



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Sistema de Gestión de Calidad para el proceso sustantivo de formación académica de Grado en la Universidad de Otavalo”

Proyecto de grado presentado como requisito para la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas mención Contabilidad, Auditoría y Tributación

Ivon Estefania Ipiales Goveo

Erika Lorena Maldonado Toapanta

AUTORES

Doctor Enrique Alberto Novoa Godoy

TUTOR

Otavalo, mayo de 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ivon Estefania Ipiales Goveo, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

.....
Ivon Estefania Ipiales Goveo

C.I.172443192-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Erika Lorena Maldonado Toapanta, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

.....
Erika Lorena Maldonado Toapanta

C.I.1004675904

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL PROCESO SUSTANTIVO DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE GRADO EN LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO**” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de **INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN (CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN)** de las estudiantes **IVON ESTEFANIA IPIALES GOVEO, ERIKA LORENA MALDONADO TOAPANTA**, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

.....
ENRIQUE ALBERTO NOVOA GODOY, Dr.

C.I. 100204779-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a los seres que amo con mi vida, mis padres Marcelo Ipiales y Marlene Goveo, quienes con su amor, paciencia, tiempo y dedicación han hecho de mí una persona de bien. No importa las veces que me derrumbe, siempre están para levantarme y darme fuerzas para no rendirme.

A mis hermanos Alex y Kathe que tienen la dura tarea de soportarme, llenan mi vida de alegría con sus ocurrencias, me animan a ser cada día mejor persona y nunca se niegan a extenderme la mano cuando los necesito.

A mi novio Luis por ser la voz que me alienta a seguir adelante, por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

Y a todas las personas que me han ayudado a recorrer este largo y difícil camino.

Tuon Estefania Ipiales Goveo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a Dios porque siempre ha estado conmigo dándome fuerza, guiándome y llenándome de amor, a mis padres Sicar Maldonado y Flor Toapanta por ser mi puntal, mi ejemplo y mi inspiración, a mis hermanos y abuelitos que siempre han estado pendientes de mí durante este largo proceso.

Erika Lorena Maldonado Toapanta

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por cada día de vida que puedo compartir con mis seres amados; a mi padre Marcelo Ipiales por ser mi refugio y mi mayor ejemplo de lucha, constancia, trabajo, dedicación; a mi madre Marlene Goveo por ser mi consuelo, mi consejera, mi apoyo, mi acolite, mi pañuelo de lágrimas y sobre todo por estar a mi lado en los momentos difíciles; a mis hermanos por estar siempre a mi lado y a mi novio por todo el cariño y paciencia que me ha demostrado.

Yvon Estefanía Ipiales Goveo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por mantenerme firme en el camino, a mis padres que han sido el motor de mi vida y mi sustento diario, y que gracias a ellos ahora soy lo que soy, también a mis hermanos que han sido parte de mi vida y ese empuje para superar cada una de las barreras y ahora compartir junto a ellos, también agradezco a todas las personas que me apoyaron en el momento que necesite; amigos, compañeros y familiares.

Erika Lorena Maldonado Toapanta

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XVI
ABSTRACT.....	XVII
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	1
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1
¿QUÉ ES LA CALIDAD?	1
PRINCIPIOS DE LA CALIDAD.....	1
1. Enfoque al cliente	2
2. Liderazgo	2
3. Participación del personal	2
4. Enfoque basado en procesos.....	2
5. Mejora	3
6. Toma de decisiones basada en la evidencia	3
7. Gestión de las relaciones	3
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LOS PROCESOS.....	4
¿QUÉ ES UN PROCESO?	6
ELEMENTOS DE UN PROCESO	6
TIPOS DE PROCESOS	7
1. Procesos estratégicos	8
2. Procesos operativos o agregadores de valor	8
3. Procesos de apoyo	8
MAPA DE PROCESOS	9
INVENTARIO DE PROCESOS	10
FLUJOGRAMA DE PROCESOS	16
PROCEDIMIENTO	16
METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LAS NORMAS ISO 9001:2015	16
REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015.....	18
Información documentada	18
Pensamiento basado en riesgos	21
EL CICLO PHVA.....	21
SISTEMA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	23

ORGANISMOS DE CONTROL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	25
1. Consejo de Educación Superior (CES).....	25
2. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).....	25
MODELO DE EVALUACIÓN DEL CEAACES	26
1. Organización.....	26
2. Academia	27
3. Investigación	27
4. Vinculación.....	27
5. Recursos e infraestructura	28
6. Estudiantes	28
MATRIZ LEGAL.....	33
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO	34
RESEÑA HISTÓRICA	34
DATOS GENERALES	34
ELEMENTOS ORIENTADORES	35
Misión	35
Visión.....	35
Valores compartidos	35
Líneas estratégicas de desarrollo.....	36
Objetivos estratégicos.....	36
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
OFERTA ACADÉMICA.....	42
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	43
1.2. PROBLEMA CIENTÍFICO	45
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	46
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	46
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
CAPÍTULO II. DESARROLLO METODOLÓGICO	47
2.1. METODOLOGÍA	47
2.2. FASES DEL CASO PRÁCTICO	47
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	48
2.2.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO.....	49
2.2.3. DISEÑO DEL PROCESO.....	51
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	52
2.3.1. TÉCNICAS.....	52
2.3.1.1. La encuesta	52
2.3.1.2. La entrevista	53
2.3.2. INSTRUMENTOS.....	53
2.3.2.1. El cuestionario	54
2.3.2.2. Hoja de chequeo.....	54
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	55

2.4.1. POBLACIÓN O POBLACIÓN OBJETIVO	55
2.4.2. MUESTRA	55
2.5. VALIDEZ	56
2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	57
2.6.1. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO.....	57
2.6.2. ANÁLISIS FODA	61
2.6.2.1. Cruce estratégico.....	64
2.6.2.2. Factores críticos	74
2.6.3. DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015.....	75
2.6.3.1. Análisis de los resultados	75
2.6.4. CONCLUSIONES.....	78
CONTENIDO DEL CASO PRÁCTICO	79
CAPÍTULO III. CASO PRÁCTICO	80
INTRODUCCIÓN	80
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	82
3.2. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	86
3.3. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	92
3.4. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN.....	97
3.5. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN.....	105
3.6. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN.....	112
3.7. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	115
3.8. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	118
3.9. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	122
3.10. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	126
3.11. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	131
3.12. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	137
3.13. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	140
3.14. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	149
3.15. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN.....	153
3.16. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES.....	157
3.17. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES.....	164
3.18. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES.....	170
3.19. ACCIONES A CONSIDERAR.....	175
3.20. PLAN DE MEJORAS	177
CONCLUSIONES	185
RECOMENDACIONES.....	186
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187
ANEXOS	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de un proceso	6
Tabla 2. Inventario del proceso de formación académica de grado	11
Tabla 3. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema.....	22
Tabla 4. Docentes de la Universidad de Otavalo	40
Tabla 5. Simbología del diagrama de flujo	50
Tabla 6. Matriz de diagnóstico	58
Tabla 7. Matriz FODA.....	62
Tabla 8. Ponderación del cruce estratégico FO.....	64
Tabla 9. Ponderación del cruce estratégico FA	66
Tabla 10. Ponderación del cruce estratégico DO	68
Tabla 11. Ponderación del cruce Estratégico DA	70
Tabla 12. Cruce Estratégico de formación de Grado.....	72
Tabla 13. Criterio de valoración por rangos	75
Tabla 14. Resultados del diagnóstico	76
Tabla 15. Observaciones generales realizadas según diagnóstico	77
Tabla 16. Caracterización del subproceso de planificación operativa	82
Tabla 17. Indicador de eficiencia	89
Tabla 18. Indicador de efectividad.....	89
Tabla 19. Documentación de planificación operativa.....	90
Tabla 20. Registros de planificación operativa	91
Tabla 21. Caracterización del subproceso de admisión, nivelación y matriculación	97
Tabla 22. Indicador alumnos matriculados	109
Tabla 23. Indicador variación matriculados	109
Tabla 24. Indicador retención estudiantes.....	109
Tabla 25. Indicador cumplimiento requisitos matriculación	109
Tabla 26. Indicador número de becarios	110
Tabla 27. Documentación de admisión, nivelación y matriculación	110
Tabla 28. Registros de admisión, nivelación y matriculación.....	111
Tabla 29. Caracterización del subproceso de rediseño de carreras.....	115
Tabla 30. Indicador programaciones curriculares.....	120
Tabla 31. Documentación del subproceso de rediseño de carreras.....	120
Tabla 32. Registros del rediseño de carreras	121
Tabla 33. Caracterización subproceso del desarrollo de los procesos académicos	126
Tabla 34. Indicador carga horaria T.C.....	134
Tabla 35. Indicador clases dictadas	134
Tabla 36. Indicador asistencia a clases	134
Tabla 37. Indicador uso del aula virtual	134
Tabla 38. Indicador cumplimiento sílabo	135
Tabla 39. Documentación del desarrollo de los procesos académicos.....	135
Tabla 40. Registros del desarrollo de los procesos académicos	136
Tabla 41. Caracterización del subproceso de titulación	140
Tabla 42. Indicador graduados modalidad examen	150
Tabla 43. Indicador graduados modalidad proyecto	151
Tabla 44. Indicador tasa de titulación.....	151
Tabla 45. Documentación del subproceso de titulación	151

Tabla 46. Registros del subproceso de titulación	152
Tabla 47. Caracterización del subproceso de contratación y evaluación docentes	157
Tabla 48. Indicador planta docente	167
Tabla 49. Indicador evaluación integral	167
Tabla 50. Documentación del subproceso de contratación y evaluación docentes	168
Tabla 51. Registros del subproceso de contratación y evaluación docentes	169
Tabla 52. Gestión de riesgos en planificación operativa	178
Tabla 53. Gestión de riesgos en admisión, nivelación y matriculación	179
Tabla 54. Gestión de riesgos en el rediseño de carreras	180
Tabla 55. Gestión de riesgos en el desarrollo de los procesos académicos	181
Tabla 56. Gestión de riesgos en la tasa de titulación	182
Tabla 57. Gestión de riesgos en la remuneración docentes	183
Tabla 58. Gestión de riesgos en el claustro de profesores	184

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, donde se muestran los vínculos con la cláusulas de la Norma Internacional ISO 9001:2015.....	5
Ilustración 2. Mapa de procesos formación académica de grado.....	9
Ilustración 3. Estructura de árbol del modelo genérico para la evaluación del entorno de aprendizaje de las carreras	29
Ilustración 4. Criterios de evaluación de la pertinencia y plan curricular de las carreras	30
Ilustración 5. Criterio de evaluación de academia	31
Ilustración 6. Criterio de evaluación del ambiente institucional.....	32
Ilustración 7. Criterio de evaluación estudiantes.....	33
Ilustración 8. Ubicación de la Universidad de Otavalo	34
Ilustración 9. Diagnóstico de la gestión de la calidad	76
Ilustración 10. Flujograma de planificación operativa – vicerrectoría.....	93
Ilustración 11. Flujograma de planificación operativa - Directores de carrera	95
Ilustración 12. Flujograma de admisión, nivelación y matriculación	114
Ilustración 13. Flujograma del rediseño de carreras.....	124
Ilustración 14. Flujograma del desarrollo de los procesos académicos.....	139
Ilustración 16. Flujograma de contratación docentes	172
Ilustración 17. Flujograma de evaluación docentes.....	174

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ LEGAL DE LOS ORGANISMOS REGULADORES	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2. MATRIZ LEGAL INSTITUCIONAL	199
Anexo 3. LISTA DE CHEQUEO	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. DIAGNÓSTICO POR PREGUNTA DE LA LISTA DE CHEQUEO	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5. FORMATO ENCUESTA FODA	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS FODA	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7. ENTREVISTA DIAGNÓSTICO INICIAL	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 8. LISTA MAESTRA DE LA DOCUMENTACIÓN	269
Anexo 9. PLANIFICACIÓN OPERATIVA	275
Anexo 9-a. Plan operativo anual 2017 carrera informática	275
Anexo 9-b. Resolución de aprobación del informe de seguimiento del POA	293
Anexo 10. ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	294
Anexo 10-a. Calendario académico	294
Anexo 10-b. Formulario de inscripción	295
Anexo 10-c. Ficha socioeconómica	296
Anexo 10-d. Pre matrícula	301
Anexo 10-e. Formulario de matrícula	303
Anexo 10-f. Solicitud beca	304
Anexo 10-g. Memorando solicitudes de becas estudiantiles	305
Anexo 10-h. Informe de solicitud de becas estudiantiles	306
Anexo 10-i. Convocatoria comité de becas	307
Anexo 10-j. Resolución del comité de becas	308
Anexo 11. REDISEÑO DE CARRERAS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 11-a. Modelo de evaluación de universidades y escuelas politécnicas	309
Anexo 11-b. Cronograma de programación proyecto de diseño	319
Anexo 11-c. Evaluación del proyecto	320
Anexo 12. DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 12-a. Instructivo para elaborar el distributivo académico	322
Anexo 12-b. Distributivo académico de la carrera de administración	327
Anexo 12-c. Resolución de la aprobación del distributivo académico	329
Anexo 12-d. Horario académico	330
Anexo 12-e. Distributivo de aulas	331
Anexo 12-f. Sílabo de la asignatura de comercio exterior	332
Anexo 12-g. Matriz del plan de trabajo docente	335
Anexo 12-h. Registro de actividades docentes	336
Anexo 12-i. Cuadro de calificaciones de los estudiantes	337
Anexo 12-j. Hoja de asistencia	338

Anexo 12-k. Formato de seguimiento de sílabo.....	339
Anexo 13. TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 13-a. Cronograma de actividades de los trabajos de titulación.....	340
Anexo13-b. Solicitud aprobación modalidad titulación.....	341
Anexo 13-c. Solicitud designación tutores.....	342
Anexo 13-d. Evaluación trabajo escrito de grado.....	343
Anexo 13-e. Documentación requerida trámite graduación.....	344
Anexo 13-f. Solicitud requerimiento certificados.....	345
Anexo 13-g. Evaluación defensa oral proyecto de grado.....	346
Anexo 13-h. Acta de defensa oral.....	347
Anexo 13-i. Acta de grado.....	348
Anexo 13-j. Acta de refrendación.....	349
Anexo 13-k. Acta de graduación, investidura e incorporación.....	350
Anexo 13-l. Título.....	351
Anexo 14. CONTRATACIÓN DOCENTE	352
Anexo 14-a. Memorando director de carrera.....	352
Anexo 14-b. Convocatoria al concurso de mérito y oposición.....	353
Anexo 14-c. Acta de evaluación de merecimiento.....	355
Anexo 14-d. Acta de evaluación del concurso de oposición.....	356
Anexo 14-e. Acta de evaluación final merecimiento y oposición.....	357
Anexo 14-f. Memorando de los resultados del concurso.....	358
Anexo 14-g. Memorando sugerencia contratación docente aprobado.....	360
Anexo 14-h. Criterios escalafonarios.....	361
Anexo 14-i. Contrato de trabajo.....	368
Anexo 15. EVALUACIÓN DOCENTE	370
Anexo 15-a. Evaluación integral del desempeño del profesor.....	370
Anexo 15-b. Memorando evaluación integral docentes.....	371
Anexo 15-c. Informe evaluación individual docente.....	372
Anexo 15-d. Informe integral evaluación docente.....	373

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado se ha desarrollado para la Universidad de Otavalo con el propósito de otorgar a la institución un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) enfocado en el proceso sustantivo de formación académica de grado, con los lineamientos necesarios para alcanzar los estándares de calidad que exige el organismo regulador de la educación superior, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES); en base a los parámetros establecidos en las normas ISO 9001-2015 con enfoque basado en procesos, procedimientos, flujogramas y la elaboración del soporte documental (manuales, instructivos, formatos, entre otros) requerido para dar seguimiento y evaluar la consecución de las actividades institucionales de grado, aplicando las normas legales que rigen la educación superior, principalmente la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento; el Régimen Académico, el Reglamento de Presentación, Aprobación de Carreras y Programas de las Instituciones de Educación Superior, que son normas obligatorias para conseguir una educación superior de calidad.

