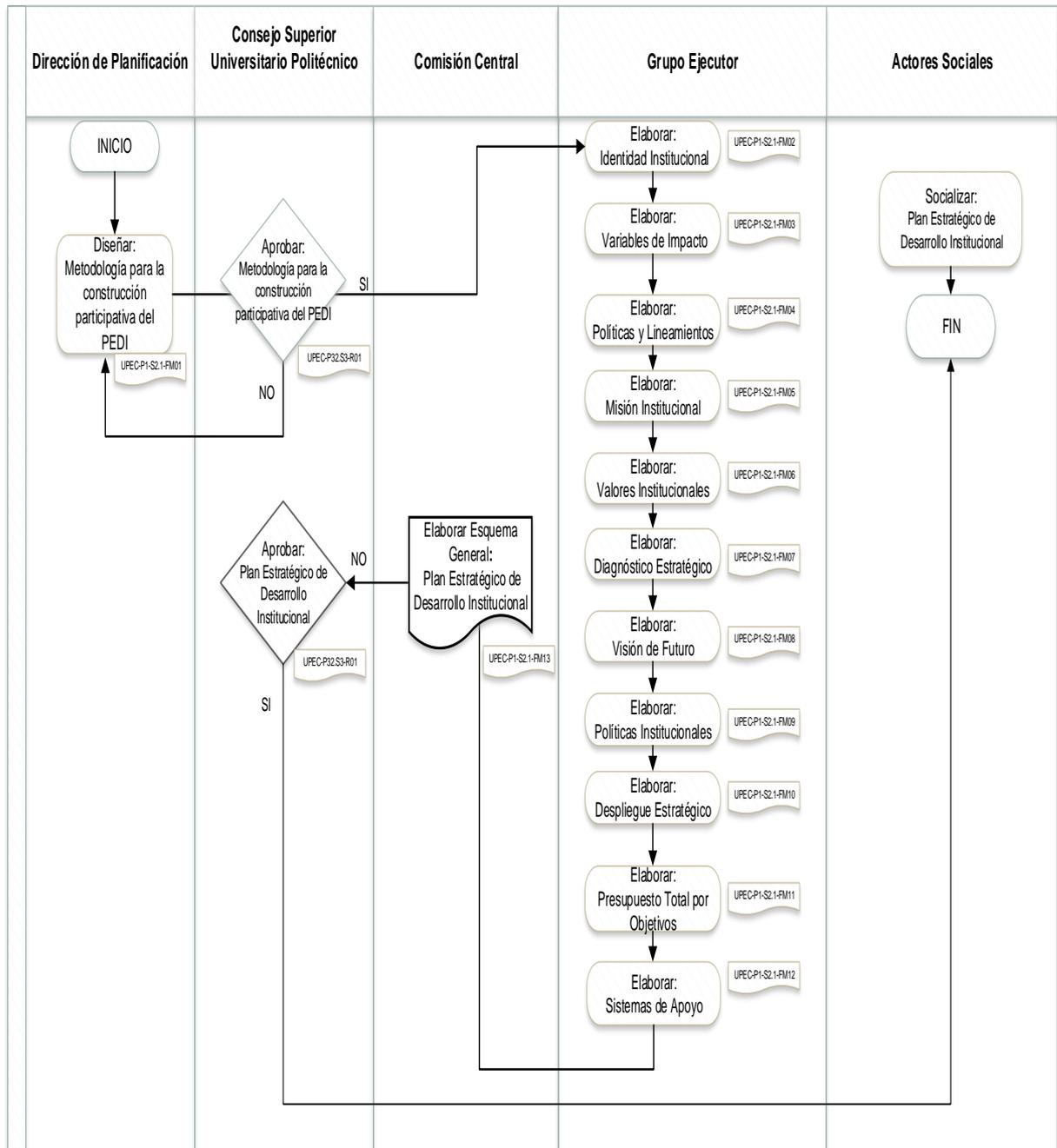
Vera, Raysha. (2014). *Tipos de procesos. Mapas de procesos*. Recuperado el 16 de diciembre del 2017 de: <http://gestiondecalidadbol.blogspot.com/2014/03/tipos-de-procesosmapa-de-procesos-i.html>

ANEXO 1
Ficha y diagramas de flujo de procesos

FICHA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
NOMBRE:	Proceso de Planificación Estratégica Institucional.		RESPONSABLE:	Director de Planificación y Desarrollo Institucional.
MISIÓN:	Coordinar el desarrollo del proceso de construcción participativa del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que permita a la universidad contar con una proyección de la gestión institucional a mediano y largo plazo.			
ALCANCE:	Autoridades. Directivos Académicos y Administrativos. Jefes Departamentales. Presidentes de Comisiones Institucionales. Asistentes Administrativos. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales. Gobiernos Autónomos Descentralizados. Gremios. Colegios de Profesionales. Cámara de Comercio. Instituciones Educativas. ONG's. Instituciones Financieras. Instituciones Educativas. Organismos De Control: SENESCYT, SENPLADES, CEAACES.			
PROPIETARIO:	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional		USUARIOS:	Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN	SALIDA	CLIENTE
Unidades Académicas y Administrativas.	Plan Nacional de Desarrollo.	Diseñar la Metodología para la construcción participativa del PEDI.	Metodología diseñada para la construcción participativa del PEDI.	Unidades Académicas y Administrativas, Docentes, Estudiantes
Docentes.	Lineamientos y políticas de la educación superior ecuatoriana (marco normativo nacional).	Aprobar la Metodología para la construcción participativa del PEDI, ante el Consejo Superior Universitario.	Resolución de aprobación de metodología por parte del Consejo Superior Universitario.	Organismos de Control: CES, CEAACES, SENESCYT, SENPLADES.
Estudiantes.	Plan de la SENESCYT.	Elaborar la Identidad Institucional.	Matriz de Identidad Institucional.	Gobiernos autónomos descentralizados.
SENESCYT.	Agenda de Transformación Productiva del Carchi.	Elaborar las Variables de Impacto.	Matriz de Variables de Impacto.	Gremios.
SENPLADES.	Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional (anterior).	Elaborar las Políticas y Lineamientos.	Matriz de las Políticas y Lineamientos.	

Informe de Evaluación del PEDI (anterior).	Elaborar la Misión Institucional.	Matriz de las la Misión Institucional.	Colegios de profesionales.
Informes de Rendición de Cuentas Institucionales.	Elaborar los Valores Institucionales.	Matriz de los Valores Institucionales.	Cámara de comercio.
Informes de Autoevaluación Institucional y de Carreras.	Elaborar el Diagnóstico Estratégico.	Matriz de Diagnóstico Estratégico.	Instituciones educativas.
Informes de evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, de Facultades y Carreras.	Elaborar la Visión de Futuro.	Matriz de Visión de Futuro.	Instituciones financieras.
Sesiones de trabajo programadas.	Elaborar las Políticas Institucionales.	Matriz de Políticas Institucionales.	ONG'S.
Talleres de consenso.	Elaborar el Despliegue Estratégico.	Matriz de Despliegue Estratégico.	
Sesiones del Consejo programadas.	Elaborar el Presupuesto Total por Objetivos.	Matriz de Presupuesto Total por Objetivos	
Entrevistas.	Elaborar los Sistemas de Apoyo.	Matriz de los Sistemas de Apoyo.	
Focus Group.	Esquematizar el documento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para un Quinquenio.	
Foros.	Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	Resolución de aprobación Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	
Mesas temáticas.	Socializar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	Acta de Socialización.	
Asambleas			

FICHA TÉCNICA DE EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR:	Planificación Estratégica		
ESTANDAR:	La institución cuenta con una planificación estratégica alineada a su misión y visión, la cual guía la gestión de la investigación, docencia y vinculación, con la finalidad de integrarlas para cumplir con los fines y funciones del sistema de educación superior. La planificación estratégica es ejecutada, desde la dirección de la IES, por todas las instancias de la institución.		
FORMULA DE CÁLCULO:	<p>Deficiente (0): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos y/o la información presenta deficiencias que impiden un análisis adecuado.</p> <p>Poco Satisfactorio (0,35): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos; sin embargo, existen procesos viables a ser implementados.</p> <p>Cuasi-satisfactorio (0,70): Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas a través de la consolidación o mejora de los procesos ya implementados.</p> <p>Satisfactorio (1): Alcanza el estándar.</p>		
RECURSOS:	Talento humano, recursos informáticos, suministros de oficina, recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos.	FRECUENCIA DE MEDIDA:	Anual
EVIDENCIAS DEL PROCESO			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	Constitución de la República. LOES. Reglamento General de la LOES. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas. Plan Nacional de Desarrollo. Plan de la SENESCYT. Agenda de transformación productiva del Carchi. Reglamento del Régimen Académico CES-2014. Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Modelo Genérico de Evaluación. Estatutos. Reglamentos.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	Formato de Diseño de la Metodología. Formato de diseño de la identidad institucional. Formato de variables de impacto Formato de análisis de políticas y lineamientos. Formato de misión institucional. Formato de valores institucionales. Formato de diagnóstico estratégico. Formato de visión de futuro. Formato de políticas institucionales. Formato de despliegue estratégico. Formato de presupuesto del Plan Estratégico Institucional. Formato de sistemas de apoyo. Formato del esquema general del Plan Estratégico Institucional.		
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	Resolución de aprobación de la Metodología para la construcción del PEDI. Resolución de aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Acta de Socialización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.		



FICHA TÉCNICA DE PROCESO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POI - PEDI