PALABRAS CLAVE: SISTEMA DE GESTIÓN, CALIDAD, FORMACIÓN ACADÉMICA DE GRADO, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, NORMAS ISO 9001:2015.

ABSTRACT

The present degree paper has been conducted for the University of Otavalo with the purpose of granting to the institution a quality management system (SGC) focused on the substantive process of academic degree training, with the necessary guidelines to reach the standards Of quality required by the regulatory body for higher education, the Council for Evaluation, Accreditation and Quality Assurance of Higher Education (CEAACES); Based on the parameters established in the norms ISO 9001-2015 with a process-based approach, procedures, flowcharts and the elaboration of documentary support (manuals, instructions, formats, among others) required to follow up and evaluate the achievement of institutional undergraduate activities applying the legal norms that govern higher education, mainly the Constitution of the Republic of Ecuador, the Organic Law of Higher Education and its Regulations; The Academic Regime, the Regulations for the Presentation, Approval of Careers and Programs of Institutions of Higher Education, which are obligatory norms to achieve quality higher education.

KERYWORDS: MANAGEMENT SYSTEM; QUALITY; ACADEMIC EDUCATION, PROCESSES; PROCEDURES; STANDARDS ISO 9001: 2015.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

A continuación se explicará en qué consiste un SGC partiendo de la definición de la calidad como la esencia de una mejora continua.

¿QUÉ ES LA CALIDAD?

La calidad cumple estándares establecidos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y diseña estrategias del entorno para desarrollar ventajas competitivas. Según Álvarez, Álvarez, & Bullón (2006) “la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (pág. 5). Cuando una empresa prioriza a la calidad y designa recursos para una mejora continua, conseguirá captar nuevos clientes, posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Para garantizar a los estudiantes y a toda la comunidad universitaria un servicio de calidad se debe establecer una cultura de autoevaluación y control en los procesos que se desarrollan dentro de la institución donde se involucra a todo el personal. Para Gutiérrez (2010):

La orientación de la calidad es directa y total hacia el cliente y el mercado. Por lo tanto, es posible afirmar que en la actualidad el movimiento por la calidad ha evolucionado hasta profundizar en prácticas directivas, metodologías y estrategias que ayudan a impactar la cultura y efectividad de la organización para cumplir con su misión y visión. Esto presupone un análisis estratégico del entorno para desarrollar ventajas competitivas en la era de la información y en un mercado globalizado, y aplicar diferentes estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, involucrando y potenciando el talento humano. (pág. 16)

La calidad demuestra la capacidad que tiene una organización de suministrar un producto y/o servicio que logre una ventaja competitiva en un mercado globalizado.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Los principios de la calidad involucran a todo el personal de una organización hacia la mejora de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los 7 principios de la gestión de la calidad en los que se basa la familia de normas ISO 9000 a partir de la publicación de ISO 9001:2015 son:

1. Enfoque al cliente

Declaración: La gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en sobrepasar sus expectativas.

Base racional: El éxito sostenido se alcanza cuando la organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa (...). Entender las necesidades actuales y futuras tanto de los clientes como de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.

2. Liderazgo

Declaración: Los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que el resto de personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.

Base racional: La creación de la unidad de propósito, la dirección y la implicación hacen posible que una organización alinee sus estrategias, políticas, procesos y recursos con el fin de lograr sus objetivos.

3. Participación del personal

Declaración: Un aspecto muy importante para cualquier organización es que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor.

Base racional: Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante implicar a todas las personas de todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y el aumento de las habilidades y conocimientos facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

4. Enfoque basado en procesos

Declaración: El hecho de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se obtengan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.

Base racional: El Sistema de Gestión de la Calidad se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización optimizar su desempeño.

5. Mejora

Declaración: Para que una organización alcance el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora.

Base racional: La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia

Declaración: Las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.

Base racional: La toma de decisiones es un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre (...). Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

7. Gestión de las relaciones

Declaración: La gestión de las relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo con los proveedores, logran en éxito sostenido de la organización.

Base racional: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más fácil lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas, así consigue optimizar el impacto en su desempeño. (Noguez, 2015, págs. 16,17)

Estos siete principios son factores estratégicos que orientarán a la institución hacia el óptimo funcionamiento del SGC para el proceso de formación de grado, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales planificados.

SISTEMA DE GESTIÓN

Un sistema de gestión permite desarrollar ciertas actividades de forma cronológica con el fin de controlar cada proceso y plantear mejoras. En un documento realizado por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2016) señala que:

Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. (párr. 1)

El sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión. (párr. 2)

Al tener un control sobre todas las actividades que se realizan, la institución garantizará una mejora continua en los procesos, procedimientos, calidad del producto, relaciones del personal, en sí en toda la organización.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En toda entidad, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. Para Alcalde (2014):

Un Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas (pág. 72).

Un SGC; además de controlar todos los procesos y procedimientos, promoverá el desarrollo progresivo de la institución en busca de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y mejorar las relaciones internas del talento humano.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LOS PROCESOS

La importancia de gestionar los procesos de una organización recae en la necesidad de medir los resultados obtenidos en cada actividad para tomar medidas correctivas a tiempo o establecer planes de mejora.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad enfocados a procesos concentran su atención en el resultado que se obtiene de los procesos y no en las tareas o actividades concretas que se realizan en cada uno de ellos. Es posible fijar con antelación la capacidad que se espera que tenga un determinado proceso, para posteriormente realizar un seguimiento y medición de los resultados obtenidos y tomar medidas correctoras o mejoras que hagan el proceso más eficiente. (Alcalde, 2014, pág. 93)

Por esta razón, la Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los

requisitos del cliente. La ilustración 1., muestra el modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos y los vínculos con las cláusulas de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

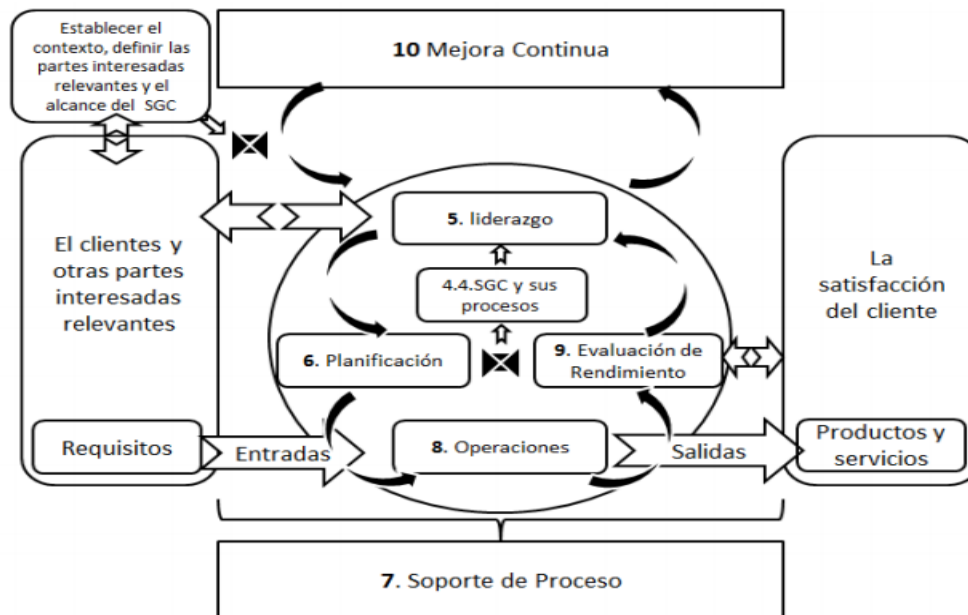


Ilustración 1. Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, donde se muestran los vínculos con la cláusulas de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Fuente: (Noguez, 2015)

El enfoque en los procesos contribuirá a que la universidad sea más productiva y eficiente con los recursos. Gutiérrez (2010) afirma que:

Al mejorar los diversos procesos se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios; por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y los artículos defectuosos; disminuye la devolución de artículos, las visitas de garantía y las quejas de los clientes. Al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a elaborar más productos, resolver otros problemas, reducir los tiempos de entrega o proporcionar un mejor servicio al cliente, con lo que se incrementaría la productividad y los empleados estarían más contentos con su trabajo. (pág. 18).

Un óptimo manejo de los procesos reducirá los costos innecesarios y aumentará la productividad del personal, estableciendo una ventaja competitiva frente a la competencia, generando valor para el estudiante.

¿QUÉ ES UN PROCESO?

Los procesos interactúan entre sí, de forma ordenada con la calidad adecuada para alcanzar un propósito. Según Mallar (2010):

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización. (párr. 12)

Es importante que en cada proceso que se realiza en la institución se agregue valor y se midan los resultados para obtener los efectos esperados y la satisfacción del cliente.

ELEMENTOS DE UN PROCESO

En la ejecución de los procesos intervienen una serie de elementos interrelacionados que buscan mejorar la producción y la prestación de un servicio.

Según Alcalde (2014, pág. 104) los elementos de un proceso son los que se detallan en la **tabla 1**.

Tabla 1. Elementos de un proceso

ELEMENTOS DE UN PROCESO
Entradas: Materiales, componentes, información, energía, etc., que son necesarios para realizar el proceso.
Salidas: Resultado obtenido en el proceso.

<p>Proveedor: Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo).</p> <p>Cliente: Destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo).</p> <p>Recursos: Elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.</p> <p>Actividades: Suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.</p> <p>Procedimientos: Forma específica de llevar a cabo una actividad.</p> <p>Indicador: Medida de una característica del proceso.</p> <p>Propietario del proceso: Responsable del proceso.</p> <p>Controles: Elementos que permiten comprobar el estado del proceso.</p>

Autor: Pablo Alcalde San Miguel, 2014

Toda esta interrelación de elementos se representa y gestiona como un proceso que persigue un objetivo específico.

TIPOS DE PROCESOS

Los tipos de procesos distinguen los diferentes niveles que intervienen en una organización. Alcalde (2014) agrupa a los procesos en tres niveles: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo y los define como:

- **Procesos estratégicos:** Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.
- **Procesos operativos:** Procesos implicados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Van desde el pedido de un producto hasta la entrega y facturación.
- **Procesos de apoyo:** Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno. (pág. 96)

Los niveles estratégicos, operativos y de apoyo son determinados de acuerdo a la misión, visión, políticas organizativas y estrategias de calidad que se plantee una organización.

Los tipos de procesos de formación académica de grado determinados en la Universidad de Otavalo se los explica seguidamente:

1. Procesos estratégicos

Aquí se despliegan los factores clave o estratégicos para el control de la calidad del proceso de formación académica de grado los cuales son:

- Vicerrectoría académica: Es la instancia encargada del rol académico de la institución, responsable de la política académica y de la calidad de los procesos de formación.
- Dirección de carreras: Son las instancias fundamentales, encargadas de la dirección, coordinación, organización y gestión del proceso educativo de grado.

2. Procesos operativos o agregadores de valor

Se presentan principalmente las áreas que contribuyen directamente con la prestación del servicio de formación académica de grado los cuales son:

- Claustro de docentes: Está constituido por aquellos profesionales, que han sido nombrados, mediante un procedimiento de selección previamente establecido, quienes tienen a su cargo la docencia, la investigación, proyección social. Los académicos participan activamente en la gestión universitaria.
- Secretaría académica: Trabaja conjuntamente con vicerrectoría académica en el fortalecimiento y aseguramiento de la calidad de los programas y procesos educativos de cada una de las carreras desde que el estudiante ingresa al curso de nivelación hasta que se gradúa.
- Secretaría general: Es el órgano oficial de la Institución y la encargada de la custodia de los archivos institucionales. Está a cargo del proceso de titulación del estudiante.

3. Procesos de apoyo

Aquí se identifica la gestión de las unidades académicas que sirven como apoyo en el proceso de formación de grado y agregan valor al servicio, los cuales son:

- Gestión de finanzas y recursos humanos
- Gestión de bienestar universitario
- Gestión de TIC
- Gestión de biblioteca

- Gestión de evaluación interna

MAPA DE PROCESOS

Una vez identificados los tipos de procesos de la organización se procede a representarlos gráficamente para encaminar al talento humano hacia el cumplimiento de objetivos, evitando la duplicidad de tareas. “El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito” (Mallar, 2010, párr. 34). Esto permite visualizar el orden y la relación entre cada proceso para evitar errores en la ejecución de las actividades.

El mapa de procesos elaborado para el proceso de formación académica de grado se refleja en la **ilustración 2**.

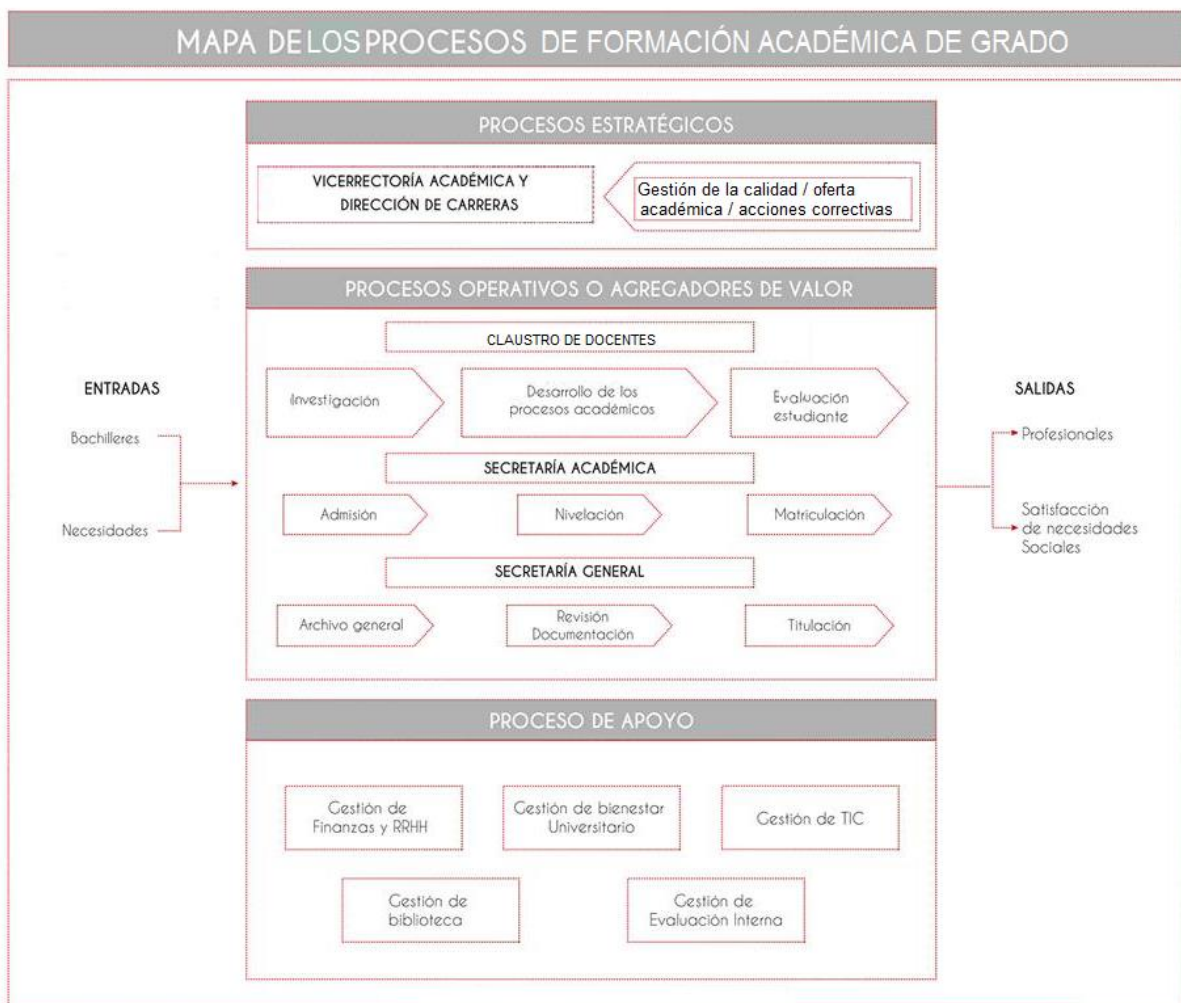


Ilustración 2. Mapa de procesos formación académica de grado

Fuente: Universidad de Otavalo

Elaborado por: las autoras, 2017

INVENTARIO DE PROCESOS

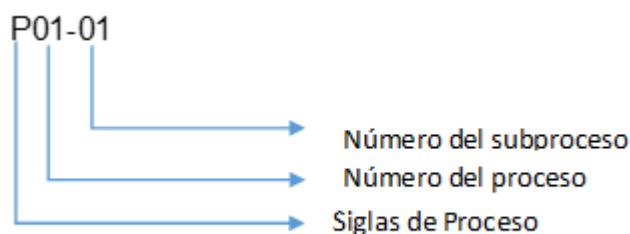
Para explicar de forma detallada un proceso se puede hacer uso de un inventario de procesos. Un inventario de procesos es una manera fácil de otorgar al dueño del proceso el detalle de cada actividad a realizarse. “Es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso. Es la forma más simple de documentar procesos” (Universidad de Cádiz, 2007, pág. 10).

Para realizar el inventario del proceso de formación académica de grado se asistió a reuniones con el vicerrector académico y la directora de posgrado, con el fin de convalidar los subprocesos y actividades identificadas durante la investigación.

Subprocesos identificados en el proceso de formación de grado

Se han identificado 6 subprocesos y 99 actividades dentro del proceso de formación académica de grado.

Para identificar a cada subproceso y actividad se asignó un código.



En el inventario de procesos que se detalla en la **tabla 2.**, se enlistan los subprocesos con sus respectivas actividades y el responsable de la ejecución, para su correcto manejo.

Tabla 2. Inventario del proceso de formación académica de grado

Código	Subprocesos	Código	Actividades	Responsable
P01	Planificación Estratégica	P01-01	Elaboración de la propuesta de los objetivos estratégicos en la programación de grado.	* Vicerrectoría académica * Dirección de carreras
		P01-02	Elaboración del Plan Operativo Anual de vicerrectoría académica.	
		P01-03	Elaboración del Plan Operativo Anual de las carreras para su revisión.	
		P01-04	Presentación de los POA'S de las carreras para su análisis.	
		P01-05	Presentación de los POA'S de las carreras y de vicerrectoría ante el consejo universitario para su aprobación.	
		P01-06	Ejecución de las actividades registradas en los POA'S.	
		P01-07	Elaboración de los informes trimestrales de los avances de los POA'S, la efectividad de los objetivos de gestión, la eficacia de los resultados logrados y la eficiencia de las actividades realizadas.	
		P01-08	Presentación de los informes trimestrales para su análisis.	
		P01-09	Presentación de los informes trimestrales para su conocimiento y aprobación.	
		P01-10	Socialización de los informes trimestrales a las unidades departamentales, con las respectivas observaciones, los ajustes necesarios y las contingencias para su cumplimiento en concordancia con lo establecido.	
		P01-11	Implementación acciones correctivas, preventivas y de mejora como resultado del seguimiento y control aplicado a las actividades de los POA'S.	
P02	Admisión, nivelación y matriculación	P02-01	Planeación de la oferta académica con proyección de cupos para el año lectivo correspondiente.	* Secretaría Académica * Vicerrectorado Académico
		P02-02	Ejecución del calendario académico.	
		P02-03	Formulación de la convocatoria para medios de comunicación con las carreras académicas a ofertarse y el periodo académico.	
		P02-04	Publicación de la convocatoria y de los requisitos para la inscripción en la página web de la U.O., y en las carteleras de la institución.	
		P02-05	Recepción de las notificaciones de la SENESCYT de estudiantes becarios y revisión en el sistema SNNA.	
		P02-06	Recepción de solicitudes de becas y ayudas económicas.	
		P02-07	Verificación del cumplimiento de requisitos y elaboración del informe para conocimiento de la comisión de becas.	
		P02-08	Aprobación o rechazo de las solicitudes de becas presentadas por los estudiantes.	

		P02-09	Notificación con la resolución de la comisión al estudiante sobre el resultado de su requerimiento.	
		P02-10	Realización de las inscripciones.	
		P02-11	Recepción y legalización de los requisitos de los aspirantes.	
		P02-12	Cumplimiento del curso de nivelación.	
		P02-13	Aprobación del curso de nivelación.	
		P02-14	Cumplimiento con la ficha socioeconómica.	
		P02-15	Realización de la pre matrícula vía online.	
		P02-16	Impresión de tres copias del formulario de matrícula para secretaría académica, dirección de finanzas y estudiante.	
		P02-17	Recepción y verificación de la documentación presentada como sustento de la ficha socioeconómica.	
		P02-18	Cobro del valor de la matrícula o registro de la matrícula de acuerdo a los parámetros establecidos para los becarios.	
		P02-19	Legalización de la matrícula.	
		P02-20	Revisión de los documentos de los matriculados y del portafolio físico de los estudiantes.	
		P02-21	Implementación de correcciones, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.	
		P02-22	Corrección y actualización de los datos ingresados en la ficha socioeconómica en el sistema de matrícula.	
P03	Rediseño de las carreras	P03-01	Realización de un cronograma interno de trabajo.	* Directores de carrera * Consejo Académico * Consejo Universitario * CES
		P03-02	Elaboración del proyecto aplicando el formato del CES.	
		P03-03	Conocimiento del proyecto por el Consejo Académico para su análisis.	
		P03-04	Sometimiento del proyecto a Consejo Universitario para su aprobación.	
		P03-05	Presentación del proyecto definitivo al Consejo de Educación Superior para la aprobación final.	
P04	Desarrollo de los procesos académicos	P04-01	Determinación de la oferta académica.	* Vicerrector académico * Directores de carrera * Docentes
		P04-02	Propuesta del distributivo académico ante el consejo administrativo.	
		P04-03	Entrega de la lista de matriculados.	
		P04-04	Elaboración de los horarios académicos.	
		P04-05	Aprobación de los horarios académicos.	
		P04-06	Aprobación del distributivo académico.	
		P04-07	Elaboración y aprobación de los sílabos.	
		P04-08	Elaboración y aprobación del plan de trabajo.	

		P04-09	Desarrollo de las clases según horarios.	
		P04-10	Evaluación del aprendizaje de los estudiantes.	
		P04-11	Registro de calificaciones.	
		P04-12	Entrega de calificaciones.	
		P04-13	Evaluación del desempeño de los docentes por parte de los estudiantes.	
		P04-14	Notificación individual de los resultados preliminares a cada uno de los docentes evaluados.	
		P04-15	Control del cumplimiento de los sílabos, horarios, plan de trabajo de los docentes.	
		P04-16	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora como resultado del seguimiento y control aplicado a las actividades académicas de la U.O.	
P05	Titulación	P05-01	Elaboración del cronograma de actividades de los trabajos de titulación.	<ul style="list-style-type: none"> * Secretaria general * Vicerrector académico * Directores de carrera * Estudiantes
		P05-02	Revisión y aprobación de la modalidad, temática o proyecto de investigación y aprobación de los planes de proyectos de investigación.	
		P05-03	Designación de tutores del trabajo de titulación del estudiante; en el caso del examen complejo, el director de carrera designará los docentes a los que el estudiante deberá consultar.	
		P05-04	Inicio de los trabajos de titulación en las diferentes modalidades, tutorías presenciales; en el caso del examen complejo, se entregarán las temáticas, guías, materias fundamentales que se abordarán, así como también la bibliografía por la que debe prepararse.	
		P05-05	Seguimiento y evaluación de los trabajos de titulación.	
		P05-06	Entrega de fichas de evaluación de la fase de ejecución en la Coordinación de Proyectos de investigación.	
		P05-07	Reunión con los estudiantes de décimo para verificar avances en la ejecución de los proyectos.	
		P05-08	Informe al vicerrector y directores de carrera sobre los avances de los trabajos de titulación.	
		P05-09	Culminación del proyecto de titulación.	
		P05-10	Entrega de tres ejemplares del trabajo final por parte del estudiante a secretaria académica y una solicitud para que el director designe el tribunal.	
		P05-11	Designación de tribunales y horarios para la defensa final o rendición del examen.	

		P05-12	Certificación e informe al director de carrera sobre el cumplimiento del estudiante con la totalidad de los requisitos académicos y administrativos determinados por la universidad.	
		P05-13	Notificación a los miembros del tribunal por parte de secretaría académica y entrega de los ejemplares del trabajo para la evaluación.	
		P05-14	Entrega de informes finales borradores con las recomendaciones para los estudiantes.	
		P05-15	Corrección de los informes finales y entrega de anillados.	
		P05-16	Inicio del proceso de disertaciones orales según horarios.	
		P05-17	Rendición del examen complejo según el calendario académico.	
		P05-18	Informe de la calificación al estudiante, posteriormente entrega de las calificaciones y documentación a secretaría académica.	
		P05-19	Registro y emisión del título.	
		P05-20	Incorporaciones.	
		P05-21	Disertaciones orales, defensa de gracia o examen de gracia según horario.	
P06	Contratación y evaluación docentes	P06-01	Requerimientos de personal académico y sus respectivos perfiles.	* Director general administrativo
		P06-02	Publicación de la Convocatoria a concurso de mérito y oposición.	* Vicerrector académico
		P06-03	Recepción de carpetas.	* Directores de carrera
		P06-04	Entrega información con los resultados obtenidos de las carpetas del postulante.	* Secretaría
		P06-05	Revisión de las carpetas de los postulantes por parte de vicerrectoría.	* Dirección de evaluación
		P06-06	Integración de la comisión de evaluación.	* RRHH
		P06-07	Evaluación y calificación del proceso de méritos y oposiciones.	
		P06-08	Comunicado de resultados a los postulantes.	
		P06-09	Documento de aprobación con firma del director de carrera.	
		P06-10	Análisis de documentos aprobados.	
		P06-11	Ubicación en el escalafón por niveles.	
		P06-12	Elaboración del contrato definitivo.	
		P06-13	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora	
		P06-14	Autoevaluación.- Entrega de usuario y clave al personal académico para que registren su autoevaluación en el sistema.	
		P06-15	Conocimiento de los resultados obtenidos por parte del docente.	
		P06-16	Heteroevaluación asistencia con el grupo de estudiantes para evaluar a los docentes.	

		P06-17	Análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a la evaluación realizada por los estudiantes.	
		P06-18	Coevaluación de pares, designación y notificación a los pares académicos de acuerdo a la composición del claustro.	
		P06-19	Coevaluación por directivos, el director de carrera evaluará a los docentes investigadores.	
		P06-20	Elaboración del formato del informe preliminar.	
		P06-21	Aprobación del informe preliminar.	
		P06-22	Notificación individual de los resultados preliminares.	
		P06-23	Apelación del personal académico ante la máxima autoridad.	
		P06-24	Elaboración del informe integral sobre los resultados obtenidos del proceso evaluativo.	

Fuente: Universidad de Otavalo

Elaborado por: Las autoras, 2017

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Para graficar y entender de mejor manera todo lo que se realiza en un proceso se utilizan los diagramas de flujo.

Para la planificación, ejecución y mejora de los procesos, siempre se precisa el registro de las actividades, las tareas, las etapas y las tomas de decisiones que se realizan. Como instrumento para el apoyo de este análisis, se utiliza el diagrama de flujo. El diagrama de flujo es un tipo especial de diagrama, que nos permite representar la secuencia de etapas, actividades, o tareas de un proceso, desde que este se inicia hasta que se finaliza. Este tipo de diagrama nos ayuda a conocer el flujo de información, documentos, materiales, equipos, personas, o unidades que participan en el proceso. (Arias, 2009, pág. 71)

El flujograma de procesos permite identificar cómo inicia un proceso, los individuos que intervienen, la documentación que se requiere y la finalización del mismo para evitar errores en el momento de la ejecución.

PROCEDIMIENTO

Una forma de plasmar un proceso es a través de los procedimientos que son los que utilizan documentos o manuales para guiar cada paso a seguir.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. (Macias, y otros, 2007, pág. 7)

El procedimiento establece la forma precisa de cómo se debe realizar una actividad o un proceso, la cual varía de acuerdo a la forma de organizar el trabajo de cada área de la institución.

METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LAS NORMAS ISO 9001:2015

La ISO (International Standardization Organization) es una entidad internacional que define estándares universales sobre calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional para las organizaciones. Abre puertas hacia un mercado globalizado.

Ésta Organización de estandarización internacional integra una serie de normas de acuerdo a las necesidades del mercado entre las cuales destaca la norma ISO 9001.

La norma ISO 9001 garantiza que los productos y servicios que se entregan al cliente tengan la calidad necesaria para lograr su satisfacción.

La ISO 9001 es una norma respaldada por unos fundamentos para los Sistemas de Gestión de la Calidad que dan sentido al desarrollo e implantación del estándar.

Estos fundamentos son:

- Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Enfoque sistémico de la calidad.
- Enfoque basado en procesos.
- Política y objetivos de la calidad.
- Papel de la alta dirección.
- Valor de la documentación.
- Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Mejora continua. (Escuela europea de excelencia, 2017)

Las normas ISO 9001, a medida que transcurre el tiempo, generan nuevas estandarizaciones que se adapten a un entorno cambiante. El día 23 de septiembre de 2015 se publicó la Norma Internacional ISO 9001:2015. La ISO 9001:2015, se elaboró para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología (Noguez, 2015). Las empresas competitivas implementan acciones inmediatas para actualizar sus certificaciones.

La nueva ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC. (Escuela europea de excelencia, 2017)

Uno de los fines de las normas ISO 9001:2015 es formular parámetros para que las organizaciones apliquen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en procesos para una mejora continua a través de la aplicación del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar); que satisfaga las necesidades de los clientes y supere expectativas.

REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015

Las normas ISO 9001:2015 exigen el cumplimiento de una serie de requisitos que una organización debe cumplir para que pueda certificar su calidad, para lo cual se necesita establecer los departamentos o áreas de responsabilidad de la institución, además se debe identificar los procesos, actividades, procedimientos, para los que la institución destina el SGC. En el apartado 4.4 de ISO 9001:2015 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos (Gonzalez, 2015). Desde esta perspectiva la organización puede controlar los procesos que se ejecutan, de modo que se pueda mejorar el rendimiento global de la institución.