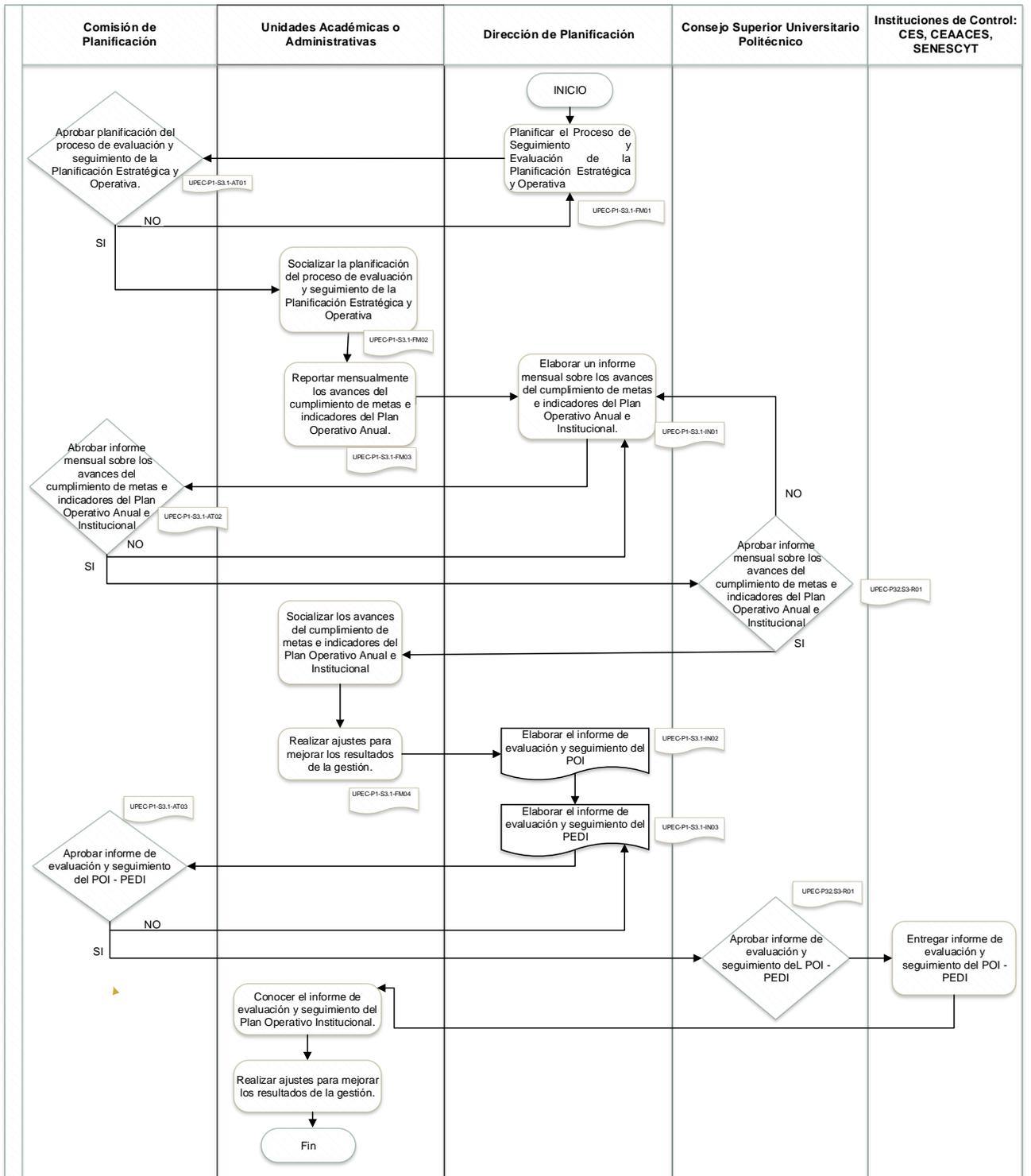
NOMBRE:	Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa	RESPONSABLE:	Director de Planificación y Desarrollo Institucional.
MISIÓN:	Realizar un seguimiento efectivo a la ejecución de la Planificación Estratégica y Operativa que permita contar con información para la toma de decisiones oportunas sobre la marcha y el ajuste del desempeño en relación a los resultados previstos.		
ALCANCE:	Autoridades. Directivos Académicos y Administrativos. Jefes Departamentales. Presidentes de Comisiones Institucionales. Asistentes Administrativos. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales. Gobiernos Autónomos Descentralizados. Gremios. Colegios de Profesionales. Cámara de Comercio. Instituciones Educativas. ONG´s. Instituciones Financieras. Instituciones Educativas. Organismos de Control: SENESCYT, SENPLADES, CEAACES.		
PROPIETARIO:	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	USUARIOS:	Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN	SALIDA	CLIENTE
Unidades Académicas y Administrativas.	Disposición General Quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior.	Planificar del Proceso de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa.	Agenda para la planificación del Proceso de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa.	Unidades Académicas y Administrativas. Docentes. Estudiantes
Docentes. Estudiantes.	Código de Planificación y Finanzas Públicas.	Aprobar la planificación del proceso de evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica y Operativa.	Acta de aprobación de la planificación del proceso de evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica y Operativa.	Organismos de Control: CES, CEAACES, SENESCYT, SENPLADES.
SENESCYT	Sistema de Planificación Institucional.	Socializar la planificación del proceso de evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica y Operativa.	Memorando para la socialización de agenda para la planificación del Proceso de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa.	Gobiernos Autónomos Descentralizados.
SENPLADES	Plan Operativo Anual de las Unidades Académicas y Administrativas.	Reportar mensualmente los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual.	Reporte Sistema Integrado.	Gremios. Colegios de profesionales
Actores Sociales	Plan Operativo Institucional. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-20120	Elaborar un informe mensual sobre los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional.	Informe mensual de avance del cumplimiento metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional. Acta de aprobación de informe mensual sobre los avances del cumplimiento de	Cámara de Comercio. Instituciones educativas. ONG'S.

		<p>Aprobar informe mensual sobre los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional</p> <p>Socializar los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional.</p> <p>Realizar ajustes para mejorar los resultados de la gestión.</p> <p>Elaborar el informe de evaluación y seguimiento del POI.</p> <p>Elaborar el informe de evaluación y seguimiento del PEDI.</p> <p>Aprobar informe de evaluación y seguimiento del POI – PEDI.</p> <p>Aprobar informe de evaluación y seguimiento de POI – PEDI.</p> <p>Entregar informe de evaluación y seguimiento del POI – PEDI.</p> <p>Conocer el informe de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional.</p> <p>Realizar ajustes para mejorar los resultados de la gestión.</p>	<p>metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional.</p> <p>Resolución de aprobación del informe mensual sobre los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional por parte del Consejo Superior Universitario.</p> <p>Informe mensual de avance del cumplimiento metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional</p> <p>Informe Anual de evaluación y seguimiento del POI.</p> <p>Informe de evaluación y seguimiento del PEDI.</p> <p>Acta de aprobación de informe de evaluación y seguimiento del POI – PEDI, por parte de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Resolución de aprobación de informe anual de evaluación y seguimiento del POI – PEDI por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico.</p> <p>Oficio remitido desde Rectorado a organismos de control.</p>	<p>Instituciones financieras.</p>
--	--	---	--	-----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR:	Planificación Estratégica		
ESTANDAR:	La institución cuenta con una planificación estratégica alineada a su misión y visión, la cual guía la gestión de la investigación, docencia y vinculación, con la finalidad de integrarlas para cumplir con los fines y funciones del sistema de educación superior. La planificación estratégica es ejecutada, desde la dirección de la IES, por todas las instancias de la institución.		
FORMULA DE CÁLCULO:	<p>Deficiente (0): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos y/o la información presenta deficiencias que impiden un análisis adecuado.</p> <p>Poco Satisfactorio (0,35): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos; sin embargo, existen procesos viables a ser implementados.</p> <p>Cuasi-satisfactorio (0,70): Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas a través de la consolidación o mejora de los procesos ya implementados.</p> <p>Satisfactorio (1): Alcanza el estándar.</p>		
RECURSOS:	Talento humano, recursos informáticos, suministros de oficina, recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos.	FRECUENCIA DE MEDIDA:	Anual
EVIDENCIAS DEL PROCESO			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	Constitución de la República. LOES. Reglamento General de la LOES. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas. Plan Nacional de Desarrollo. Plan de la SENESCYT. Agenda de Transformación Productiva del Carchi. Reglamento del Régimen Académico CES-2014. Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Modelo Genérico de Evaluación. Estatuto. Reglamentos.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	Formato Agenda para la planificación del Proceso de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa. Acta de aprobación de la planificación del proceso de evaluación y seguimiento de la Planificación Estratégica y Operativa de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional. Memorando de socialización de agenda para la planificación del Proceso de Seguimiento y Evaluación del POI. Reporte Sistema Integrado. Informe mensual de avance del cumplimiento metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional. Acta de aprobación de informe mensual sobre los avances del cumplimiento de metas e indicadores del POI por parte de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional. Memorando de ajustes para mejorar los resultados de la gestión. Informe anual de evaluación y seguimiento del POI. Informe de evaluación y seguimiento del PEDI. Acta de aprobación del informe de evaluación y seguimiento del POI – PEDI, de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.		
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	Resolución de aprobación del informe mensual sobre los avances del cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual e Institucional por parte del Consejo Superior Universitario. Resolución de aprobación de informe anual de evaluación y seguimiento del POI – PEDI por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico. Oficio remitido desde Rectorado a organismos de control.		