Información documentada

Documentar la información que se origina en la institución es esencial como fuente de evidencias para evaluar y comprobar el rendimiento en cada uno de los procesos. Noguez (2015) afirma que: “La información documentada hace referencia a toda aquella información requerida para controlar y mantener determinados aspectos en una organización, así como al medio en el que está contenida” (pág. 24). Este aspecto contribuye a la óptima ejecución de los procesos debido a que, proporciona al talento humano una guía que le permita verificar si cada actividad que realiza es la correcta.

En la nueva ISO 9001:2015 desaparece de su redacción la expresión “procedimiento documentado”. En su lugar, la norma establece que las organizaciones deberán mantener en relación con sus actividades la “información documentada”, la cual es la información que debe ser controlada y mantenida por una organización y el medio en el que está contenida (Gonzalez, 2016, párr. 16). Toda información que se genere, deberá ser archivada de acuerdo al nivel de importancia e impacto para la institución.

La “información documentada” requerida por la Norma ISO 9001:2015 es la siguiente:

1. El alcance del sistema de Calidad debe estar disponible y mantenerse como información documentada (capítulo 4.3 – Determinación del alcance del SGC).

2. En la medida que sea necesario, la organización debe mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos. (Capítulo 4.4 – SGC y sus procesos).
3. En la medida que sea necesario, la organización debe conservar la información documentada para tener la confianza que los procesos se realizan según lo planificado (capítulo 4.4” SGC y sus procesos”).
4. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito. (capítulo 7.1.5.- Recursos de seguimiento y medición).
5. Los instrumentos de medición deben verificarse o calibrarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación (capítulo 7.1.5.- Trazabilidad de las mediciones).
6. Evidencias de la competencia del personal (capítulo 7.2 – “Competencia”).
7. Información documentada en la medida necesaria para tener confianza que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. (capítulo 8.1- “Planificación y control operacional”).
8. La organización debe conservar la información documentada que describe los resultados de la revisión, incluyendo los requisitos nuevos o modificados para los productos y servicios. (capítulo 8.2.3.2 – “Revisión de los requisitos para los productos y servicios”).
9. Información acerca del diseño y el desarrollo. (capítulo 8.3.3. “Entradas para el diseño y desarrollo”).
10. Información acerca de los controles al proceso de diseño y el desarrollo. (Capítulo 8.3.4 – Controles del diseño y desarrollo”).
11. La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo. (capítulo 8.3.5 – “Salidas del Diseño y desarrollo”).
12. La organización debe conservar información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo. (capítulo 8.3.6 – “Cambios del Diseño y desarrollo”).
13. La organización debe conservar información documentada apropiada de los resultados de las evaluaciones, el seguimiento del desempeño y reevaluaciones de los proveedores externos. (capítulo 8.4 – “Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente”).

14. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad. (capítulo 8.5.2 – “Identificación y trazabilidad”).
15. Información al cliente o de un proveedor externo en caso que su propiedad se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso. (capítulo 8.5.3 – “Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos”).
16. La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión. (capítulo 8.5.6 – “Control de los cambios”).
17. Información referente a Control de las salidas no conformes: Descripción de la no conformidad, las acciones tomadas, y todas las concesiones obtenidas; identificación de la persona o autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad. (capítulo 8.7.2 – “Control de las salidas no conformes”).
18. La organización debe asegurarse que las actividades de seguimiento y de medición sean implementadas de acuerdo con los requisitos determinados y debe conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados. (capítulo 9.1.1 -. “Seguimiento, medición, análisis y evaluación”).
19. La organización debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de las auditorías. (Capítulo 9.2.2 -. “Auditoría interna”).
20. La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección. (Capítulo 9.3 – Revisión por la dirección).
21. La organización debe conservar información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente. (capítulo 10.2.2 “No conformidad y acción correctiva”).
22. La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de cualquier acción correctiva. (capítulo 10.2.2 “No conformidad y acción correctiva”). (González, 2016, párr. 12)

El objeto de documentar la información es proporcionar un sustento para cada proceso que se realice, con el fin de detectar fallas o desviaciones para determinar acciones correctivas o de mejora y proporcionar agilidad en las actividades a desarrollarse.

Pensamiento basado en riesgos

La institución deberá tener un plan sobre los riesgos que se presenten en cada proceso, con la finalidad de tomar acciones correctivas inmediatas para evitar problemas mayores que afecten el rendimiento de la organización a corto o largo plazo.

La Gestión del riesgo es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados; y tiene como objeto la prevención de los mismos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que éstos se han producido, por lo que resulta claramente ventajoso para las organizaciones que adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos de Gestión de riesgos.

La Norma ISO 9001:2015 está orientada hacia un enfoque preventivo que se acentúa con los aspectos referidos a la Gestión del Riesgo, que consisten en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo las actuaciones necesarias para evitar que se produzcan. (González, 2015, párr. 4)

El enfoque en los riesgos que se susciten o se puedan presentar en los procesos de formación académica de grado, permitirá invertir los recursos y esfuerzos necesarios en la eliminación o disminución de los riesgos, con la finalidad de mejorar continuamente la gestión institucional.

EL CICLO PHVA

En un mercado globalizado, las empresas buscan una ventaja competitiva a través de altos estándares de calidad en los productos y/o servicios que ofertan, una manera de mantener o mejorar la calidad es mediante la aplicación del ciclo PHVA.

El Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es un concepto gerencial que potencializa la relación entre el ser humano y los procesos. Se constituye como el concepto central de la Administración por Calidad Total (ACT) y el eje sobre el que giran todas sus metodologías y prácticas y, aunque inicialmente se aplicó en el desarrollo de nuevos productos, en la actualidad es aplicable en cualquier entorno, para el control de los procesos tanto en la empresa, como en la vida personal. (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012, pág. 3)

El ciclo PHVA es común en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad debido a su contribución en el desarrollo de los procesos mediante una mejora continua.

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (Gutiérrez, 2010, pág. 120)

En la **tabla 3.**, se detalla las etapas del ciclo y los pasos que se deben seguir en cada uno de ellos.

Tabla 3. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, histograma, control de calidad
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, diagrama de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué....necesidad Qué....objetivo Dónde....lugar Cuánto....tempo y costo Cómo....plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, medios de control y de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, medios de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: (Gutiérrez, 2010)

Elaborado por: Las autoras, 2017

A continuación se explica cada uno de los elementos del ciclo PHVA de forma rápida:

Planear (Plan): Ante cualquier circunstancia lo primero que deben definirse son las políticas que deben ser congruentes con las necesidades y expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas. Las políticas son el marco para el establecimiento de los objetivos y las metas, que a su vez obligan al desarrollo de estrategias, programas y métodos de trabajo.

Hacer (Do): Implica la comunicación de los resultados de la planeación (políticas, objetivos, metas, estrategias, programas y métodos de trabajo) a todos los involucrados y la ejecución coordinada de las actividades y el registro de los datos. En esta etapa del ciclo PHVA las actividades deben ser ejecutadas de acuerdo con los programas, métodos o procedimientos (estándares) desarrollados en la etapa de planificación.

Verificar (Check): Periódicamente se comparan los avances, las tendencias y los resultados obtenidos con relación a lo proyectado. Los datos recopilados en la etapa anterior deben verificarse a través de herramientas gráficas y estadísticas para comprobar que el proceso está dentro de los límites especificados y que las tendencias no indican potenciales incumplimientos. Eventualmente suelen surgir “problemas o no conformidades” que son resultados no deseados o incumplimientos en los que se deberá intervenir. El objetivo de la verificación es descubrir dichos problemas, para ello es importante comprender con claridad, las políticas, los objetivos, las metas, los estándares y los procesos, incluyendo en ello el proceso de formación.

Actuar (Act): Implica la toma de decisiones relacionada con el estado de cosas determinado en la verificación. (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012, pág. 22)

Para lograr una mejora continua en la calidad del proceso de formación académica de grado es esencial mantener un ciclo PHVA para optimizar tiempo, recursos y potenciar al talento humano.

SISTEMA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El progreso de un país depende en gran medida de una educación superior de calidad, por la razón de que las Instituciones de Educación Superior (IES) forman profesionales capaces de generar ideas innovadoras, empresariales y de emprendimiento que contribuyan al desarrollo del país.

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación, de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico-social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y del desarrollo de la educación superior, valores cuestionables de la sociedad actual. (Centurión, 2008, pág. 76)

La gestión de la calidad en la educación dentro de las IES, se genera en toda la red de actividades que se realizan, desde que el estudiante se matricula a primer nivel de

la profesión hasta que obtiene su título profesional. Álvarez de Zayas (2001), Correa (2004) citados por Pons, Bermúdez, Villa & Martínez (2013) argumentan que:

Las Instituciones de Educación Superior [IES] deben desarrollar todas sus actividades buscando satisfacer las necesidades, los intereses y las expectativas de sus diversos clientes (Calidad) y perfeccionar, de manera permanente, los servicios que presta, para ofrecer mejores resultados a la comunidad en que está insertada (Pertinencia). Los criterios de calidad y pertinencia se refieren a que dichas instituciones satisfagan con sus procesos y los productos que entregan, las expectativas de la sociedad. (pág. 48)

La pertinencia es un requisito básico en la gestión de la calidad de los programas académicos ofertados por las IES del país; lo cual demanda de una extensa investigación del mercado, debido a que cada programa teórico-práctico debe contribuir al desarrollo de la matriz productiva y satisfacer las necesidades de la sociedad. Según Fabela & García (2012):

La calidad educativa se define como la instrucción académica superior impartida en su conjunto teórico-práctico, que permite a los graduados responder a las exigencias de su profesión y, a la vez, incorporarse al mercado laboral o continuar sus estudios de especialidad o posgrado, cuando los programas cursados con anterioridad en la IES de procedencia son reconocidos y validados. Una institución que brinda una educación de calidad consigue una imagen de respeto y aceptación de sus egresados por parte de la sociedad, su entorno económico, sus instituciones y otros centros educativos de nivel superior. (pág. 67-68)

El nivel de aporte que generan las universidades a la sociedad en los campos de investigación, tecnología, emprendimiento, innovación, entre otros; es sinónimo de prestigio y reconocimiento para la institución.

La evaluación de la calidad de las IES en el país es un proceso permanente. El artículo 94 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) determina:

La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Para mantener una educación de calidad en las IES, es necesario la evaluación de la calidad por parte de los organismos reguladores de la educación superior; con el

objetivo de regular que cada carrera y programa que se oferte, sea en beneficio de la colectividad y en función de las necesidades económicas, sociales y culturales del país.

ORGANISMOS DE CONTROL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Los organismos encargados del seguimiento, control y evaluación de la educación superior en Ecuador según el art. 15 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) son: el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

1. Consejo de Educación Superior (CES).

El Consejo de Educación Superior (CES) es un organismo gubernamental, cuya función principal es regular y controlar el Sistema Nacional de Educación Superior del país. El artículo 166 de la LOES, señala que:

El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público con personería jurídica, con patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana (..)

Tiene estrecha relación entre los distintos actores participantes en la educación universitaria.

2. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Según el art. 95 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES):

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador.

Los artículos 171 y 173 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) establecen que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa; que normará la autoevaluación institucional y ejecutará los procesos de evaluación

externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior, así como de sus carreras y programas.

MODELO DE EVALUACIÓN DEL CEAACES

El sistema de educación superior del país, busca la excelencia académica en los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad de las instituciones de educación superior, a través de procesos de seguimiento, control y evaluación para el mejoramiento continuo de la educación superior.

La valoración de la calidad a nivel institucional debe relacionarse con las funciones sustantivas de la universidad, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y a la contribución con el desarrollo local, regional y nacional. “Estas características de los procesos académicos son muy diversas y complejas, constituyendo verdaderas dimensiones en el espacio de la calidad académica, y deben ser realizadas bajo la guía de la normativa ecuatoriana pertinente y los desarrollos teóricos, experiencias y buenas prácticas internacionales” (CEAACES, 2015). Todo proceso que requiera calidad debe ir de la mano de la normativa ecuatoriana.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) ha formulado criterios que permitan evaluar, de forma eficiente, los procesos que se llevan a cabo en cada una de las carreras ofertadas por las instituciones de educación superior del país. Estos criterios son atributos que definen la calidad de las funciones propias de la institución como se refleja en la **Ilustración 3**, además de los procesos que se desarrollan y los recursos que se utilizan. Los criterios considerados en el modelo de evaluación son:

1. Organización

Considera los procesos de organización institucional que se constituyen en el marco que permite a la institución y a las unidades académicas establecer, dar seguimiento y evaluar la consecución de los objetivos institucionales, considerando el marco normativo vigente, en general, y los principios de calidad y transparencia, en particular.

2. Academia

Evalúa las cualidades de la planta de profesores así como las condiciones laborales y de contratación, las que deben ser adecuadas para el desarrollo de las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Estos aspectos se relacionan con la formación académica de los profesores, su tiempo de dedicación, las condiciones de contratación y prestaciones necesarias para asegurar la carrera profesional de los mismos, garantizando las condiciones de estabilidad y el cumplimiento de sus derechos.

3. Investigación

Evalúa la institucionalización de los objetivos, proyectos y actividades de investigación, así como los resultados obtenidos por los investigadores de la institución. La investigación, siendo una función sustantiva de las universidades y escuelas politécnicas, debe planificarse y ejecutarse considerando los objetivos institucionales, asegurando una estructura y la disponibilidad de recursos, que posibiliten alcanzar crecientes niveles de calidad en los resultados obtenidos; en particular, debe considerar: la disponibilidad del talento humano de acuerdo a sus características, la estructura organizativa institucional (en particular la oferta académica de posgrado) y la disponibilidad de los recursos. Adicionalmente, para efectos de la evaluación externa se consideran los resultados obtenidos por los investigadores de la institución, agrupándolos en publicaciones periódicas, indexadas y no indexadas, y libros o capítulos de libros.

4. Vinculación

Considera la transferencia de conocimiento en los dominios académicos, para satisfacer las necesidades y solucionar problemas de su entorno. En este

sentido, la vinculación con la sociedad demanda de una planificación que considere los objetivos institucionales, así como políticas y procedimientos claros para la gestión de los recursos, elementos indispensables, a través de los cuales la institución puede obtener los resultados esperados.

5. Recursos e infraestructura

Evalúa si las características de la infraestructura física, de las tecnologías de la información y de los recursos bibliotecarios, con los que cuenta una institución, son adecuadas para garantizar el desarrollo de las actividades de la comunidad académica.

6. Estudiantes

Considera las políticas y acciones emprendidas por la institución para garantizar y promover condiciones adecuadas que permitan a los estudiantes alcanzar resultados exitosos en su carrera académica, así como los resultados en términos de eficiencia académica. (CEAACES, 2016)

En la evaluación del entorno de aprendizaje el CEAACES asigna valoraciones de desempeño (utilidades) a cada uno de los indicadores del modelo; esta asignación se efectúa de acuerdo con ciertas funciones de utilidad. Para el caso de los indicadores cualitativos, la asignación de desempeño se define de la siguiente manera: 1 para el nivel satisfactorio, 0,5 para medianamente satisfactorio y 0 para deficiente. Por su lado, los indicadores cuantitativos son valorados mediante una función matemática que adjudica un valor de desempeño entre 0 y 1.