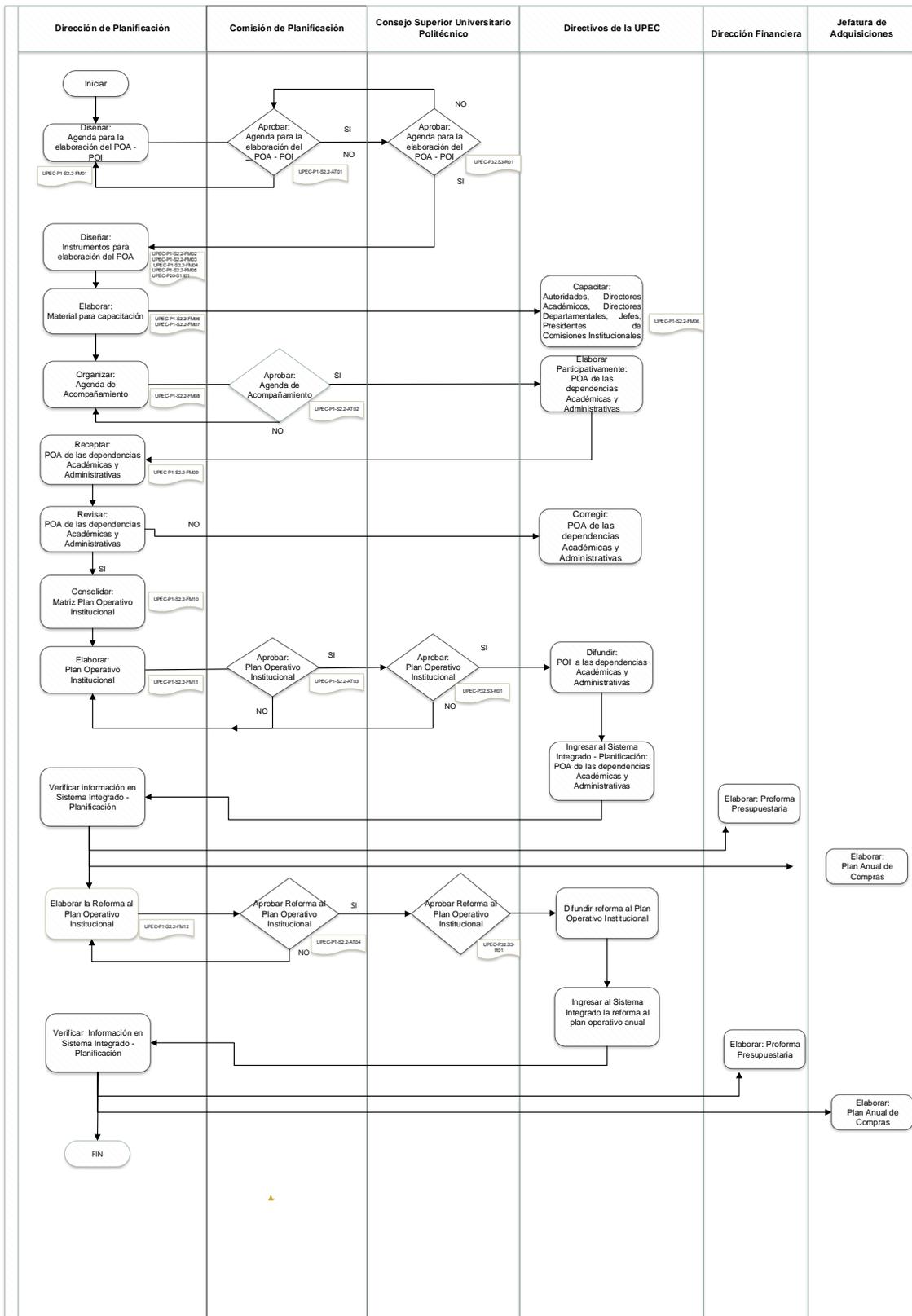


FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA				
NOMBRE:	Proceso de Operativa		RESPONSABLE:	Director de Planificación y Desarrollo Institucional.
MISIÓN:	Coordinar el desarrollo del proceso de construcción participativa del Plan Operativo Institucional que permita a la universidad canalizar los esfuerzos institucionales al cumplimiento de los objetivos, metas e Indicadores anuales de las Unidades Académicas y Administrativas y los propósitos de la Planificación Estratégica, optimizando el uso de los recursos.			
ALCANCE:	Autoridades. Directivos Académicos y Administrativos. Jefes Departamentales. Presidentes de Comisiones Institucionales. Asistentes Administrativos. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales: Gobiernos Autónomos Descentralizados. Gremios. Colegios de Profesionales. Cámara de Comercio. Instituciones Educativas. ONG's. Instituciones Financieras. Instituciones Educativas. Organismos de Control: SENESCYT, SENPLADES, CEAACES.			
PROPIETARIO:	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional		USUARIOS:	Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN	SALIDA	CLIENTE
Unidades Académicas y Administrativas, Docentes, Estudiantes. SENESCYT SENPLADES Actores Sociales	Matriz Técnica de Alineación Estratégica 2015 – 2020. Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas. Plan Estratégico Institucional 2015 – 2020. Objetivos Operativos Anuales. Techos presupuestarios anuales.	Diseñar agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional. Aprobar agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional. Aprobar Agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional ante el Consejo Superior Universitario Politécnico. Diseñar los Instrumentos para elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional. Elaborar material para capacitación del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional. Capacitar a Autoridades, Directores Académicos, Directores Departamentales, Jefes, Presidentes de Comisiones Institucionales.	Agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional. Acta de aprobación de la agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional. Resolución de aprobación de la agenda para la elaboración del Plan Operativo Anual y Planificación Operativa Institucional por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico. Formato Excel del Plan Operativo Anual, Directrices, techos presupuestarios, objetivos operativos, partidas presupuestarias.	Unidades Académicas y Administrativas. Docentes. Estudiantes Organismos de Control: CES. CEAACES. SENESCYT. SENPLADES. Gobiernos Autónomos Descentralizados. Gremios. Colegios de profesionales. Cámara de Comercio. Instituciones educativas.

		<p>Organizar agenda de Acompañamiento para la construcción del Plan Operativo Anual ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Aprobar agenda de acompañamiento para la construcción del Plan Operativo Anual ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Elaborar participativamente el Plan Operativo Anual de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Receptar los Planes Operativos Anuales de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Revisar los Planes Operativos Anuales de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Corregir los Planes Operativos Anuales de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Consolidar la Matriz del Plan Operativo Institucional.</p> <p>Elaborar el Plan Operativo Institucional.</p> <p>Aprobar el Plan Operativo Institucional ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Aprobar el Plan Operativo Institucional ante el Consejo Superior Universitario Politécnico.</p> <p>Difundir el Plan Operativo Institucional a las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Ingresar al Sistema Integrado - Planificación: POA de las dependencias Académicas y Administrativas.</p>	<p>Clasificador de bienes y servicios, lista de precios referenciales.</p> <p>Registros de asistencia.</p> <p>Presentación.</p> <p>Agenda de acompañamiento para la construcción del Plan Operativo Anual ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Resolución de aprobación de agenda de acompañamiento para la construcción del Plan Operativo Anual por parte de la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Plan Operativo Anual de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Registro de Entrega de Planes Operativos Anuales de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Observaciones de Planes Operativos Anuales de las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Matriz del Plan Operativo Institucional.</p> <p>Plan Operativo Institucional.</p>	<p>ONG'S.</p> <p>Instituciones Financieras.</p> <p>Instituciones educativas.</p>
--	--	---	--	--

	<p>Verificar Información de Planes Operativos Anuales ingresada en el Sistema</p> <p>Integrado – Módulo de Planificación.</p> <p>Elaborar la Proforma Presupuestaria.</p> <p>Reportar el Plan Anual de Compras.</p> <p>Elaborar la Reforma al Plan Operativo Institucional.</p> <p>Aprobar Reforma al Plan Operativo Institucional por la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Aprobar Reforma al Plan Operativo Institucional por el Consejo Superior Universitario Politécnico.</p> <p>Difundir reforma a l Plan Operativo Institucional.</p> <p>Ingresar al Sistema Integrado la reforma al plan operativo anual.</p> <p>Verificar Información en Sistema Integrado – Planificación.</p> <p>Elaborar Proforma Presupuestaria.</p> <p>Reportar el Plan Anual de Compra.</p>	<p>Resolución de aprobación del Plan Operativo Institucional ante la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional.</p> <p>Resolución de aprobación del Plan Operativo Institucional ante el Consejo Superior Universitario Politécnico.</p> <p>Memorando de entrega del Plan Operativo Institucional a las dependencias Académicas y Administrativas.</p> <p>Reporte Sistema Integrado – Módulo de Planificación.</p> <p>Plan Anual de Compras.</p> <p>Proforma Presupuestaria.</p> <p>Memorando para reforma al plan operativo institucional.</p>	
--	---	--	--

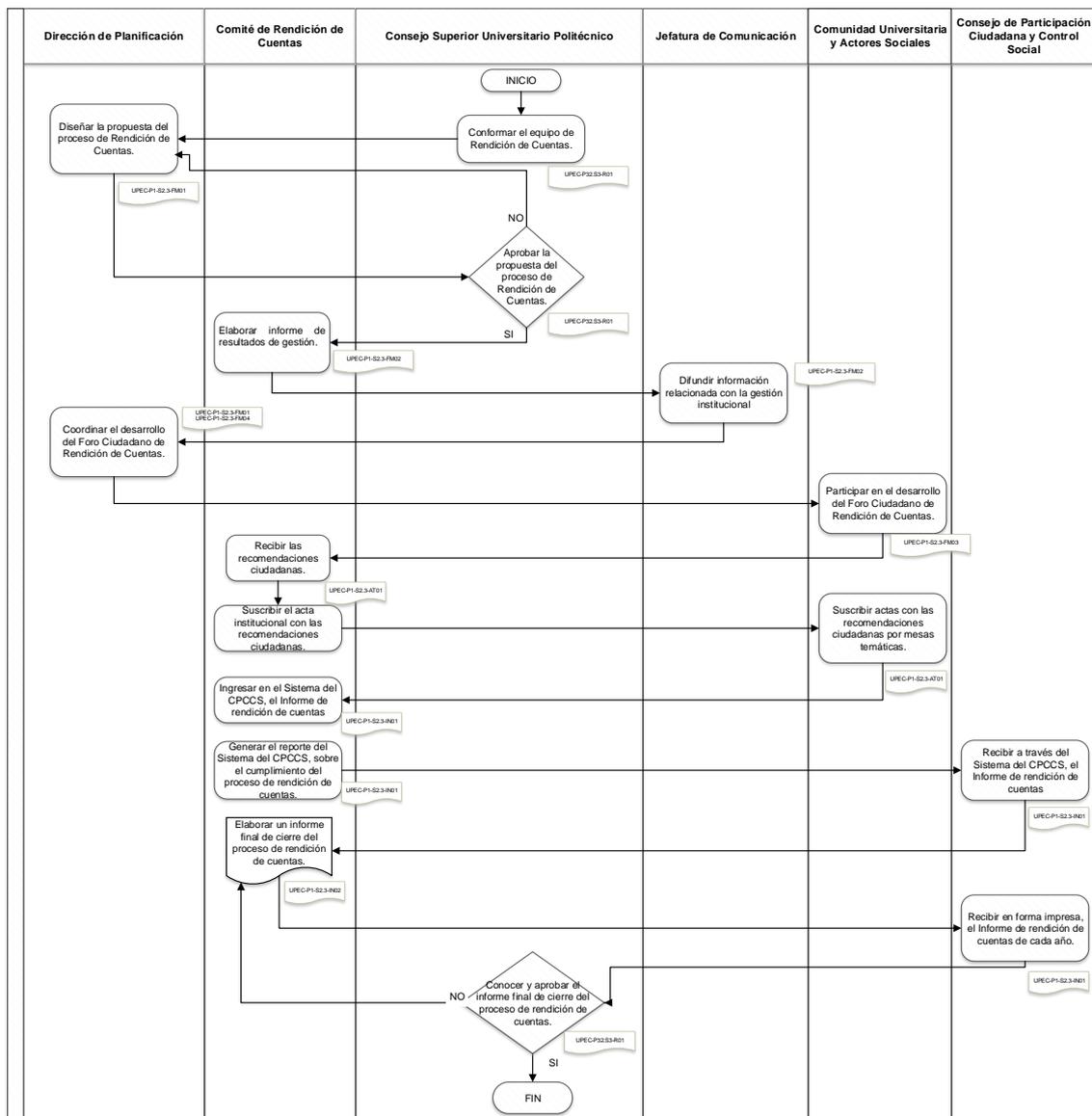
FICHA TÉCNICA DE EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR:	Planificación Operativa		
ESTANDAR:	La IES planifica sus actividades operativas periódicamente, en concordancia con la planificación estratégica, de manera que se determinan los objetivos de corto plazo, se identifican las acciones, se destinan los recursos necesarios para su consecución, y se designan los responsables de su implementación y seguimiento.		
FORMULA DE CÁLCULO:	<p>Deficiente (0): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos y/o la información presenta deficiencias que impiden un análisis adecuado.</p> <p>Poco Satisfactorio (0,35): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos; sin embargo, existen procesos viables a ser implementados.</p> <p>Cuasi-satisfactorio (0,70): Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas a través de la consolidación o mejora de los procesos ya implementados.</p> <p>Satisfactorio (1): Alcanza el estándar.</p>		
RECURSOS:	Talento humano, recursos informáticos, suministros de oficina, recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos.	FRECUENCIA DE MEDIDA:	Anual
EVIDENCIAS DEL PROCESO			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	Constitución de la República. LOES. Reglamento General de la LOES. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas. Plan Nacional de Desarrollo. Plan de la SENESCYT. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social. Ley Orgánica del Consejo de Participación y Control Social. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mecanismo interno de Rendición de Cuentas. Código de Planificación y Finanzas Públicas.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	Formato de Agenda de Rendición de Cuentas. Formato de Logros de gestión. Formato de Registro de asistencia. Formato de Material de identificación y recolección de información. Acta de recepción de recomendaciones ciudadanas. Informe de Rendición de Cuentas. Informe final de rendición de cuentas.		
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	Resolución de conformación del equipo de Rendición de Cuentas por parte del CSUP. Resolución de conocimiento y aprobación de la propuesta de Rendición de Cuentas por parte del CSUP. Informativo UPEC. Video Institucional. Acta General. Resolución de conocimiento y aprobación del informe final de cierre del proceso de rendición de cuentas por parte del Consejo, Superior Universitario Politécnico.		