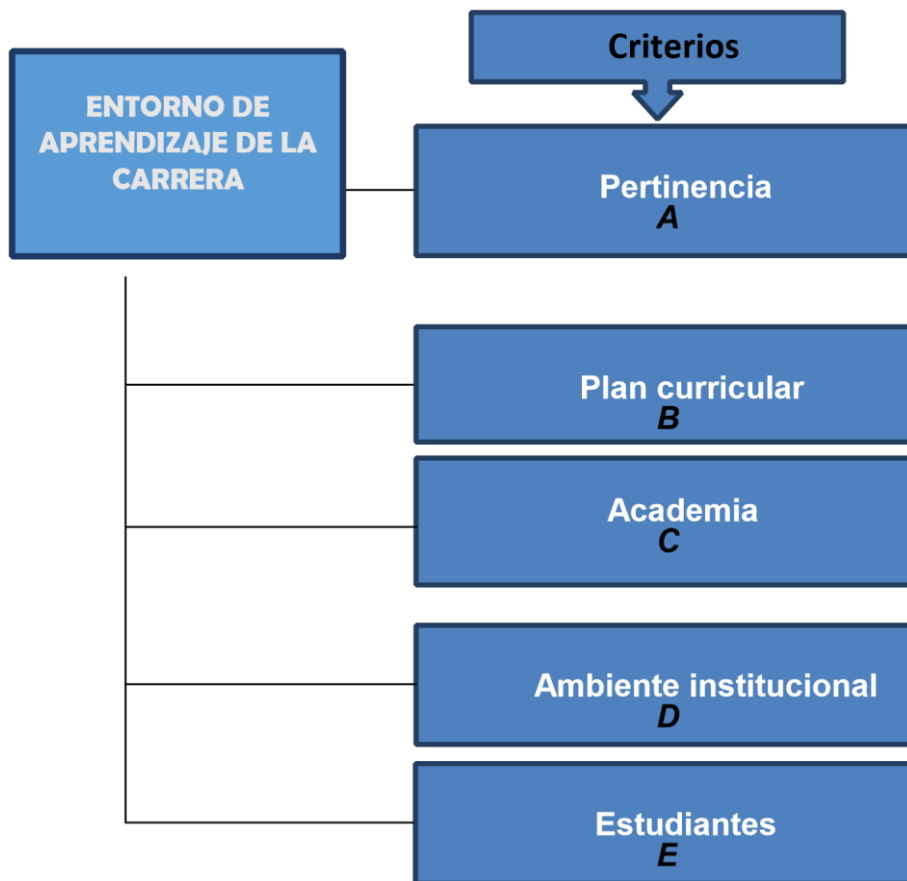


Ilustración 3. Estructura de árbol del modelo genérico para la evaluación del entorno de aprendizaje de las carreras

FUENTE: Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje

ELABORADO POR: CEAACES, 2015

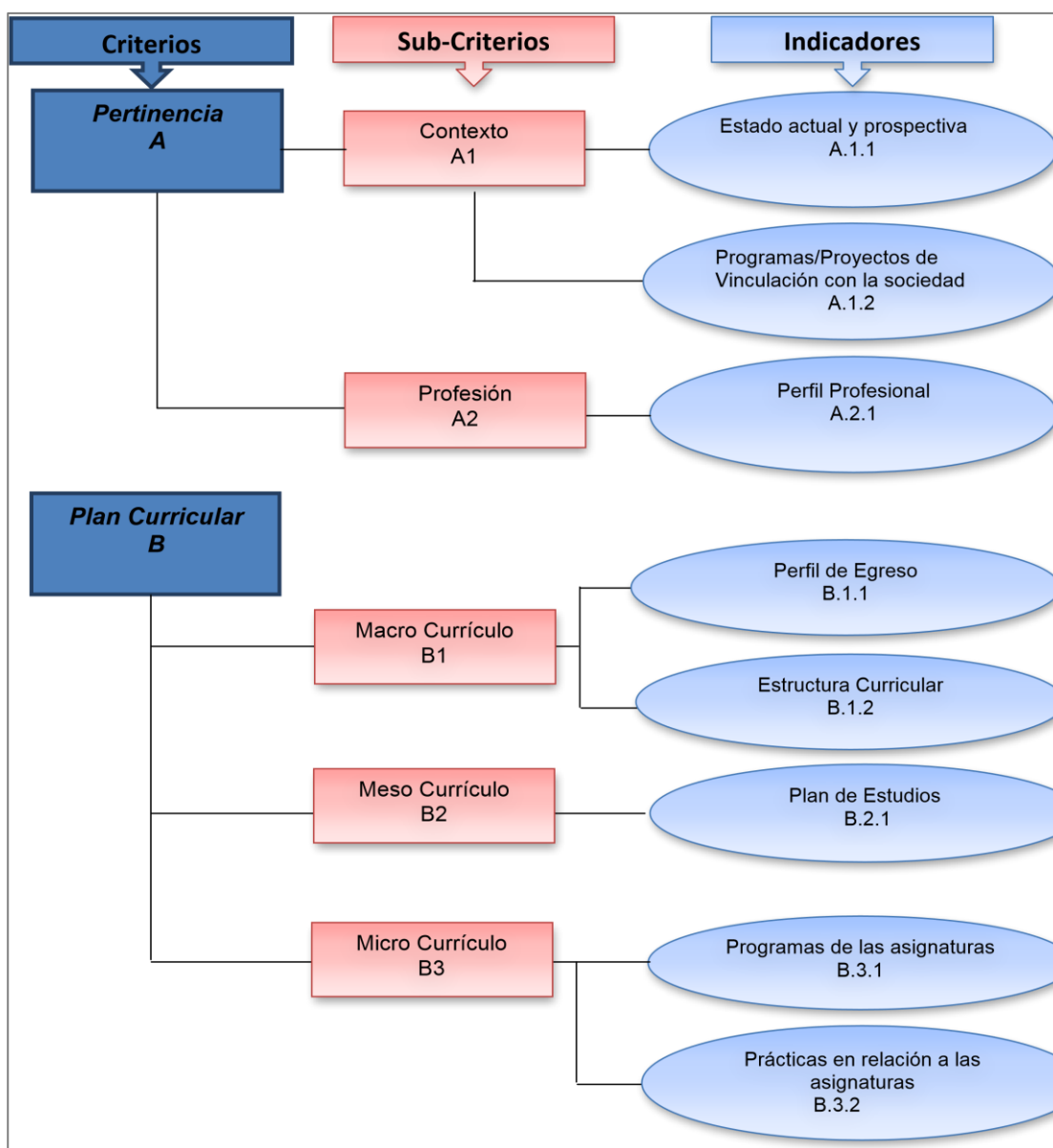


Ilustración 4. Criterios de evaluación de la pertinencia y plan curricular de las carreras