FICHA TÉCNICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS					
NOMBRE:	Rendición de Cuentas			RESPONSABLE:	Director de Planificación y Desarrollo Institucional.
MISIÓN:	Garantizar el cumplimiento de la responsabilidad de la Institución de responder a la comunidad universitaria y a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión universitaria y la administración de los recursos públicos.				
ALCANCE:	Autoridades. Directivos Académicos y Administrativos. Jefes Departamentales. Presidentes de Comisiones Institucionales. Asistentes Administrativos. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales. Gobiernos Autónomos Descentralizados. Gremios. Colegios de Profesionales. Cámara de Comercio. Instituciones Educativas. ONG's. Instituciones Financieras. Instituciones Educativas. Organismos De Control: SENESCYT, SENPLADES, CEAACES.				
PROPIETARIO:	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional			USUARIOS:	Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN	SALIDA	CLIENTE	
Unidades Académicas y Administrativas de la UPEC. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.	Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social. Ley Orgánica del Consejo de Participación y Control Social. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mecanismo interno de Rendición de Cuentas. Código de Planificación y Finanzas Públicas. Sistema de Planificación Institucional. Plan Operativo	Conformar el equipo de Rendición de Cuentas. Diseñar la propuesta del proceso de Rendición de Cuentas. Aprobar la propuesta del proceso de Rendición de Cuentas. Elaborar informe de resultados de gestión. Difundir la información relacionada con la gestión institucional. Coordinar el desarrollo del Foro Ciudadano de Rendición de Cuentas. Participar en el desarrollo del Foro Ciudadano de Rendición de Cuentas.	Resolución de conformación del equipo de Rendición de Cuentas por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico. Agenda de Rendición de Cuentas. Resolución de conocimiento y aprobación de la propuesta de Rendición de Cuentas por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico. Logros de gestión. Informativo UPEC. Invitación. Video Institucional Registro de asistencia. Material de identificación y recolección de información.	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Defensoría del Pueblo. Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores.	

	<p>Institucional.</p> <p>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional</p>	<p>Recibir las recomendaciones ciudadanas</p> <p>Suscribir el acta institucional con las recomendaciones ciudadanas.</p> <p>Suscribir actas con las recomendaciones ciudadanas por mesas temáticas.</p> <p>Ingresar en el Sistema del CPCCS, el Informe de rendición de cuentas.</p> <p>Generar el reporte del Sistema del CPCCS, sobre el cumplimiento del proceso de rendición de cuentas.</p> <p>Recibir a través del Sistema del CPCCS, el Informe de rendición de cuentas</p> <p>Elaborar un informe final de cierre del proceso de rendición de cuentas.</p> <p>Recibir en forma impresa, el Informe de rendición de cuentas de cada año.</p> <p>Conocer y aprobar el informe final de cierre del proceso de rendición de cuentas.</p>	<p>Acta de recepción de recomendaciones ciudadanas.</p> <p>Acta General. Formulario del Informe de Rendición de Cuentas.</p> <p>Informe final de Rendición de Cuentas.</p> <p>Resolución de conocimiento y aprobación del informe final de cierre del proceso de Rendición de Cuentas por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico.</p>	<p>Estudiantes.</p> <p>Gobiernos Autónomos Descentralizados.</p> <p>Colegios Profesionales.</p> <p>Gremios.</p> <p>Cámara de Comercio.</p> <p>Instituciones Educativas.</p> <p>Organizaciones no gubernamentales.</p> <p>Instituciones Financieras</p>
--	---	--	---	--

FICHA TÉCNICA DE EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR:	Planificación Operativa		
ESTANDAR:	La IES planifica sus actividades operativas periódicamente, en concordancia con la planificación estratégica, de manera que se determinan los objetivos de corto plazo, se identifican las acciones, se destinan los recursos necesarios para su consecución, y se designan los responsables de su implementación y seguimiento.		
FORMULA DE CÁLCULO:	<p>Deficiente (0): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos y/o la información presenta deficiencias que impiden un análisis adecuado.</p> <p>Poco Satisfactorio (0,35): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos; sin embargo, existen procesos viables a ser implementados.</p> <p>Cuasi-satisfactorio (0,70): Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas a través de la consolidación o mejora de los procesos ya implementados.</p> <p>Satisfactorio (1): Alcanza el estándar.</p>		
RECURSOS:	Talento humano, recursos informáticos, suministros de oficina, recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos.	FRECUENCIA DE MEDIDA:	Anual
EVIDENCIAS DEL PROCESO			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	Constitución de la República. LOES. Reglamento General de la LOES. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas. Plan Nacional de Desarrollo. Plan de la SENESCYT. Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social. Ley Orgánica del Consejo de Participación y Control Social. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mecanismo interno de Rendición de Cuentas. Código de Planificación y Finanzas Públicas.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	Formato de Agenda de Rendición de Cuentas. Formato de Logros de gestión. Formato de Registro de asistencia. Formato de Material de identificación y recolección de información. Acta de recepción de recomendaciones ciudadanas. Informe de Rendición de Cuentas. Informe final de rendición de cuentas.		
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	Resolución de conformación del equipo de Rendición de Cuentas por parte del CSUP. Resolución de conocimiento y aprobación de la propuesta de Rendición de Cuentas por parte del CSUP. Informativo UPEC. Video Institucional. Acta General. Resolución de conocimiento y aprobación del informe final de cierre del proceso de rendición de cuentas por parte del Consejo, Superior Universitario Politécnico.		



FICHA TÉCNICA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

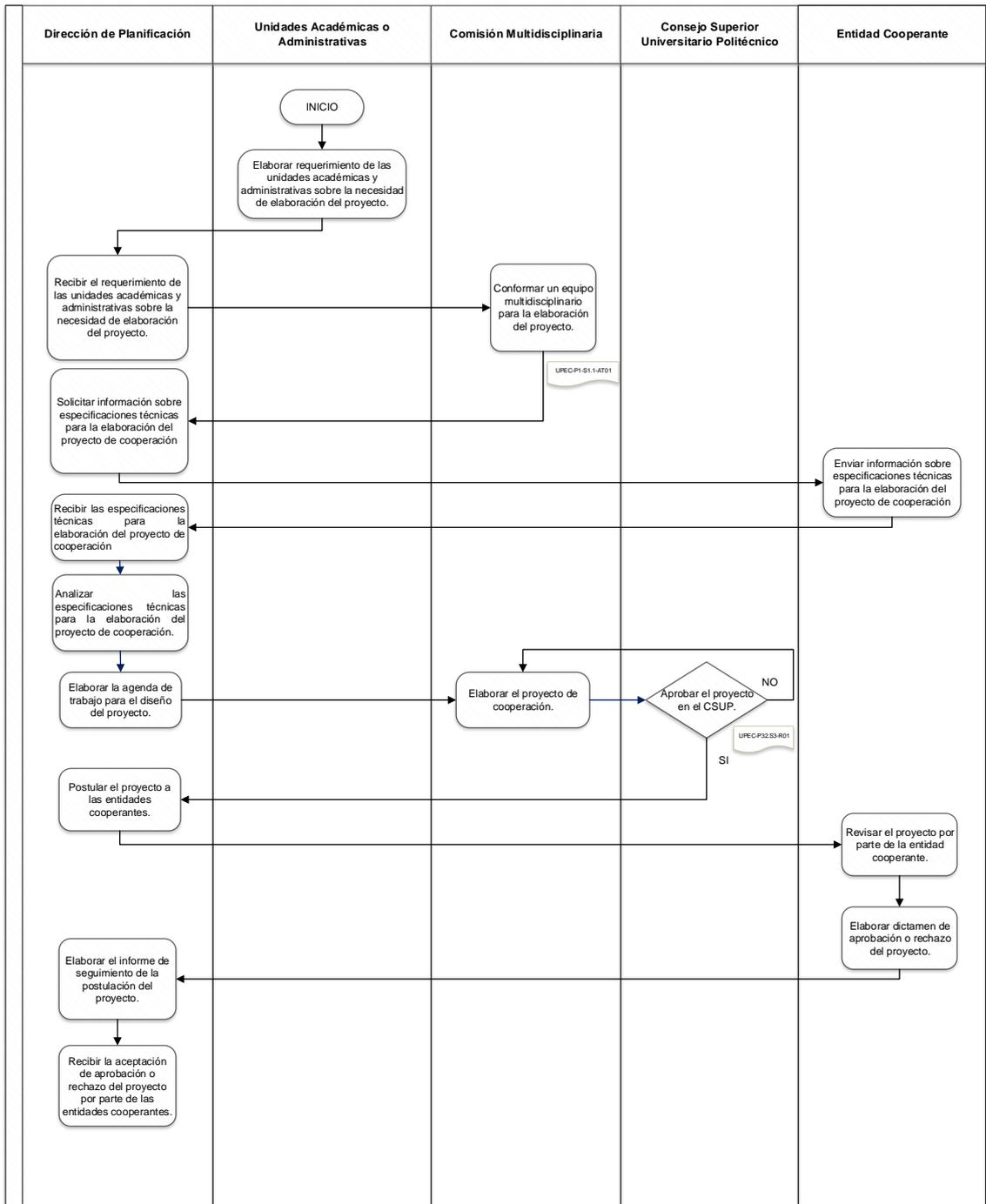
NOMBRE:	Proyectos de Cooperación	RESPONSABLE:	Director de Planificación y Desarrollo Institucional.
MISIÓN:	Coordinar la generación de proyectos de cooperación como propuestas técnicas factibles que permitan alcanzar objetivos orientados a la solución de problemas específicos en las áreas de la gestión, la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.		
ALCANCE:	Autoridades. Directivos Académicos y Administrativos. Jefes Departamentales. Presidentes de Comisiones Institucionales. Asistentes Administrativos. Trabajadores, Estudiantes, Actores Sociales: Gobiernos Autónomos Descentralizados, Gremios, Colegios de Profesionales, Cámara de Comercio, Instituciones Educativas, ONG's Instituciones Financieras, Instituciones Educativas.		
PROPIETARIO	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	USUARIOS:	Autoridades. Directivos. Docentes. Funcionarios. Empleados. Trabajadores. Estudiantes. Actores Sociales.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN	SALIDA	CLIENTE
Unidades Académicas y Administrativas. Docentes, Estudiantes	<p>Requerimiento de unidades académicas y administrativas.</p> <p>Acta de conformación de la comisión multidisciplinaria.</p> <p>Especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.</p> <p>Agenda de diseño del proyecto de cooperación.</p> <p>Proyecto de cooperación.</p> <p>Resolución de aprobación del Consejo Superior Universitario Politécnico.</p>	<p>Elaborar requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto.</p> <p>Recibir el requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto.</p> <p>Conformar un equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto.</p> <p>Solicitar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.</p> <p>Enviar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.</p> <p>Recibir las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.</p>	<p>Formato de Proyecto de cooperación.</p> <p>Formato de Postulación de proyecto de cooperación.</p> <p>Resolución de aceptación o rechazo del proyecto de cooperación postulado por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico.</p> <p>Acta de conformación del equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto.</p>	<p>Autoridades.</p> <p>Directivos.</p> <p>Docentes.</p> <p>Funcionarios.</p> <p>Empleados.</p> <p>Trabajadores.</p> <p>Estudiantes.</p> <p>Gobiernos Autónomos Descentralizados.</p> <p>Colegios</p>

	<p>Postulación del Proyecto a entidades cooperantes.</p> <p>Informe de seguimiento del proceso de postulación.</p> <p>Resolución de aceptación o rechazo del proyecto por parte de la entidad cooperante.</p>	<p>Recibir las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.</p> <p>Elaborar la agenda de trabajo para el diseño del proyecto.</p> <p>Elaborar el proyecto de cooperación.</p> <p>Aprobar el proyecto en el CSUP.</p> <p>Postular el proyecto a las entidades cooperantes.</p> <p>Revisar el proyecto por parte de la entidad cooperante.</p> <p>Elaborar dictamen de aprobación o rechazo del proyecto.</p> <p>Elaborar el informe de seguimiento de la postulación del proyecto.</p> <p>Recibir la aceptación de aprobación o rechazo del proyecto por parte de las entidades cooperantes.</p>		<p>Profesionales.</p> <p>Gremios.</p> <p>Cámara de Comercio.</p> <p>Instituciones Educativas.</p> <p>Organizaciones no gubernamentales.</p> <p>Instituciones Financieras.</p>
--	---	---	--	---