FUENTE: Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje

ELABORADO POR: CEAACES, 2015

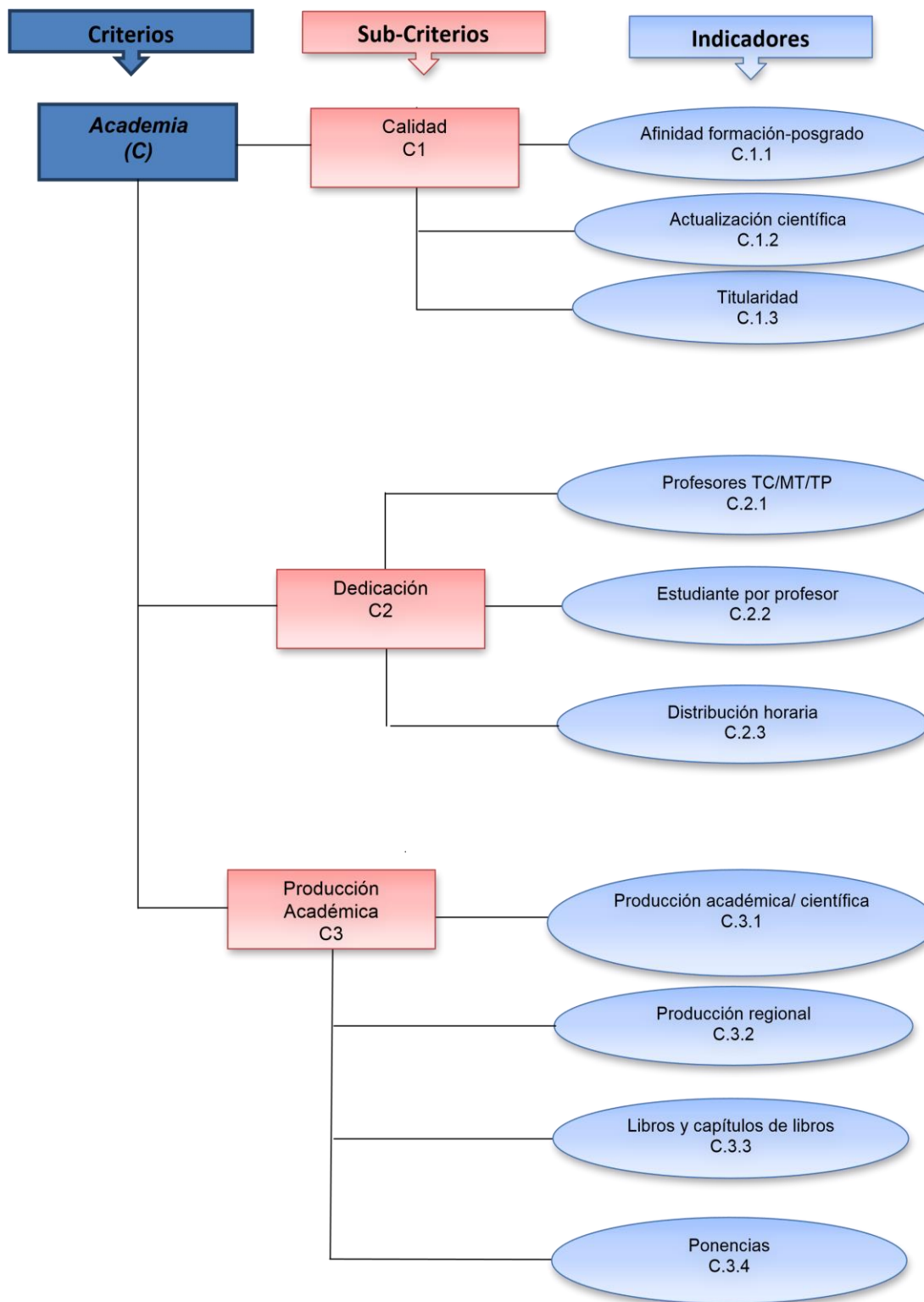


Ilustración 5. Criterio de evaluación de academia

FUENTE: Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje

ELABORADO POR: CEAACES, 2015

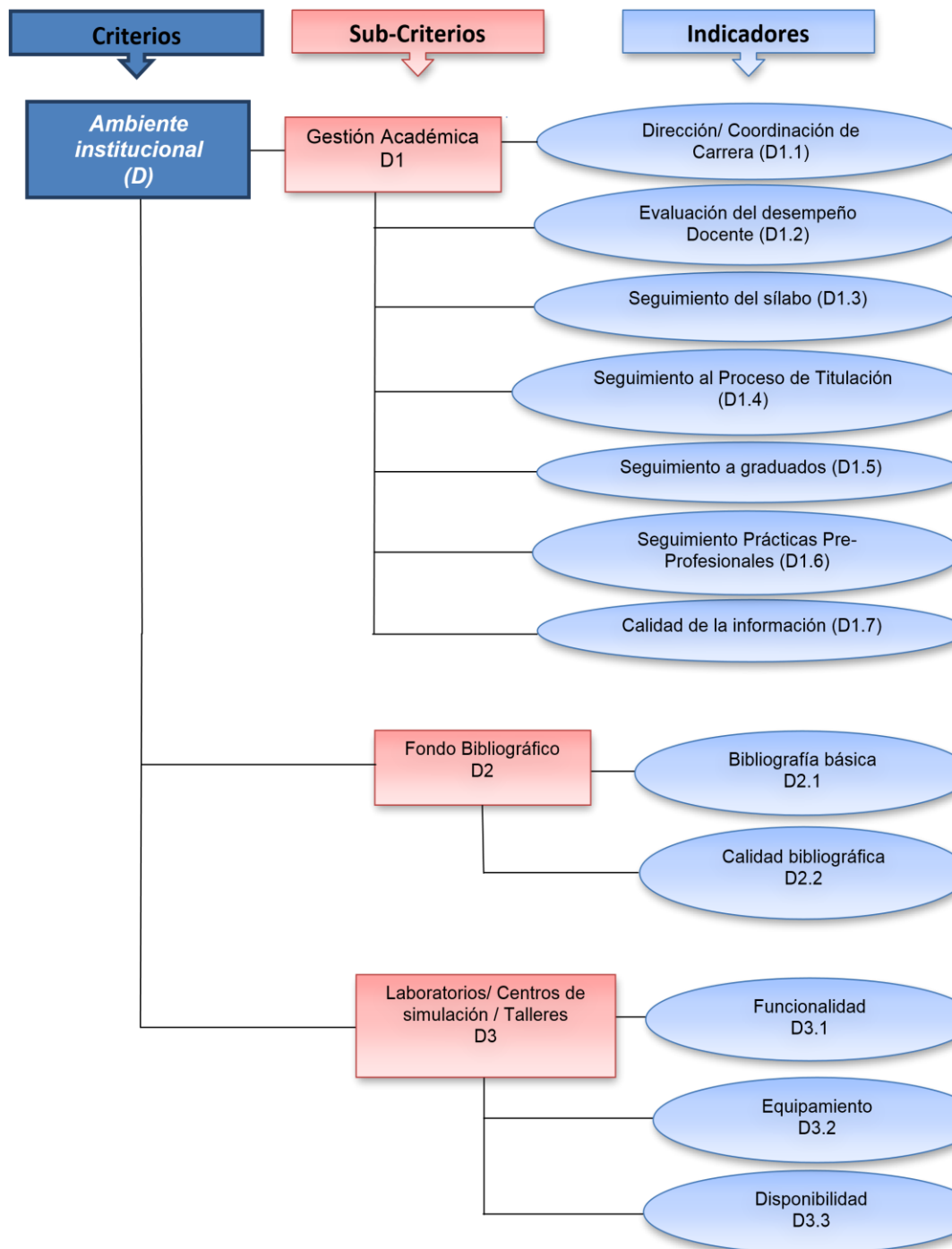


Ilustración 6. Criterio de evaluación del ambiente institucional

FUENTE: Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje

ELABORADO POR: CEAACES, 2015

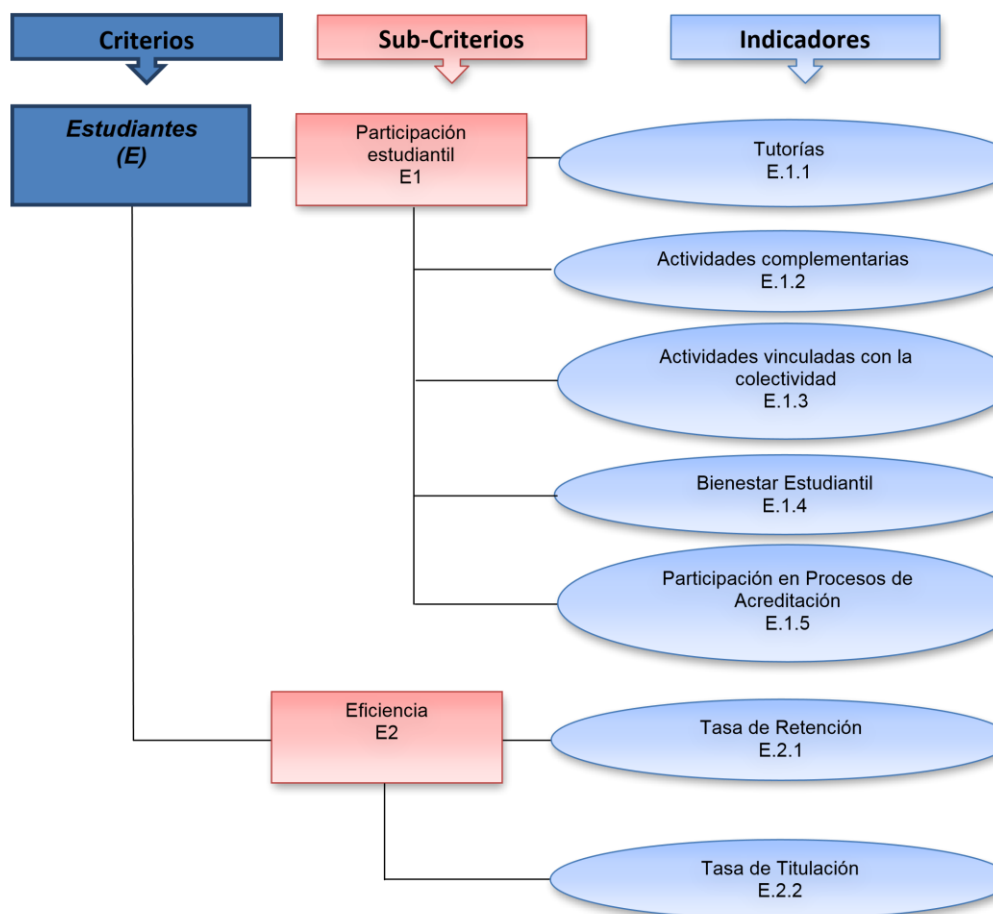


Ilustración 7. Criterio de evaluación estudiantes

FUENTE: Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje

ELABORADO POR: CEAACES, 2015

MATRIZ LEGAL

Se ha elaborado una matriz que recoge toda la normativa que regula a las Instituciones de Educación Superior y la normativa interna de la Universidad con el fin de identificar los procesos que se deben seguir en base a las normativas. La matriz está compuesta por: el instrumento legal, el año de expedición, la entidad que expide, el número de artículo y la descripción de la ley. **(VER ANEXO 1 Y 2.)**

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO

RESEÑA HISTÓRICA

La Universidad de Otavalo comenzó como un centro de investigación en el año de 1996. Finalmente se logró la aprobación oficial de la nueva institución, mediante la Ley N° 2002-96, publicada en el Registro Oficial N° 731 de 24 de diciembre de 2002, estatuto aprobado por el que en ese entonces era el Consejo Superior de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONESUP) con resolución N° RCPSS10-227-04 de 20-05-04. La Universidad de Otavalo es una institución de educación superior particular, intercultural y autofinanciada, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio; con domicilio en la ciudad de Otavalo; se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, su Ley Constitutiva plasmada en el Decreto No. 2029, y otras leyes conexas, el estatuto, los reglamentos expedidos de acuerdo con la ley y normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades. (Informe de autoevaluación institucional, 2015-2016). Actualmente la institución se encuentra acreditada en la categoría C de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos por el CEAACES, según resolución No. 968-CEAACES-SO-28-2016.

DATOS GENERALES

Ubicación geográfica

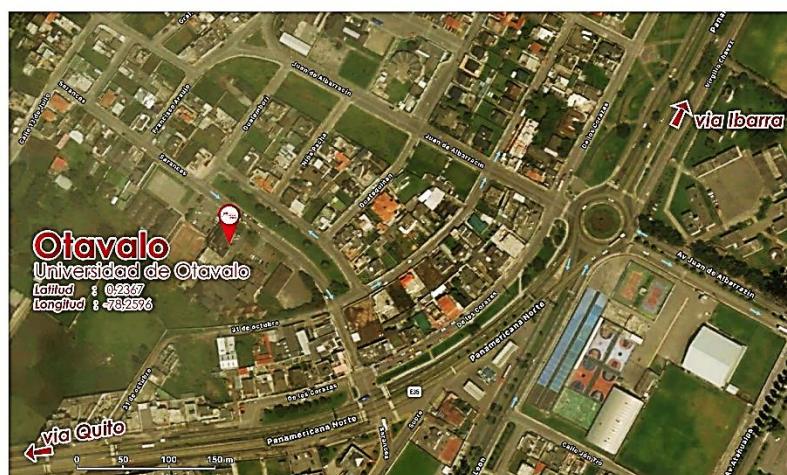


Ilustración 8. Ubicación de la Universidad de Otavalo

FUENTE: Google maps

Nombre: Universidad de Otavalo

Dirección: Ciudadela IOA, Av. de Los Sarances y Av. de Los Pendoneros

Teléfono: (06) 2920 461/ (06) 2923850 / (06)2920009

Correo electrónico: info@uotavalo.edu.ec

ELEMENTOS ORIENTADORES

Misión

Somos una institución intercultural, autofinanciada, de educación superior, que garantiza con elevada calidad la formación integral y continua de profesionales, a cuyos conocimientos científicos técnicos, se aúna la formación humanista, solidaria y creativa; que integrada al impacto de los procesos de investigación y vinculación con la sociedad, contribuye de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional.

Visión

Ser para el año 2020, una universidad intercultural y autofinanciada, reconocida en el Ecuador por su compromiso con el buen vivir de los ecuatorianos, la calidad e integración de sus procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad y sus valores compartidos de capacidad creativa, responsabilidad, entrega emotiva, avance sustentable y relaciones solidarias.

Valores compartidos

Los valores que predominan en la Universidad de Otavalo son:

- Capacidad creativa
- Responsabilidad
- Entrega emotiva
- Avance sostenido
- Relaciones solidarias

Líneas estratégicas de desarrollo

Las líneas estratégicas que se consolidan en la Universidad de Otavalo son en las áreas de:

- Claustro de Profesores
- Formación Académica
- Investigación
- Vinculación con la Sociedad
- Gestión Universitaria

Objetivos estratégicos

Objetivo 1: Fortalecer la composición y preparación del claustro de profesores, alcanzando los criterios de medida.

Objetivo 2: Formar profesionales integrales en los cursos que se desarrollan en la universidad, en correspondencia con las necesidades y los intereses de nuestra sociedad, en particular en la zona norte del país; capaces de contribuir al desarrollo sostenible local, regional y nacional, reflejándose en los resultados de las evaluaciones externas e internas.

Objetivo 3: Iniciar la actividad de formación de posgrado en la universidad, posibilitando la superación continua de los profesionales, acorde a las necesidades que demanda el desarrollo económico, social y cultural, en los niveles local, regional y nacional; alcanzando altos niveles de satisfacción de los criterios de medida.

Objetivo 4: Incrementar la relevancia, producción científica e impacto de los resultados de las investigaciones. Todo esto vinculado a las prioridades locales, regionales y nacionales, que repercutan en el desarrollo sustentable de la sociedad y en los procesos formativos de la universidad, expresado a través del cumplimiento de los criterios de medida.

Objetivo 5: Incrementar los vínculos de la comunidad universitaria con su entorno, de manera que posibiliten la integración e impacto de los procesos universitarios en el desarrollo sustentable local, regional y nacional, así como, una mayor calidad en el proceso de formación, expresado a través de los criterios de medida.

Objetivo 6: Consolidar el modelo de gestión universitaria y las herramientas de mejoramiento continuo, que garanticen la transformación institucional y la elevada calidad de sus procesos sustantivos, para dar cumplimiento a la Visión y alcanzar niveles superiores de acreditación institucional, todo lo cual estará determinado por el cumplimiento de los criterios de medida.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Universidad de Otavalo, para su funcionamiento se organiza en correspondencia con la Ley Orgánica de Educación Superior, su propio Estatuto y está conformada en estructura académica y administrativa.

La estructura académica está constituida por el Vicerrectorado Académico, las Direcciones de Carrera y Secretaría Académica.

La estructura administrativa está conformada por la Dirección General Administrativa, Servicios Generales, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Financiera, Tic, y Secretaría General.

La estructura de asesoría comprende la Dirección de Planificación, y Procuraduría. Como ejes transversales funcionan Evaluación Interna, y Vinculación con la Sociedad.

Las funciones de cada uno de los actores del quehacer universitario se encuentran respaldadas en el Estatuto y en el Manual de Funciones de la institución. El cuerpo colegiado superior corresponde al Consejo Universitario organismo de cogobierno, existe de igual forma el Consejo Académico y los Consejos de Carrera.

El recurso humano que conforman estas estructuras es el personal académico, investigativo, administrativo y de servicios.

Rector.- El gobierno y administración general de la Universidad está a cargo del Rector, quien es la autoridad académica y ejecutiva superior de la misma. Es el representante legal de la Institución y ejecutor de los acuerdos del Consejo Universitario.

Rectora: PhD. Nora Espí

Vicerrectorado académico.- Es la instancia que está a cargo del rol académico de la institución sobre el cual recae la responsabilidad de la política académica y de la ejecución del claustro.

Vicerrector académico: PhD. Antonio Romillo

Director general administrativo.- Es la instancia de decisión como órgano de apoyo y ejecución de la política Administrativa.

La parte financiera, está a cargo del Director Gerente Administrativo conformada por las direcciones de Administración General, Finanzas, Informática, Adquisiciones y RRHH.

DGA: Ing. Luis Alberto Acosta

Secretaría general.- Es el órgano oficial de la Institución y la encargada de la custodia de los archivos y control de los sellos de la Universidad. El registro académico, así como el sistema de información universitaria dependen de la Secretaría Académica.

Secretaria general: Ab. Alexandra Haro

Secretaría académica.- Es el apoyo de vicerrectoría académica en el fortalecimiento y aseguramiento de la calidad de los programas y procesos educativos de cada una de las carreras. Gestiona solicitudes y manejo del expediente del estudiante. Trabaja conjuntamente con secretaria general.

Secretaria académica: Ab. Adrila Luna

Dirección de recursos humanos y finanzas.- Depende orgánica, jerárquica y funcionalmente del Director General administrativo, es la unidad operativa de gestión del talento humano y de la ejecución de la política financiera y gestión financiera.

Director RRHH y finanzas: Msc. Diego Jaramillo

Dirección de bienestar universitario.- Es la Dirección encargada de dar seguimiento a los estudiantes su compromiso de apoyar en los diversos procesos y la de cumplir la política de acción afirmativa de la universidad. Los servicios que brinda son: salud física y mental, deporte y cultura.

Coordinador de bienestar universitario: Lic. Leonardo Andrés Pita

Dirección de planificación.- Es la Dirección asesora y apoyo directo al quehacer de la Universidad, a través de los procesos de Planificación Estratégica, operativa y dar seguimiento a la planeación institucional.

Director de planificación: Msc. Paúl Baldeón

Carreras.- Son las instancias fundamentales, encargadas de la dirección, coordinación, organización y gestión del proceso educativo, cuya función principal es la de facilitar la formación integral de los estudiantes de acuerdo con los requerimientos académicos establecidos.

Dirección de Investigación.- Es la Dirección encargada de articular y generar con la academia los procesos investigativos de la Universidad, sobre quien recae la política de investigación y producción científica de la Universidad.

Directora de investigación: PhD. Lidia Díaz

Director de Carrera.- Es la máxima autoridad ejecutiva de cada una de las carreras y representa a ésta en sus relaciones.

Director carrera de Comercio Exterior y Finanzas: Msc. Óscar Albán

Director carrera de Diseño Gráfico: Lic. Santiago Herrera

Director carrera de Turismo: Msc. César Cotacachi

Director carrera Desarrollo Social y Cultural: Msc. Ledys Hernández

Director carrera de Derecho: Dr. René Proaño

Director carrera de Informática: Msc. Paúl Baldeón

Personal Académico.- Está constituido por aquellos profesionales, que han sido nombrados, mediante un procedimiento de selección previamente establecido, quienes tienen a su cargo la docencia, la investigación, proyección social. Los académicos participan activamente en la gestión universitaria.

Tabla 4. Docentes de la Universidad de Otavalo

CARRERA	NOMBRE DEL DOCENTE	NIVEL ACADÉMICO	CONTRATO
COMERCIO	MSC. ÓSCAR ALBÁN	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. RAMIRO CADENA	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	LIC. SANTIAGO NÚÑEZ	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	MSC VERÓNICA LÓPEZ	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	PHD ANTONIO ROMILLO	PHD	TIEMPO COMPLETO
	MSC. MARCELO SIMBAÑA	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	MSC. RENATO ESTRADA	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	DAVID OROZCO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	MORALES ING .GEOVANNA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL	MSC. CESAR LASO	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. LEDYS HERNÁNDEZ	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. MARCO ANTONIO SALAS SUBÍA	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. AGUASANTAS MACÍAS	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. RICARDO HARO	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	PhD. LIDIA DÍAZ	PHD	TIEMPO COMPLETO
	MSC. JUAN PABLO CORRAL	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	LIC. DANNY CIFUENTES	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	MSC. JUAN FRANCISCO GAVILANES	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	PHD. CECILIA POLAINO	PHD	TIEMPO COMPLETO
	JESÚS ANTONIO GÓMEZ	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
PHD. JUAN MANUEL MANTILLA	PHD	TIEMPO PARCIAL	
DISEÑO GRÁFICO	LIC. SOFÍA CORRAL	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	LIC. JOHANNA VEGA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	LIC. SANTIAGO HERRERA	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	ING. DAVID VALENZUELA	TERCER NIVEL	TIEMPO PARCIAL
	ALVARO GUERRERO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	LIC. VICTOR ARTIEDA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
INFORMÁTICA	DIP.SUP. FREDY NARANJO	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	MSC. JEANETH CALDERÓN	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	MSC. PAÚL BALDEÓN	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	ING. SEGUNDO LOMAS	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	ING. DAVID ECHEVERRÍA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
ADMINISTRACIÓN	MSC. ENRIQUE NOVOA	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. DIEGO JARAMILLO	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MBA. ADRIAN ANDRADE	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	PHD. NORA ESPÍ	PHD	TIEMPO COMPLETO
	MSC. WILMER CÁRDENAS	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
DERECHO	DR. RENÉ PROAÑO	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	MSC GUIDO REAL	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC ILIANA RUIZ	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO

	AB. JAVIER LEMA	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	AB. ELIZABETH MALDONADO	TERCER NIVEL	TIEMPO COMPLETO
	MSC. ANTONIETA MEJÍA	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	MSC. RAFAEL CHIMBORAZO	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	MSC. EDGAR MERLO	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	MSC. JANETH SALAS	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	MSC. MARCO PINEDA	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	MSC. LENNIN FUENTES	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	MSC. NICANDRA DEL ROCIO MORENO	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	DR. GABRIEL MOREJÓN	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	AB. CARLOS OROZCO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	DR. GONZALO UBILDIA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	MSC. VERÓNICA CHAMORRO	MAESTRÍA	SERVICIOS PROFESIONALES
	AB. DARWIN ERAZO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	AB. ROMEL LEMA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ING. SANTIAGO YEPEZ	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ING. LUIS MORA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	DRA. SOFÍA FIGUEROA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ING. MARLON TIXICURO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ABG. DIEGO GUAMBO	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ABG. FRANCISCO ZEA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
	ABG. XAVIER VALENCIA	TERCER NIVEL	SERVICIOS PROFESIONALES
TURISMO	MSC. CESAR COTACACHI	MAESTRÍA	TIEMPO COMPLETO
	MSC. ROBERTO CONEJO	MAESTRÍA	TIEMPO PARCIAL
	LIC. JORGE RUEDA	TERCER NIVEL	MEDIO TIEMPO

Fuente: Vicerrectoría académica
Elaborado por: Vicerrectoría académica, 2017

Evaluación interna.- Es la encargada de llevar los procesos Autoevaluación, Evaluación Acreditación y Análisis Institucional, así como también de los procesos evaluativos y acreditación de las carreras orientados a contribuir al aseguramiento de la calidad de la Institución y sus carreras.