FICHA TECNICA DE EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
INDICADOR:	Planificación Estratégica		
ESTANDAR:	La institución cuenta con una planificación estratégica alineada a su misión y visión, la cual guía la gestión de la investigación, docencia y vinculación, con la finalidad de integrarlas para cumplir con los fines y funciones del sistema de educación superior. La planificación estratégica es ejecutada, desde la dirección de la IES, por todas las instancias de la institución.		
FORMULA DE CÁLCULO:	<p>Deficiente (0): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos y/o la información presenta deficiencias que impiden un análisis adecuado.</p> <p>Poco Satisfactorio (0,35): No alcanza el estándar evidenciando debilidades estructurales que comprometen la consecución de los objetivos; sin embargo, existen procesos viables a ser implementados.</p> <p>Cuasi-satisfactorio (0,70): Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas a través de la consolidación o mejora de los procesos ya implementados.</p> <p>Satisfactorio (1): Alcanza el estándar.</p>		
RECURSOS:	Talento humano, recursos informáticos, suministros de oficina, recursos económicos, recursos materiales, recursos tecnológicos.	FRECUENCIA DE MEDIDA:	Anual
EVIDENCIAS DEL PROCESO			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	Constitución de la República, LOES; Reglamento General de la LOES, Ley Orgánica de Educación Superior, Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas, Plan Nacional de Desarrollo, Plan de la SENESCYT, Agenda de transformación productiva del Carchi, Reglamento del Régimen Académico CES-2014; Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, Modelo Genérico de Evaluación, Estatuto, Reglamentos, Proforma Presupuestaria aprobada por la Asamblea Nacional.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO:	Acta de conformación del equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto.		
DOCUMENTOS RELACIONADOS:	Resolución de aceptación o rechazo del proyecto de cooperación postulado por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico.		



ANEXO 2

Instrumento para validar la propuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CONTENIDO DE LA
PROPUESTA

Estimado Magister.

Presente.

De mi consideración.

Conociendo su capacidad, trayectoria y experiencia profesional, tengo a bien solicitarle de la manera más comedida, su valioso aporte en la validación de la propuesta:

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI. ADJUNTO A LA PRESENTE SE SERVIRÁ ENCONTRAR LAS INSTRUCCIONES QUE DEBE SEGUIR PARA LA VALIDACIÓN.

Con la seguridad de esperar su valioso aporte, dejo constancia de mi profundo reconocimiento.

Atentamente:

Marcelo Cahuasqui Cevallos
MAESTRANTE

INSTRUCCIONES PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI. ADJUNTO A LA PRESENTE SE SERVIRÁ ENCONTRAR LAS INSTRUCCIONES QUE DEBE SEGUIR PARA LA VALIDACIÓN.

Con el fin de verificar la validez del contenido de la propuesta es importante que usted realice las siguientes actividades:

1. Leer detenidamente la propuesta.
2. Los parámetros por evaluar son:

PARAMETROS	LO QUE EVALUA
Aplicabilidad	Que los contenidos de la propuesta sean, aplicables, es decir que se adapten a las condiciones y necesidades de la Institución
Coherencia	Que los componentes de la propuesta tengan la suficiencia relación, sistematización y adaptación.
Actualidad	Que los contenidos estén al corrientes de los cambios científicos y tecnológicos que se producen.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Rigurosidad	Evalúa la severidad, exactitud, propiedad y precisión de los elementos que componen la propuesta.
Pertinencia	Que los contenidos de la propuesta sean conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

3. Cada uno de estos parámetros posee cinco niveles de respuesta, es decir, se evaluará sobre la base de cinco puntos, entendiéndose a 5 como la nota máxima y 1 la mínima.
4. Asigne, su valoración en la casilla que corresponda, marque con una X.
5. Al final mucho le agradeceré que se digne expresar sus criterios y sugerencias, respecto a la propuesta valorada.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CONTENIDO DE LA PROPUESTA:

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI. ADJUNTO A LA PRESENTE SE SERVIRÁ ENCONTRAR LAS INSTRUCCIONES QUE DEBE SEGUIR PARA LA VALIDACIÓN.

PARAMETROS POR VALORAR	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Aplicabilidad					
Coherencia					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Rigurosidad					
Pertinencia					

Criterio o sugerencias respecto a la propuesta valorada

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Universidad Israel

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos**, portador de C.C. **1002441333**, autor/a del trabajo de graduación: **Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi**, previo a la obtención del título de Maestría en Administración Pública. Mención: Gestión por Resultados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito, 12 de septiembre del 2018

Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

C.C. 10024413333

Análisis anti-plagio

Tesis: Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Autor: Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

URKUND

Documento: [Tesis_Completa.docx](#) (D40612549)
Presentado: 2018-07-19 15:32 (-05:00)
Presentado por: marceloc76@hotmail.es
Recibido: edwin.cahuasqui.upec@analysis.orkund.com
Mensaje: [Mostrar el mensaje completo](#)
6% de estas 28 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-88FA-03269D1ED84D/19421/Capt...>
- [Robinson_Cuasquén_TFG.docx](#)
- http://www.ula.ve/images/pdf/institucion/gestion/mapa_de_procesos/mapa_de_procesos_u...
- <https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>
- http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/www/uma/guiaprocesos1.pdf
- Tesis_JG_RG.docx
- <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- http://sgo.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf
- <http://blog.pro-qotim.com/noticias/la-importancia-del-mapa-de-procesos/>
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&oid=S1815-59362017000200009

Fuentes alternativas

- 1. Proyecto de tesis - Félix Paguay.docx
- Proyecto Final - Félix Paguay.docx
- [0_10_CUASQUÉN MONTENGRO ROBINSON FABRICIO-INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN.pdf](#)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS (Aprobado por: RPC-SO-19-
No.302-2016-CES)
TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS (Aprobado por: RPC-SO-19-
No.302-2016-CES)
TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER
Titulo:
100% # 1 Activo Archivo de registro Urkund: / Tesis - Fu00E9lix Paguay.docx 100%

Dirección de
Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Autor/a:
Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

Tutor/a:
Grisel Pérez Falco, PhD

Quito-Ecuador 2018

Dedicatoria A mi esposa Lorena y a mi hijo Matias, por el sacrificio y la paciencia. A mis padres por el ejemplo de superación. A Carlos Alberto y Santiago por ese estudio constante.

Agradecimiento A la Doctora Grisel Pérez Falco, por sus orientaciones y colaboración. A mis maestros,

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Completa.docx (D40612549)
Submitted: 7/19/2018 10:32:00 PM
Submitted By: marceloc76@hotmail.es
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Tesis_JG_RG.docx (D21099259)
Robinson_Cuasquén_TFG.docx (D36383821)
http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf
http://www.ula.ve/images/pdf/institucion/gestion/mapa_de_procesos/mapa_de_procesos_ula.pdf
<http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200009
<http://blog.pro-optim.com/noticias/la-importancia-del-mapa-de-procesos/>
<https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
<https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>

Instances where selected sources appear:

26

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS (Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:

Metodología para la gestión por procesos de la

Dirección de

Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Autor/a:

Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

Tutor/a:

Grisel Pérez Falco, PhD

Quito-Ecuador 2018

Dedicatoria A mi esposa Lorena y a mi hijo Matías, por el sacrificio y la paciencia. A mis padres por el ejemplo de superación. A Carlos Alberto y Santiago por ese estudio constante.

Agradecimiento A la Doctora Grisel Pérez Falco, por sus orientaciones y colaboración. A mis maestros, autoridades y compañeros de la Universidad Tecnológica Israel.

Resumen La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fue creada el 5 de abril del 2006, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

METHODOLOGY FOR THE MANAGEMENT BY PROCESSES OF THE DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL OF THE UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Fecha de presentación: 2018/6/21
Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos
Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador
marceloc76@hotmail.es
0984557008

Resumen ejecutivo

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fue creada el 5 de abril del 2006, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los procesos. El crecimiento de la universidad y el cambio de normativa que regula la educación superior, hicieron que su modelo de gestión sea más inadecuado e inapropiado. El objetivo de esta investigación es establecer una metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Esta metodología busca una evolución en la cultura organizacional a través del cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos. Esta investigación conceptualiza la gestión por procesos desde el contexto mundial, latinoamericano, nacional y especialmente institucional; llegando a exponer la influencia de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES). Este estudio es descriptivo y documental, aplicando el método hipotético-deductivo y el analítico-sintético, presenta un diagnóstico situacional, donde se analizaron aspectos como, la estructura organizacional, misión, visión, valores y objetivos estratégicos, entre otros. Estos sirvieron para identificar y construir cinco procesos estratégicos de: planificación estratégica, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), planificación operativa, rendición de cuentas y proceso de generación de proyectos de cooperación, caracterizados y documentados a través del mapa de procesos, fichas técnicas y diagramas de flujo.

Palabras clave: metodología, gestión, procesos, estratégicos.

Abstract

The Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), was created on April 5, 2006, initially lacked manuals and procedures to organize, regulate and evaluate the processes. The growth of the university and the change of regulations that regulate higher education, made its management

model more inappropriate and inappropriate. The objective of this research is to establish a methodology for process management that improves administrative activities and make them more effective and efficient, so that there is a comprehensive management and a unique direction of the processes of the Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional of the UPEC. This methodology seeks an evolution in the organizational culture through the change of a functional scheme to one by projects and processes. This research conceptualizes management by processes from the global, Latin American, national and especially institutional context; getting to expose the influence of management by processes in Higher Education Institutions. This study is descriptive and documentary, applying the hypothetical-deductive and analytical-synthetic method, presents a situational diagnosis, where aspects such as the organizational structure, mission, vision, values and strategic objectives, among others, were analyzed. These served to identify and build five strategic processes of: strategic planning, monitoring and evaluation of the Strategic Plan for Institutional Development, operational planning, accountability and process of generation of cooperation projects, characterized and documented through the map of processes, technical sheets and flow diagrams.

Keywords: methodology, management, processes, strategic.

Introducción

Las organizaciones públicas en el Ecuador han tenido un cambio vertiginoso en los últimos años, acompañadas de una fuerte dosis de modernización y uso de tecnología. Atrás quedaron las instituciones ineficientes y poco modernas, en la actualidad la administración pública es mucho más eficiente, desde su apartado legal, pasando por sus procesos, funciones y resultados.

La gestión por procesos nace y a evolucionando desde el sector privado para luego trasladarse y posiblemente perfeccionarse en el sector público. La academia por ser donde se desarrolla y crea conocimiento, tiene la obligación de liderar estos procesos de cambio e innovación en las actividades académicas y administrativas.

El objetivo final de la presente investigación es establecer una metodología para la gestión por procesos y de esta manera mejorar las actividades administrativas de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, esto con el fin de que los procesos sean más eficaces y eficientes.

Esta metodología de gestión por procesos busca mejorar las actividades administrativas y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos y se asegure el cumplimiento de objetivos institucionales. Además, se busca un cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos, es decir, un cambio en la cultura organizacional.

Materiales y Métodos

Esta investigación tiene características cualitativas, este enfoque se pone de manifiesto al construir el apartado teórico de esta investigación, donde se describe y caracteriza conceptualmente el objeto de estudio. También se enmarca en investigaciones de tipo descriptiva, en el desarrollo de esta investigación se llegó a describir las características del modelo de gestión por procesos, partiendo desde conceptos generales, pasando por los enfoques basados en proceso, el mapa de procesos, la metodología en la gestión de procesos y terminando en la gestión por procesos en las instituciones de educación superior.

Es documental, de acuerdo a Arias (2012), “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (Pág. 27). Este tipo de investigación se empleó en la construcción del marco teórico, por cuanto se hizo una revisión y análisis de varias fuentes bibliográficas.

Los métodos de investigación empírica proceden fundamentalmente de la experiencia. “La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación”

(Ramos, 2008). La observación investigativa constituye un instrumento universal, ya que permite una percepción real del objeto de estudio.

Resultados y discusión

Gestión por procesos

Todas las actividades de la organización, desde las actividades de adquisición hasta las de control, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La gestión por procesos o *Business Process Management* (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en esta prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Carrasco (2013), define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Pág. 11).

Según Pérez (2012), "proceso es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas), cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo *valor* como *todo aquello que se aprecia o estima*" (...) (Pág. 41).

Para Pardo (2017), el proceso es un "conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor" (Pág. 18).

En las definiciones anteriores se resaltan elementos comunes de un proceso como entradas, salidas, insumos, resultados y actividades. En la figura 1 se visualiza una interacción entre ellos, demostrando que es importante para la organización la comunicación entre los mismos, solo de esta manera se podrá cumplir las metas y objetivos propuestos por la organización.

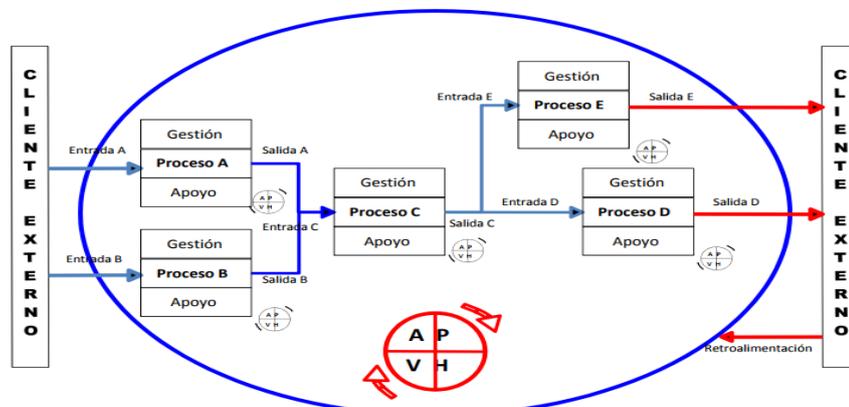


Figura 1. Red de procesos. Tomada de: "Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión" por Lugo, J., 2012. Recuperado de:

Tipos de proceso

De acuerdo a Vera (2014), se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del mapa de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.

Procesos operativos o misionales: Son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.

Procesos Estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

Procesos de soporte: Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (Párr. 14).

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos. Algunos autores incorporan, a más de estos tres tipos de procesos, uno concerniente a la gestión de dirección, y lo conciben como un carácter transversal, es decir que involucra al resto de procesos de la empresa.

Elementos del proceso

Para desarrollar eficientemente un proceso es necesario contar con ciertos elementos que interactúan entre ellos y hace que su propósito se cumpla. Las organizaciones ya disponen e implementan procesos, he aquí el trabajo de identificarlos y gestionarlos de manera adecuada, siempre orientándolos al cumplimiento de objetivos institucionales.

De acuerdo a Pérez (2012), un proceso tiene los siguientes elementos:

- e) Un *input* (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definida. El *input* es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno).
- f) La *secuencia de actividades*, que precisan los medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- g) Un *output* (salidas), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).
- h) Un *sistema de control* conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto, y del nivel de satisfacción del usuario. (Pág. 52-53)

Estos elementos interactúan entre sí (Ver figura 2), *input* y *output* (proveedor y proceso cliente), definen los límites de todo proceso, que deben ser claros para asignar responsables del cumplimiento. Estas interacciones entre tales procesos se conocen como el enfoque basado en procesos.

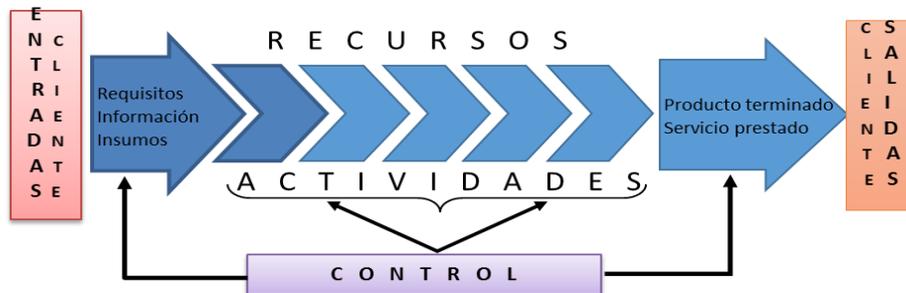


Figura 2. Elementos de un proceso. Información adaptada de: “Gestión por procesos” por Pérez, J., 2012 y “Procesos Productivos y Administrativos” por Marín, Y., 2009.

En el esquema anterior se puede visualizar al cliente o usuario, tanto como elemento de entrada como de salida, de acuerdo a Baca (2013), la estructura empresarial por funciones (por su naturaleza misma), promueve la carencia de relaciones productor-consumidor o usuario en el caso de servicios, que es la característica básica para la creación del enfoque por procesos, pues en este enfoque se trata de satisfacer las necesidades del consumidor.

Enfoque basado en procesos

Para cumplir con los objetivos organizacionales es necesario gestionar adecuadamente las actividades y recursos con los que se dispone, además es necesario la utilización de herramientas y metodologías que reunidas forman un sistema de gestión. El enfoque basado en procesos es uno de los ocho principios de gestión de la calidad y un elemento importante en la aplicación de la norma de calidad ISO 9001.

De acuerdo al Modelo de la EFQM (*European Foundation for Quality Management* – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, enfatizando como alcanzar resultados de una manera más eficiente, ejerciendo un control sobre todas las actividades que buscan ese resultado.

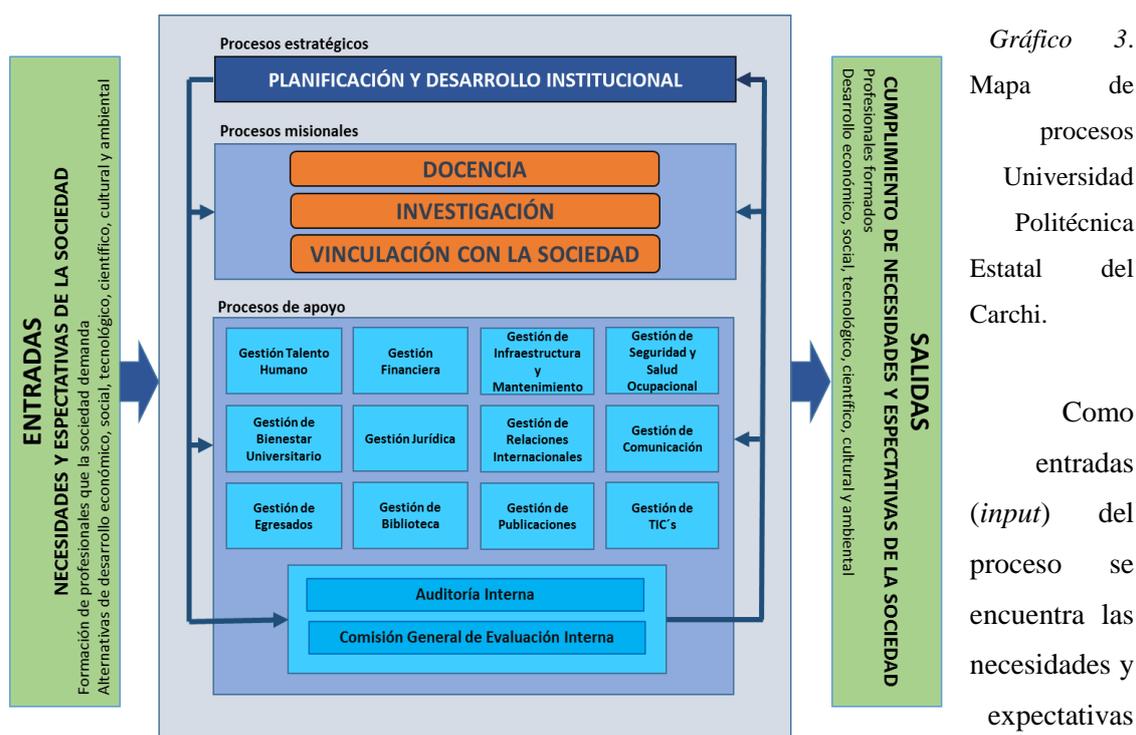
La gestión por procesos se materializa en la cadena de valor o mapas de procesos, la cual contiene los macroprocesos, subprocesos y procesos necesarios para garantizar su correcta operatividad. Permite administrar la institución pública como un todo y definir las actividades que agregan valor.

Mapa de procesos

De acuerdo a Marín (2009), un mapa de procesos es “un gráfico que permite visualizar y/o imaginarse una organización dividida en subprocesos o en actividades, mostrando la interacción o unión de éstos dentro de marco organizacional, activada por los requisitos del cliente y que termina con el cliente satisfecho” (Pág. 69). El mapa de procesos representa un diagrama de valor, a manera de un inventario gráfico de los procesos de la organización.

Para la construcción del mapa de procesos se coordinó con el Director de Planificación y Desarrollo Institucional y se validó el diseño y construcción del mismo. Este resume el entramado de procesos que recogen las demandas, necesidades, problemáticas e insumos que la institución requiere para la generación de valor público, es decir, para satisfacer las demandas de la comunidad, en el caso de la UPEC generar conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social, científico-tecnológico, cultural y ambiental de la región.

A continuación, se propone el mapa de procesos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi:



de la sociedad, y se han identificado dos requerimientos importantes, primero la necesidad de formar profesionales que el entorno demanda, y segundo el desarrollo económico, social, tecnológico, científico, cultural y ambiental de la región y la zona de integración fronteriza. El mapa de procesos distingue tres tipos o niveles: estratégicos, misionales u operativos y de apoyo, todos estos confluyen para establecer la misión y visión de la UPEC, el resultado (*output*) es el cumplimiento de necesidades y expectativas de la sociedad.

Los procesos estratégicos se diseñan, aplican y evalúan en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, después del estudio y análisis de las funciones de la dependencia y de las necesidades y requerimientos institucionales, el presente estudio propone cinco procesos estratégicos: de planificación estratégica, de seguimiento y evaluación del PEDI, de planificación operativa, de generación de proyectos de cooperación y de rendición de cuentas.

Como procesos misionales u operativos, se ha incluido tres elementos de vital importancia: primero la docencia, que se enfoca en las acciones que garanticen el aseguramiento de la calidad de la educación y la formación de profesionales que la sociedad demanda; segundo la investigación, que se orienta al fomento de la investigación, innovación, desarrollo tecnológico y la generación de nuevo conocimiento; tercero la vinculación con la sociedad, que incluye acciones que favorecen la cooperación interinstitucional entre la universidad, el estado y la sociedad, en coherencia con estructura productiva actual y potencial de la zona.

Los procesos de soporte “son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad” (Gil y Vallejo, 2008, pág. 9 y10). Aquí se han incluido a todas las unidades administrativas y operativas que realizan actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos.

En la construcción de este mapa de procesos, se incluye al departamento de Auditoría Interna y la Comisión General de Evaluación Interna, esta última enfoca más la parte académica, la misión de estos dos organismos es ayudar a la institución a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque de retroalimentación sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos estratégicos y misionales.