Presidente de evaluación interna: Ing. Diego Valdospinos

Vinculación con la colectividad.- Es la Dirección que funciona como eje transversal en la gestión, investigación y docencia en la universidad, es la responsable de articular proyectos de vinculación y de supervisar los impactos que generen los mismos.

Coordinador de vinculación: Lic. Leonardo Andrés Pita

OFERTA ACADÉMICA

Actualmente la Universidad de Otavalo cuenta con 358 estudiantes en las carreras de grado ofertadas, las cuales son:

1. Licenciatura en Turismo
2. Licenciatura en Diseño Gráfico
3. Ingeniería en Informática
4. Licenciatura en Comercio Exterior y Finanzas
5. Derecho
6. Licenciatura en Desarrollo Social y Cultural

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Ecuador, la educación es un servicio regido bajo parámetros de calidad y evaluaciones permanentes establecidas por el organismo competente de la educación superior del país, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES).

La necesidad de llevar a cabo estas evaluaciones, y en particular la de las carreras, deviene del derecho fundamental que tiene la ciudadanía de recibir una educación superior de calidad, conforme la constitución de la república y las normas supranacionales que integran el bloque de constitucionalidad del sistema jurídico ecuatoriano, (...). Todo esto necesariamente implica que la evaluación de la educación superior está relacionada inseparablemente con la búsqueda de la calidad de los procesos que la constituyen, y de su aseguramiento. (CEAACES, 2013, pág. 2)

El sistema de educación superior busca la excelencia en los procesos de formación académica de las Instituciones de Educación Superior (IES) para formar profesionales capaces de aportar al desarrollo del país.

La Asamblea Nacional de la República del Ecuador en el art. 94 de la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) define a la evaluación de la calidad como:

La evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo. (pág. 17)

En el año 2016, la Universidad de Otavalo fue sometida al proceso de evaluación y acreditación institucional del CEAACES, donde se evaluó el desempeño global de la Institución, mediante la suma ponderada de los desempeños obtenidos en cada indicador de organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, recursos e infraestructura y estudiantes. A los 18 días del mes de octubre del año mencionado, el CEAACES certificó a la Universidad de Otavalo acreditada en la categoría C, según resolución No. 968-CEAACES-SO-28-2016; sin embargo se pudo evidenciar en el informe final emitido por el CEAACES que ciertos indicadores establecidos como: políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento

continuo de la calidad; normativas y procedimientos para el seguimiento periódico, control y eventual cierre o apertura de carreras; tienen una valoración de deficiente.

El principal problema que enfrenta la Universidad de Otavalo en el proceso de grado, es la orientación a los resultados y no a los procesos que se desarrollan en la institución lo que limita la mejora continua en cada uno de ellos, dificultando el cumplimiento de objetivos, estrategias y planes de mejora para elevar la calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de la colectividad. La falta de un sistema que le permita tener un control sobre todas las actividades que se deben desarrollar en la institución para cumplir con los indicadores establecidos por el CEAACES, no permite la detección de problemas que se puedan suscitar, para tomar las acciones correctivas pertinentes a tiempo. Según Alcalde (2014):

Un Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas (pág. 72).

Un SGC abarca a toda la estructura organizativa de una empresa para tener el control de las actividades que se realizan; con la finalidad de que el producto y/o servicio que se ofrece, satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

Para la institución, un SGC es importante por la razón de que permite organizar todas las actividades que se realizan, estableciendo las medidas de control necesarias para verificar y comprobar el cumplimiento de los objetivos planificados. En un Sistema de Gestión de la Calidad, Alcalde (2014) señala que:

Se definen los métodos de control, seguimiento y medición cuando sea aplicable de tales procesos y se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados. También se establece un plan para asegurarse el control de los procesos subcontratados.

Todo lo que se hace se documenta y se registra debidamente. La documentación incluye la política de calidad, objetivos, Manual de la Calidad, procedimientos documentados y registros. (pág. 78)

En definitiva, un Sistema de Gestión de Calidad permitirá tener un mayor control sobre los procesos académicos para detectar con exactitud posibles problemas o desviaciones para establecer planes de mejora y acciones correctivas. Como lo mencionan González y Arciniegas (2016):

El objetivo del sistema de gestión de calidad es el de diseñar procesos auto controlables y entrenar o capacitar a las personas, de tal manera que tengan la posibilidad de alcanzar los resultados planificados, diciendo entonces que la persona trabaja en estado de autocontrol, posee el suficiente empoderamiento y se le puede responsabilizar de los resultados. (pág. 13)

El beneficio no será solo para la institución; sino también para los docentes, estudiantes, personal administrativo y cada una de las personas que forman parte de la universidad, debido a las mejoras y agilidad que se reflejarán en cada uno de los procesos y como beneficiarios indirectos será la población local, regional y nacional a través de una educación de calidad.

Por lo expuesto, se planea diseñar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), utilizando como guía los parámetros establecidos en las normas ISO 9001-2015 con enfoque en los procesos, procedimientos, gestión de riesgos, tareas, y planes de acción correctiva, al margen de la normativa legal; que guíen las funciones de planificación operativa, matriculación, rediseño de carreras, desarrollo de los procesos académicos, titulación, contratación y evaluación de los docentes, con la finalidad de contribuir a una mejora continua y a una óptima evolución de la Universidad de Otavalo.

1.2. PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo contribuir al desarrollo del proceso sustantivo de formación académica de grado en la Universidad de Otavalo mediante un Sistema de Gestión de Calidad que permita tener un control de los subprocesos que intervienen en la formación del estudiante?

1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso sustantivo de formación académica de grado en la Universidad de Otavalo, ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo; que satisfaga necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y sociedad en general, durante el año 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar el marco referencial de la institución y de su entorno, mediante bases teóricas respaldadas con información bibliográfica y bases legales que sustenten la propuesta del SGC.
- Realizar un diagnóstico situacional del proceso de formación académica de grado de la Institución, a través de la aplicación de matrices y una lista de chequeo que determine el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Establecer los subprocesos que conforman el proceso de formación académica de grado de la institución para la caracterización de los mismos, lo que permite un mejoramiento continuo en la prestación del servicio.
- Diseñar los procedimientos de calidad con las políticas pertinentes, con el fin de estandarizar los subprocesos de formación académica de grado de la institución.

CAPÍTULO II. DESARROLLO METODOLÓGICO

2.1. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el presente trabajo de titulación es el caso práctico ya que proporciona al investigador las directrices necesarias para diagnosticar el contexto de una organización. En este caso se empleó el método de caso práctico para diagnosticar la situación actual de la Universidad de Otavalo en el proceso de formación académica de grado.

Según Hernández (2001):

El caso práctico es un método de investigación empírica en las ciencias que consiste en la descripción escrita de una experiencia, situación o problemática profesional real ocurrida en una organización, con el objeto de analizar dicha problemática, realizar un diagnóstico, presentar alternativas de solución argumentadas que sirvan para la toma de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos así como para evaluar los resultados de dicha solución, acontecidos o futuros.

¿Para qué sirve el caso práctico?

El objetivo del método de caso práctico es que el estudiante demuestre su capacidad de análisis, toma de decisiones, integración de experiencias, conocimientos y métodos de las disciplinas administrativas (o que estudia) para solucionar problemas. El caso práctico representa una oportunidad para analizar los problemas de una forma integral, considerando las disciplinas íntimamente relacionadas con el caso. (pág. 1)

El propósito de emplear un caso práctico es proveer los estudios necesarios sobre los beneficios que posee un Sistema de Gestión de Calidad para la Universidad de Otavalo; a través de argumentos válidos que sirvan para la toma de decisiones de la alta dirección en beneficio de la institución.

2.2. FASES DEL CASO PRÁCTICO

En las fases del caso práctico se describen cada una de las características del proceso de formación de grado, los flujogramas y el diseño del proceso que se detallan a continuación:

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

En la caracterización del proceso de formación académica de grado se detalla todas las actividades que se llevan a cabo en cada subproceso de: planificación operativa; admisión, nivelación y matrícula; rediseño de carreras; desarrollo de los procesos académicos; titulación; contratación y evaluación de los docentes.

La caracterización de procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

Los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen.

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden mencionarse:

- Identificar los procesos existentes
- Identificar las entradas
- Definir las actividades
- Aplicar el ciclo PHVA
- Identificar las salidas
- Definir los indicadores

Durante la caracterización de los procesos es fundamental construir los indicadores que permitan controlar y medir el desarrollo y cumplimiento del proceso (...), pues la mala formulación del indicador puede generar una mala evaluación del proceso o una falla en el control. (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2013, pág. 2)

En cada matriz de caracterización del proceso de formación de grado se detalla el responsable del proceso, el objetivo del proceso, el alcance, proveedores (internos y externos), entradas, actividades, responsables, salidas, clientes, recursos, requisitos aplicables, documentos asociados, indicadores de gestión y los riesgos.

- Responsable del proceso: Es el encargado de que se ejecute correctamente el proceso.
- Proveedor: Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo).
- Entradas: Materiales, documentos, información, etc., que son necesarios para realizar el proceso.

- Salidas: Resultado obtenido en el proceso.
- Cliente: Destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo).
- Recursos: Elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- Actividades: Suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Indicador: Medida de una característica del proceso.
- Riesgos: elementos que permiten establecer acciones correctivas.

2.2.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Es importante identificar todas las actividades que se realizan en el proceso de formación académica de grado para representarlos en el flujograma.

En este tipo de diagrama se representan las etapas principales en que podemos descomponer un proceso. A diferencia del mapa del proceso, aquí no representamos las relaciones entre las personas que participan en el mismo. Es, por tanto, la forma más simple de documentar un proceso.


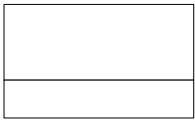

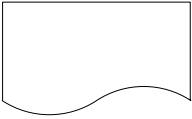
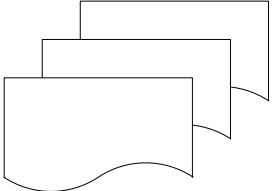
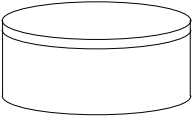
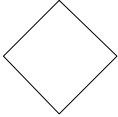
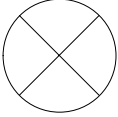

Las etapas necesarias para la construcción de un diagrama de este tipo son las siguientes:


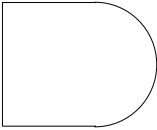



- 1) Definición de los límites del proceso: inicio y fin.
- 2) Identificación de las etapas principales del proceso.
- 3) Representar el diagrama de flujo.
- 4) Determinar la duración de cada etapa y el tiempo de ciclo total.
- 5) Determinar necesidades para realizar cada etapa.
- 6) Análisis y verificación del diagrama.

Para la realización del diagrama es absolutamente imprescindible la participación de las personas que realizan las actividades. (Arias, 2009, pág. 72)

El conjunto de símbolos empleados en la elaboración de los diagramas de flujo del proceso de formación académica de grado en la Universidad de Otavalo es la que se muestra en la tabla 3.

Tabla 5. Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Uso
	Inicio	Indica el comienzo de un proceso. Debe existir una vez por cada proceso.
	Proceso dividido	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. Contiene la unidad responsable del proceso.
	Referencia en página	Un conector posee una etiqueta que simboliza la continuación desde otro conector que posea la misma etiqueta, es decir, se utilizan para realizar saltos incondicionales. A demás identifica que el proceso continua (en otra página).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genere o salga del procedimiento.
	Documentos múltiples	Representa la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
	Almacenamiento de datos	Indica la escritura o almacenamiento de datos en una base de datos.
	Decisión	Indica un punto de decisión en el que son posibles varios caminos alternativos.
	Fin	Representa el fin de un proceso. Puede existir más de uno según sea el caso.
	Entidad interna	Representa la intervención de un usuario interno.

	Entidad externa	Representa la intervención de un usuario externo.
	Retraso	Representa demora o retraso para poder inicial con el siguiente proceso o tarea.
	Comprobación	Representa medios de verificación para realizar el proceso.
	Flujo de secuencia	Representa el control del flujo y la secuencia de las actividades
	Nota aclaratoria	No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.

Fuente: Microsoft Visio 2010
Elaborado por: Las autoras, 2017

2.2.3. DISEÑO DEL PROCESO

En el diseño del proceso se determina fundamentalmente a un responsable que será el encargado de coordinar cada actividad que se realice, cumplir con la normativa legal, verificar la documentación de los procesos y medir los indicadores de cumplimiento para la toma de decisiones.

El Diseño del Proceso especifica el modo en el que se desarrollarán las actividades que la función Operacional debe desarrollar, guiando la elección y selección de las tecnologías de la Organización y dictando el momento y las cantidades de recursos productivos a adquirir así como la disponibilidad de estos.

Durante la fase de diseño de un bien o servicio se genera información sobre cómo debe ser éste pero no sobre cómo organizar el proceso de transformación para producirlo, esto es, qué equipos se deben emplear, tipo de personal a asignar, etc.

El procedimiento generalmente seguido en el Diseño del Proceso productivo suele comenzar con la consideración conjunta de todas las posibles formas de organización, para proceder, posteriormente, a seleccionar la mejor estrategia a seguir en la obtención de los outputs

deseados. (Departamento de Organización de Empresas, E.F. y C., 2004, pág. 4)

Para el diseño del proceso de formación de grado se diseñarán manuales de procedimientos que proporcionan información de cómo se hace una determinada actividad. Detallan el objeto del proceso, el campo de aplicación, el responsable de la ejecución, el proceso de ejecución, los insumos que se deben utilizar, los indicadores de gestión, la documentación necesaria, los registros, y el diagrama de flujo que facilita una mejor comprensión del proceso y un mayor control sobre el mismo.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.3.1. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación son instrumentos metodológicos que facilitan la obtención de información y recolección de datos necesarios para la ejecución del proyecto en cuestión. Según Rodríguez (2010): “Las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (pág. 45). En este estudio de caso práctico se aplicó la encuesta y la entrevista estructurada.