Indicadores de gestión

Según Lugo (2014), un indicador es un valor que establece una relación entre dos o más indicadores de gestión, significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Existen muchos tipos y clasificaciones de indicadores de acuerdo a la finalidad que tengan y al marco donde se los vaya aplicar. Para esta investigación se ha considerado una clasificación en las dimensiones de eficiencia y eficacia, por cuanto estos tipos tienen una interrelación con las actividades de gestión por procesos.

Rodríguez (2012), presenta un tipo de clasificación de indicadores que es pertinente con la investigación que se presenta.

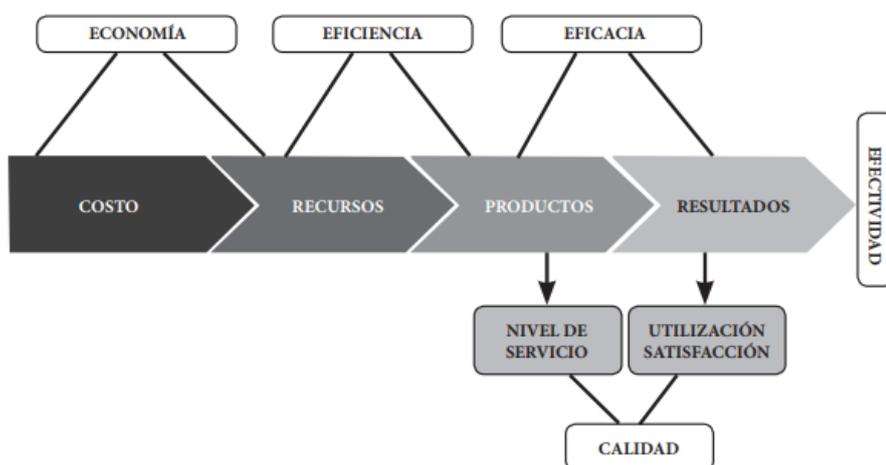


Figura 4.

Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores. Información tomada de: “Guía para la construcción de indicadores de gestión” por Rodríguez Elizabeth, 2012.

Mientras que los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento. Para cumplir con este tipo de indicadores se realiza un análisis de costos en que incurren las entidades encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Mejora y optimización de los procesos

Una vez puesto en ejecución los procesos, se evalúan sus resultados a través de indicadores anteriormente descritos, para promover el mejoramiento continuo. Los procesos nunca se mantienen estáticos, por lo que es necesario darles seguimiento a través de los principales

indicadores, para de ser el caso corregir desviaciones en su comportamiento, estos desvíos deterioran el proceso.

Según Sánchez (2016), una vez mejorado u optimizado el proceso y cuando su comportamiento ya está estabilizado, es importante aplicar el ciclo de mejora continua, el cual consiste en mantener los estándares existentes y/o alcanzar otros más retadores.

Para aplicar el ciclo de mejora continua, el proceso debe estar documentado y tener definidos, entre otros: requisitos, tanto de insumos como normativos, e indicadores con sus criterios de medición. Sánchez (2016) muestran los pasos para la mejora continua de procesos:

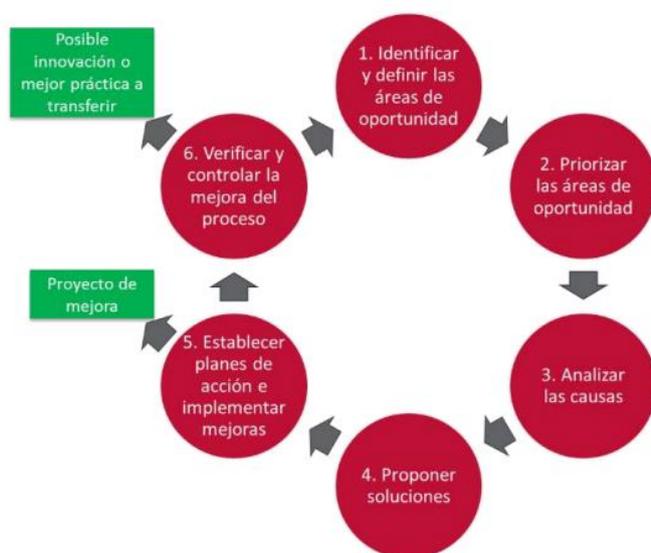


Figura 5. Ciclo de mejora continua. Información tomada de: “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” por Sánchez Oscar, 2016.

El paso 1, se refiere a encontrar impedimentos para el correcto desarrollo del proceso, como elevados costos y tiempos excesivos. El paso 2 refiere a ordenar las áreas de atención de acuerdo a la urgencia de atención. En el paso 3 se analizan las causas o sub causas e identificar las que general un impacto negativo. A continuación, se analizan las opciones más adecuadas para eliminar o minimizar causas negativas y de esta manera el proceso pueda tener un efecto positivo. En el paso 5 se implementan las mejoras a través de un proyecto o plan de acción, a fin de conocer la magnitud de las mejoras, se comparan los valores de los indicadores del proceso obtenidos antes de las mejoras realizadas, con los valores obtenidos después de implementar las mejoras.

Una vez se haya optimizado el proceso es necesario actualizar sus diagramas y el manual de procedimientos, a fin de reflejar el proceso mejorado. También hay que redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos a fin de aprovechar el tiempo laboral del personal de la manera más adecuada. Es conveniente capacitar al personal que participa en el proceso

optimizado, a fin de familiarizarlo con la nueva operación y facilitar que realice sus actividades de la mejor manera posible y cumpla con los objetivos del proceso.

La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior

Las universidades no pueden ser ajenas a los avances en innovación y desarrollo, por el contrario, son éstas las que lideran estas iniciativas, en la actualidad los procesos de una Institución de Educación Superior, se centra en la generación de conocimiento y la transferencia del mismo hacia la sociedad. La universidad es una institución de carácter social, por cuanto forma al ser humano, y todos sus procesos se centran en él.

Los procesos de gestión de una universidad son diferentes y mucho más complejos que de otra institución, por cuanto se forma personas con competencias, habilidades, conocimientos y comportamientos; se involucran como ejes transversales elementos como el emprendimiento, la innovación, TIC's, investigación, el diseño curricular, entre otros.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), (2012), en su misión establece: “Normar y ejercer la rectoría sobre los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad del sistema de educación superior, mediante la aprobación de políticas, programas, metodologías, indicadores, estándares, instrumentos técnicos, normas y guías (...)” (Pág. 3).

Entonces, es de vital importancia que las IES se adapten a esta transformación impulsada por las entidades que regulan la educación superior en el país, y desarrollen procesos que les permita, primero mejorar la calidad de la educación y segundo acreditarse institucionalmente.

He aquí la importancia de adoptar una metodología para la gestión por procesos en las IES, considerándola como un sistema que interrelaciona e interactúa en función de conseguir los objetivos institucionales. Lo que se pretende es que las instituciones de educación superior pasen de ser organizaciones funcionales y tradicionales a organizaciones gestionadas por procesos, pensando siempre en las necesidades de formación profesional del entorno y entregando a la sociedad profesionales que aporten en la solución de sus problemas.

Diseño de una metodología para el análisis y diseño de procesos en la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC

Análisis y diseño de procesos

Para el diseño y construcción de procesos se estableció una serie de diálogos con los miembros de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, de los cuales

se pudo recoger las demandas, necesidades, problemas e insumos valiosos para la caracterización de procesos. Al momento de construir la propuesta esta dependencia universitaria, no contaba con documentos que describan sus procesos, sin embargo, se desarrollan adecuadamente sus actividades y tareas, cumpliendo con la misión y visión de su dependencia.

La metodología utilizada para la caracterización de procesos fue el diagrama de SIPOC (La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers), o conocida también como COPIS, en esta herramienta se expone los elementos clave en los dominios de: Proveedores, entrada, descripción, salida y cliente. En el cuadro 4 se presenta y describe cada uno de estos elementos que se ha tomado en cuenta para el diseño y elaboración de procesos.

Identificación de los procesos

Tomando en cuenta la gestión de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y las funciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, se identifican cinco procesos estratégicos que lleva adelante esta dependencia:

- Proceso de Planificación Estratégica.
- Proceso de seguimiento y evaluación del PEDI.
- Proceso de Planificación Operativa.
- Proceso de Rendición de Cuentas.
- Proceso de Generación de Proyectos de Cooperación.

Documentación de los procesos

La manera más adecuada de documentar un proceso es a través de un diagrama de flujo o flujograma. “Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura organizativa” (Manene, 2011, párr. 2).

En la descripción de los elementos de los procesos estratégicos se muestra un inicio, inmediatamente el flujo de operaciones de cada dependencia y un final de la operación. En el diseño de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC se utilizaron los siguientes símbolos:

Tabla 1
Símbolos del proceso

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio y fin del proceso
	Indica que se toma una decisión. Del símbolo salen dos flechas: Sí/No
	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Indica la presencia de un documento en formato papel.
	Indica la dirección del flujo del proceso

Nota. Adaptado desde: “Análisis y Diseño de Procesos Empresariales” por Ramonet, J., 2013, p. 6

Descripción de los elementos de la ficha técnica de proceso estratégico

La ficha técnica de procesos estratégicos es la herramienta que facilita la comprensión y muestra con claridad los elementos que integran el proceso, a continuación se describen cada uno de ellos:

Tabla 2
Caracterización de la ficha técnica de descripción del proceso

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre	Permite identificar claramente al proceso y diferenciarlo de los demás.
Misión	Señala la finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. La misión debe ser medibles con los indicadores que se definan.
Alcance	Delimita la cobertura del proceso. A qué ámbitos aplica, con qué actividad se inicia y con qué actividad finaliza.
Responsable	Asigna como “dueño” o responsable del proceso, en este caso al encargado de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Propietario	Es la entidad que ejecuta el proceso. En este caso la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Usuario	Son las personas que se benefician directamente con el proceso en mención
Proveedor	Proveedor es cualquier persona que suministre algún insumo o recurso
Entrada	Es todo aquello que se requiera para realizar el proceso, y puede ser desde información, materiales, actividades o recursos.
Descripción	Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.
Salida	Salida es el resultado del proceso

Cliente	Es la persona o proceso (interno o externo) que se ve afectada por el resultado del proceso. El objetivo más importante, al cual se debe brindar una solución.
----------------	--

Nota. Adaptado desde: “*Diagrama SIPOC*” por Chinchilla, J., 2009, p. 16

La definición de un proceso está dada en la estructura básica donde se facilite su interrelación y delimitación. Se presenta la información organizada, de tal manera que se pueda visualizar y entender el proceso de forma clara. Para establecer los elementos de dominio (Proveedores, entrada, descripción, salida y cliente) se utilizó la metodología SICOP.

Descripción de la ficha técnica de evidencia e indicadores del proceso

Es la ficha donde se describen los elementos que servirán para evaluar el grado de cumplimiento del proceso, además en esta herramienta se indica las evidencias del cumplimiento de las etapas del proceso. A continuación, se muestra los elementos de la ficha de evidencias e indicadores del proceso.

Tabla 3
Caracterización de la ficha técnica de evidencia e indicadores

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Indicador	Elemento que se va a evaluar o medir
Estándar	Un estándar es un documento establecido por consenso, aprobado y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.
Fórmula de cálculo	Presenta cuatro niveles de cumplimiento del estándar: deficiente, poco satisfactorio, cuasi-satisfactorio y satisfactorio
Recursos	Presenta el uso de los recursos necesarios para cumplir el proceso. Pueden ser: humanos, financieros, materiales, financieros, informáticos, tecnológicos
Frecuencia de medida	Indica el periodo con el que se mide el indicador
Documentos de referencia	Son los documentos que sirven de base para la construcción y validación del proceso.
Documentos del proceso	Los aquellos que se generan en el desarrollo del proceso y sirven como evidencias de cumplimientos de actividades y objetivos
Documentos relacionados	Documentos que están relacionados con el proceso y que en algún momento podrían servir como soporte o asesoría

Nota. Adaptado desde: “*Diagrama SIPOC*” por Chinchilla, J., 2009, p. 18. “*Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*” por Ramonet, J., 2013, p. 10

Un elemento importante son los indicadores de gestión y el estándar de cumplimiento, ya que a través de estos, se pueden identificar procesos que no estén cumpliendo con su objetivo.

Para ello se cuenta con un estándar, el mismo que muestra, para los cinco procesos estratégicos, la medida del logro de cada proceso.

El tipo de indicador que se aplica para la evaluación de los procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional es el de eficacia, que busca el cumplimiento del proceso en los plazos estipulados y el de eficiencia que se enfoca en el control de los recursos o las entradas del proceso y su nivel de aprovechamiento.

Es oportuno también describir la fórmula de cálculo, que contiene cuatro niveles de cumplimiento del estándar. Cuando el resultado de la evaluación es deficiente, se le asigna un valor de 0; en el caso de ser poco satisfactorio, su valoración es de 0,35; de ser cuasi-satisfactorio la ponderación será de 0,75; y si la medición es satisfactoria se le otorga un valor de 1. Se tomó en cuenta estos niveles de medición por cuanto el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), utiliza esta ponderación para la acreditación de las carreras y de la institución.

3.3.8. Seguimiento, medición y mejora de procesos

Los procesos estratégicos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional deben tener un seguimiento y control a través del uso de indicadores de gestión que permitan medir resultados, es decir, verificar el cumplimiento de objetivos. Los indicadores son herramientas para tomar decisiones y definir las necesidades de cada fase de los procesos.

Según Sánchez (2016), los indicadores expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables con respecto al comportamiento o desempeño de un sistema, como puede ser un proceso, principalmente en lo que se refiere a su eficiencia y eficacia, así como a la calidad de sus resultados.

El proceso de mejoramiento continuo como herramienta de gestión, permite diagnosticar y realizar las mejoras de forma permanente, bajo criterios de optimización del trabajo, incrementar y fortalecer la eficiencia y eficacia de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Para esto los indicadores de la presente propuesta se detallan en la ficha técnica de evidencia e indicadores del proceso (Anexo 1), cada proceso estratégico cuenta con su indicador, su estándar y la fórmula de cálculo, la misma que permite obtener cuatro niveles de resultados: Deficiente, poco satisfactorio, cuasi-satisfactorio y satisfactorio. En el caso de obtener un resultado diferente al satisfactorio, el proceso debe entrar en una etapa de mejora.

Es pertinente presentar un instrumento para recopilar información que sirva para diseñar los planes de mejoras a implementar, con el fin de corregir los procesos de ser necesario.

Tabla 4
Instrumento para plan de mejora de procesos

PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UPEC					
PROCESO:					
Acciones de mejora	Tareas	Responsable del área	Tiempo (inicio-fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
1.					
2.					
3.					
4.					

Nota: Fuente: Castillo, Yoisi. (2015). Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja. Año 2015.

Una vez identificado el proceso es necesario visualizar cuales son las acciones de mejora, es decir, que actividades están teniendo problemas y no cumplen con el indicador de evaluación. Inmediatamente hay que diseñar las tareas que van a corregir el proceso y delegar un responsable de su ejecución, es necesario también establecer un tiempo y los recursos necesarios para implementar las acciones de mejoras. Al final el Director de Planificación y Desarrollo Institucional será el encargado de realizar el seguimiento y evaluación del proceso de mejora.

Conclusiones.

Los elementos que influyen en un modelo de gestión por procesos son: los de entrada que cumplen con las características definidas en el estándar, actividades de proceso o los medios y recursos para ejecutarla, los productos de salida cuyo destino es el usuario o cliente, y un sistema de control para medir los resultados del producto y el grado de satisfacción del usuario.

Para la construcción y descripción de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional se siguió la metodología del Sistema de Gestión ISO 9001, además se utilizó la herramienta SICOP (Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers), en esta herramienta se expone los elementos clave en los dominios de proveedores, entrada, descripción, salida y cliente.

Los procesos estratégicos fueron levantados a través de la metodología planteada y elaborado de manera conjunta con el personal de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, cumpliendo las demandas descritas en el Marco Teórico de esta investigación.

En la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC se identifican cinco procesos estratégicos que desarrolla esta dependencia: Proceso de planificación estratégica, proceso de seguimiento y evaluación del PEDI, de planificación operativa, de rendición de cuentas y proceso de generación de proyectos de cooperación.

El mapa de procesos diseñado recoge las demandas, necesidades, problemáticas e insumos que la institución requiere, en esta se identifican tres niveles de procesos: los estratégicos como la docencia, la investigación y la vinculación; los misionales y de apoyo, donde se encuentran todos los departamentos y unidades administrativas, en este último se ha incluido un enfoque de retroalimentación sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos estratégicos y misionales.

Recomendaciones

El modelo de gestión por procesos asegura la eficiencia y eficacia de los mismos, por esta razón es necesario que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, como política institucional, levante los procesos misionales y de apoyo para cada una de las dependencias que se muestran en su estructura orgánica, con el fin de sistematizar los procesos y que estos sirvan como una herramienta de gestión eficiente y eficaz.

El modelo de gestión por procesos debe permitir la mejora continua, involucrando la participación de todo el personal de la universidad, ya que ellos conocen más que nadie como se desarrolla sus tareas y funciones, y conocen sus limitaciones y aspectos que se pueden y se deben mejorar.

Se recomienda realizar capacitaciones constantes sobre el manejo y beneficios de la gestión por resultados, pues se necesita que los funcionarios tengan cierto nivel de involucramiento para adquirir los conocimientos y habilidades del manejo de esta herramienta, esto permitirá una administración más efectiva, eficiente de la institución y cumplir con los resultados e impactos esperados.

Bibliografía

- Arias, Fidias. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Sexta edición. Editorial Episteme. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Baca, Gabriel. (2013). *Evaluación de Proyectos*. 7ma. Edición. México D. F. Mc. Graw. Hill.
- Carrasco, Juan. (2013). *Gestión por Procesos. (Valorando la práctica)*. Quinta Edición. Santiago de Chile. Editorial Evolución.
- Castillo, Yoisi. (2015). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de producción en artes gráficas en Ediloja. Año 2015*. (Tesis de postgrado) Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador.
- Chinchilla, José. (2009). *Diagrama SIPOC*. Recuperado el 21 de junio del 2018 de: <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (Junio, 2012). *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del CEAACES*.

- Gil, Yolanda. (Marzo, 2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Recuperado el 23 de junio del 2018 de: https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf
- ISO-9001-2015. (Septiembre del 2017). *ISO 9001: El principio de gestión del enfoque basado en procesos*. Recuperado el 27 de diciembre del 2017 de: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/09/enfoque-basado-en-procesos/>
- Lugo, Juan. (Marzo, 2012). *Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Recuperado el 17 de diciembre del 2017 de: <file:///D:/TESIS/Tesis%20Maestr%C3%ADa/Marco%20Te%C3%B3rico/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20e%20indicadores%20Juan%20Lugo.pdf>
- Manene, Luis. (2011). *Los Diagramas de Flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Recuperado el 20 de junio de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf
- Marín, Yudi. (2009). *Procesos Productivos y Administrativos*. 1ra. Edición. Medellín, Colombia. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Pardo, José. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España. ENOR Internacional, S.A.U.
- Pérez, José. (2012). *Gestión por procesos*. 5ta. Edición. Madrid, España. Esic Editorial.
- Ramonet, Jaume. (2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Recuperado el 20 de mayo del 2018 de: https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf
- Ramos, Ena. (Julio del 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 26 de abril del 2018 de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, Elizabeth. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, Oscar. (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. Subsecretaría de la Función Pública Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública. México Distrito Federal.
- Vera, Raysha. (2014). *Tipos de procesos. Mapas de procesos*. Recuperado el 16 de diciembre del 2017 de: <http://gestiondecadidadbol.blogspot.com/2014/03/tipos-de-procesosmapa-de-procesos-i.html>

Análisis anti-plagio Artículo Científico

Tesis: Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Autor: Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

Es seguro | <https://secure.orkund.com/view/40488359-613398-260200#q1bKLVayjiYOM9MxtDCL1VEqzkcPy0zLT7MS05VsjLQMzAwM7U0MzlxNTI0MTzMjM1rAUA>

Aplicaciones | Bookmarks | Moodle.org: Social | Yahoo

URKUND

Documento: [Artículo Científico.docx](#) (D41394593)

Presentado: 2018-09-12 14:46 (-05:00)

Presentado por: Marcelo Cahuasquí Cevallos (edwin.cahuasqui@upec.edu.ec)

Recibido: edwin.cahuasqui.upec@analysis.orkund.com

Mensaje: [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS ESPAM MFL GABRIELA LARA 20 may 2017.docx
	http://docplayer.es/3126581-Guia-para-la-identificacion-y-analisis-de-los-procesos-de-la-universidad-de-malaga.html

Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI / Tesis Completa.docx 83%

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

METHODOLOGY FOR THE MANAGEMENT BY PROCESSES OF THE DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL OF THE UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Fecha de presentación: 2018/6/21 Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador marceloc76@hotmail.es 0994557008 Resumen ejecutivo

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fue creada el 5 de abril del 2006, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los procesos. El crecimiento de la universidad y el cambio de normativa que regula la educación superior, hicieron que su modelo de gestión sea más inadecuado e inapropiado. El objetivo de esta investigación es establecer una metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Esta metodología busca una evolución en la cultura organizacional a través del cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos. Esta investigación conceptualiza la gestión por procesos desde el contexto mundial, latinoamericano, nacional y especialmente institucional; llegando a exponer la influencia de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES). Este estudio es descriptivo y documental, aplicando el método hipotético-deductivo y el analítico-sintético, presenta un

URKUND

Urkund Analysis Result

Analyzed Document: Artículo Científico.docx (D41394593)

Submitted: 9/12/2018 9:46:00 PM

Submitted By: edwin.cahuasqui@upec.edu.ec

Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS ESPAM MFL GABRIELA LARA 20 may 2017.docx (D28636243)
<http://docplayer.es/3126581-Guia-para-la-identificacion-y-analisis-de-los-procesos-de-la-universidad-de-malaga.html>

Instances where selected sources appear:

2

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

METHODOLOGY FOR THE MANAGEMENT BY PROCESSES OF THE DIRECCIÓN DE

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL OF THE UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Fecha de presentación: 2018/6/21 Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador marceloc76@hotmail.es 0984557008

Resumen ejecutivo

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fue creada el 5 de abril del 2006, en un inicio carecía de manuales y procedimientos que organicen, regulen y evalúen los procesos. El crecimiento de la universidad y el cambio de normativa que regula la educación superior, hicieron que su modelo de gestión sea más inadecuado e inapropiado. El objetivo de esta investigación es establecer una metodología para la gestión por procesos que mejore las actividades administrativas y hacerlas más eficaces y eficientes, de manera que exista una gestión integral y un direccionamiento único de los procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC. Esta metodología busca una evolución en la cultura organizacional a través del cambio de un esquema funcional a uno por proyectos y procesos. Esta investigación conceptualiza la gestión por procesos desde el contexto mundial