2.3.1.1. La encuesta

El investigador aplica determinadas preguntas que se realizan a un grupo de personas para reunir datos de su opinión sobre un asunto determinado o un tema en específico. “Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.” (García & Quintanal, 2010, pág. 1). Se realizaron trece encuestas destinadas a las personas que intervienen, de forma directa o indirecta, en el proceso de formación los cuales son: rectora, vicerrector académico, 5 directores de carrera, director de idiomas, director de recursos humanos y finanzas, director de planificación, director de TIC, secretaría general y secretaria académica. La encuesta fue diseñada con una pregunta de valoración según la escala de Likert, para determinar el FODA del proceso sustantivo de formación académica de grado. **(VER ANEXO 5)**

2.3.1.2. La entrevista

Una manera práctica de obtener información suficiente y veraz que requiere el investigador es mediante la aplicación de las entrevistas. Según Rodríguez (2010): “Las entrevistas son encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias o situaciones, en sus propias palabras” (pág. 51). El investigador debe preparar con antelación las preguntas necesarias para recolectar información de calidad.

Entrevista estructurada

Con la finalidad de obtener información precisa del proceso de formación académica de grado, se realizaron entrevistas estructuradas. “En la entrevista estructurada el entrevistador realiza su tarea con base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta” (Rodríguez, 2010, pág. 52). Se realizó once entrevistas estructuradas, conformadas por ocho preguntas, dirigidas a: rectora, vicerrector académico, secretaria general, secretaria académica, director de TIC, bibliotecaria, cuatro directores de carrera y al director de idiomas.

El objetivo fue realizar un diagnóstico sobre los subprocesos de formación de grado para determinar la calidad en la gestión de cada uno de ellos. **(VER ANEXO 7)**

2.3.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos son recursos utilizados para la aplicación de las técnicas que van a ser realizadas por el investigador, dando como resultado la información esperada. Becerra (2012) afirma que: “Un instrumento de recolección de datos e información es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio o investigación recabados de las fuentes indagadas” (pág. 4). En el caso del presente estudio, se aplicó el cuestionario y la hoja de chequeo.

2.3.2.1. El cuestionario

En el cuestionario, el investigador realiza un banco de preguntas que sirve para tener organizadas y catalogadas todas las preguntas que se necesitan para obtener la información necesaria. Según García y Quintanal (2010):

Se trata de construir el instrumento a partir del cual vamos a recoger la información; es decir, el listado de preguntas a las que debe contestar nuestra muestra previamente seleccionada, especificando también el modo de respuesta que ofrecerán. Llegado este momento, es conveniente realizar una pequeña prueba de testeo (pretest), aplicando el cuestionario ya construido, a un reducido número de sujetos, con el objeto de validarlo y detectar posibles irregularidades y/o problemas antes de su aplicación formal y definitiva (pág. 3).

A través de éste instrumento, se verifica la relevancia que tiene cada pregunta antes de realizar la encuesta a la muestra establecida.

2.3.2.2. Hoja de chequeo

Un instrumento fácil de manejar es la lista de chequeo que permite al investigador verificar el cumplimiento o incumplimiento de ciertos factores directamente de la fuente.

La hoja de chequeo se emplea para recoger la presencia de atributos o características de un producto o servicio, la localización, la realización o no de una actividad, etc. Se utiliza, de forma general, para verificar la presencia de defectos o errores. Dentro de este formato, podemos diferenciar dos tipos: La lista de verificación o chequeo, en ella, colocamos en las filas los diferentes atributos o características que se deben cumplir y, en las columnas, si se cumple, no se cumple o bien si no se aplica. La hoja de chequeo de "ítems". En este caso se cuenta el número de veces que un atributo no se presenta o se presenta. (Arias, 2009, pág. 75)

La lista de chequeo se realizó a cinco personas: rectora, vicerrector académico, director de planificación, secretaria general y un director de carrera; para determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad de los subprocesos de grado en la Universidad de Otavalo frente a los requerimientos expuestos en la norma ISO 9001: 2015. La lista de chequeo fue facilitada por la dirección de planificación de la institución. **(VER ANEXO 3)**

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1. POBLACIÓN O POBLACIÓN OBJETIVO.

En una investigación que requiera de un análisis global, se debe determinar la población como objeto de estudio. Según Galbiati (s/f): “La población es el conjunto de todos los valores de un fenómeno o propiedad que se quiere observar. También se usa el nombre de variable para designar a este conjunto” (pág. 3). La población que se pretende estudiar es de 35 personas conformada por el personal académico y administrativo de la Universidad de Otavalo que participan directamente en el proceso de formación académica de grado.

2.4.2. MUESTRA.

La muestra se determina para facilitar el objeto de estudio. Galbiati (s/f) afirma que:

La muestra es la parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se hace por un procedimiento que asegure en alto grado que sea representativa de la población. (pág. 3)

Para emplear las técnicas de investigación se empleó una muestra de juicio al total del personal que interviene directamente en el proceso de formación académica de grado de la Universidad de Otavalo.

El muestreo por juicio es una forma de muestreo por conveniencia en el que los elementos de población se seleccionan con base en el juicio del investigador, el cual, empleando su juicio o experiencia, elige a los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés o que son apropiados en alguna otra forma. (Malhotra, 2004, pág. 322)

Las ventajas de seleccionar la muestra por juicio se reflejan en la obtención de información directamente de las personas que se considera conocen del objeto de estudio.

En cuanto al "Muestreo por juicio", se busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones. (Universidad de Antioquia, 2016, párr. 5)

De una población de 35 personas conformada por el Director general administrativo, rectora, vicerrector, secretaria general y académica, directores de carrera, director de idiomas, docentes a tiempo completo y director de planificación; se obtuvo una muestra por juicio de 13 personas integrada por: rectora, vicerrector académico, secretaria general, secretaria académica, 5 directores de las carreras de: comercio exterior, diseño gráfico, desarrollo social, derecho y administración; director de idiomas, director de RRHH, director de planificación, director de TIC. La muestra seleccionada se determinó con la ayuda de expertos en el tema como es el vicerrector académico, la directora de posgrado y el director de la carrera de administración. La finalidad de dicha muestra fue obtener información veraz, concreta y de calidad; directamente de los involucrados con el proceso de formación académica de grado.

2.5. VALIDEZ

Para validar los instrumentos de investigación debe existir un juicio de expertos para cerciorar que la información que se pretende recolectar sea de calidad. Robles y Rojas (como se citó a Escobar y Cuervo, 2008:29) afirman que el juicio de expertos es: “Un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación 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” (pág. 2). Mediante la validación, el investigador puede asegurar la recolección de información de calidad.

El objetivo de exponer los instrumentos de investigación a juicio de expertos es certificar la validación de los mismos. Según Rodríguez (2010): “En el campo de la investigación el término validez se refiere a la efectividad, importancia, valor, vigencia, legalidad y autenticidad de un estudio realizado” (pág. 87).

Los instrumentos de investigación del presente caso práctico se sometieron al juicio de expertos por parte de la Comisión del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Otavalo integrada por: la Magister Verónica López (docente de la carrera de comercio exterior y finanzas), el Magister Ramiro Cadena (docente de la carrera de administración de empresas), el MBA. Adrián Andrade (docente de la carrera de comercio exterior y finanzas), el Magister Paúl Baldeón (director del área

de planificación estratégica) y la Ingeniera Jenny Córdova (asistente de planificación estratégica).

Después de reuniones en las que se analizó la relevancia de cada instrumento de investigación, éstas fueron aprobadas y se procedió a aplicarlas sobre la muestra determinada.

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En esta etapa se establecen criterios sobre la información recolectada, escalas de valoración, y evidencias o medios de verificación.

2.6.1. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

La matriz de diagnóstico es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución mediante indicadores, a través de la aplicación de instrumentos para la recopilación de información. A continuación se expone en la **tabla 6.**, la matriz diagnóstico para el proceso de formación académica de grado.

Objetivo General.- Realizar un diagnóstico del proceso de formación de Grado de la Universidad de Otavalo sobre los procedimientos de trabajo para determinar la calidad de la gestión.

Tabla 6. Matriz de diagnóstico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
1. Analizar la parte administrativa con la que funciona el proceso de formación de grado	Admisión	PEDI POA Manual de funciones	Entrevista Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Rectora • Vicerrector Académico • Directores de Carrera • Secretaría General • Secretaria Académica
2. Evaluar el Recurso Humano que interviene en el proceso de formación para determinar la calidad del servicio al cliente (estudiantes)	Talento Humano	Nivel Académico Experiencia Capacitación Relaciones de trabajo	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Rectora • Vicerrector Académico • Directores de Carrera • Director de idiomas • Secretaría General • Secretaria Académica
3. Conocer el marco legal y la normativa aplicable	Marco Legal	LOES, CES, CEAACES, Reglamentos, resoluciones Normas y procedimientos	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Rectora • Vicerrector Académico • Secretaria General • Directores de Carrera • Secretaria Académica
4. Analizar la Infraestructura de apoyo al proceso de formación de grado	Infraestructura	Aulas Laboratorios Bibliotecas Servicio de Internet	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliotecaria • Director de Sistemas
5. Conocer la metodología de enseñanza (que conlleva a la formación profesional del postulante)	Metodología	Sílabos Plan de trabajo de docentes Proyectos de titulación	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Rectora • Vicerrector Académico • Directores de Carrera • Director de idiomas

Fuente: Universidad de Otavalo

Elaborado por: Las autoras, 2017

De las entrevistas detalladas en el **ANEXO 7**, realizadas para diagnosticar la situación del proceso de formación de grado, se obtuvo el siguiente análisis:

Rectora

- Existen dificultades por la inestabilidad y demora en la contratación de los profesores que trae como resultado el cruce de asignaturas para algunos estudiantes, el retiro de matrícula, entre otros problemas.

- Demora en la elaboración, aprobación y subida a la plataforma de los sílabos.
- Falta de exigencia en el seguimiento a los sílabos por parte de los estudiantes y directores de carrera.
- Incumplimientos en el uso del EVA que no recibe el seguimiento necesario.
- Retraso en la subida de las notas.
- Insuficiente número de visitas a clase a los docentes para comprobar la calidad de las clases y el cumplimiento de lo establecido en el proceso de formación.
- La heteroevaluación se realiza bajo la supuesta presión de posibles represalias.
- Reglamento del Régimen Académico de la institución desactualizado.

Vicerrector académico

- Baja cantidad de estudiantes matriculados.
- Baja remuneración a los docentes en comparación a otras universidades, que dificulta la retención del profesor.
- Falta de un modelo educativo que incluya la planificación estratégica.

Secretaria general

- Falta de sistematización de los documentos.
- Descoordinación con el SENESCYT en el proceso de admisión de los estudiantes que ingresan por el programa de política de cuotas.
- Falta de trabajo en conjunto con las autoridades de la institución.
- Desconocimiento de lo estipulado en el Régimen Académico por parte de los estudiantes y algunos funcionarios.
- Falta de procesos que detallen las actividades que debe realizar cada trabajador.

Secretaria académica

- Desconocimiento de la reglamentación por parte de los estudiantes.
- Incumplimiento de las fechas establecidas en el calendario académico.
- Dificultad en el cumplimiento de las horas pasantías y de vinculación por parte de los estudiantes retrasando el proceso de graduación.
- Falta de seguimiento a las pasantías y vinculación con la sociedad.

Director de TIC

- Designación de tareas ajenas al área que retrasan el cumplimiento de lo planificado.
- Cobertura de internet obsoleta.

Bibliotecaria

- Carencia de una normativa que regule el formato de la entrega de los trabajos de grado.
- Falta de bibliografía actualizada.

Directores de carrera

- La excesiva cantidad de trámites impide la creación de conciencia por mejorar sino el compromiso de cumplir un trámite.
- Practicas pre profesionales que no coinciden con el perfil profesional del estudiante.
- Presencia de docentes que no poseen el título de maestría.
- Falta de presupuesto para la contratación de docentes de tercer nivel y PhD.
- Carencia de procesos, políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia académica.
- Los estudiantes no evalúan a los docentes con criterio responsable.
- Falta de actualización de los reglamentos internos.
- Falta de la evaluación y seguimiento a los sílabos.
- Falta de un SGC para los servicios educacionales.

Director de Idiomas

- Dificultad en el control del proceso de formación de los estudiantes al no tener acceso directo al listado general de todos los estudiantes por Carrera y nivel.
- Falta de convenios con instituciones para que los estudiantes pongan en práctica el idioma aprendido.
- Ausencia de docentes de idiomas con contrato indefinido.
- Carencia de un reglamento interno para el centro de idiomas.

Lo expuesto sirve como orientación para el enfoque del SGC hacia los factores señalados.

2.6.2. ANÁLISIS FODA

Un análisis FODA consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que, en su conjunto, diagnostican la situación interna del proceso de formación de grado de la Universidad de Otavalo, y una evaluación de las oportunidades y amenazas que diagnostican la situación externa del entorno. Permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica del proceso de formación de grado.

Los factores internos y externos que se detallan en la **tabla 7.**, se han obtenido principalmente de las entrevistas realizadas al personal académico-administrativo (**VER ANEXO 7**). Para observar los resultados obtenidos de la encuesta para la determinación del FODA (**VER ANEXO 6**). Como punto de partida se utilizó el FODA general de la Universidad de Otavalo, únicamente los puntos referentes a formación académica de grado.

Tabla 7. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p>F1 Universidad acreditada por el CEAACES.</p> <p>F2 Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria.</p> <p>F3 Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado.</p> <p>F4 Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo.</p> <p>F5 Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional.</p> <p>F6 Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos, dispuestos a trabajar por el progreso institucional.</p> <p>F7 Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad.</p> <p>F8 Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional.</p> <p>F9 Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo.</p>	<p>D1 La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc.</p> <p>D2 Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación.</p> <p>D3 Poca cantidad de estudiantes en la UO.</p> <p>D4 Baja eficiencia académica.</p> <p>D5 Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para la planificación de sus actividades.</p> <p>D6 Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación práctica de los estudiantes.</p> <p>D7 Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores</p> <p>D8 Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes.</p> <p>D9 Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para que los estudiantes puedan realizar prácticas pre profesional.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Demanda de los estudiantes bachilleres de Otavalo y Cayambe por la cercanía de la Universidad.</p> <p>O2 Necesidades crecientes del entorno que favorecen el quehacer de la Universidad.</p> <p>O3 Atención y seguimiento continuo de los organismos rectores de la educación superior al quehacer de la universidad.</p> <p>O4 Políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.</p> <p>O5 Redes de colaboración académica y de investigación con otras universidades e instituciones regionales, que suscitan la identificación de líneas, áreas de investigación, compartir la experiencia de investigadores y superación del claustro e intercambio estudiantil.</p> <p>O6 Educación con diversidad étnica y cultural.</p> <p>O7 Medios de comunicación virtual y redes sociales.</p> <p>O8 Existencia de fuentes externas de financiamiento para programas y proyectos de investigación.</p> <p>O9 Apertura a convenios de vinculación con las comunidades del cantón Otavalo.</p>	<p>A1 Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.</p> <p>A2 Extensiones de distintas universidades del país, con años de experiencia y diversidad en propuesta académicas.</p> <p>A3 Política pública con respecto a la Universidad Privada.</p> <p>A4 Brechas económicas y sociales del país hacen que solo un determinado sector de la población puede acceder a la educación superior privada.</p> <p>A5 Bajo nivel de credibilidad en la población acerca de la Universidad por su categoría de acreditación.</p> <p>A6 Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales.</p> <p>A7 Situación económica desfavorable en el país.</p> <p>A8 Marco legal inestable en la Educación Superior.</p> <p>A9 Notorio crecimiento de infiltraciones en el sistema tecnológico.</p>

Fuente: Universidad de Otavalo
Elaborado por: Las autoras, 2017

2.6.2.1. Cruce estratégico

La ponderación se realizó en una escala de cuatro puntos:

Puntuación incidencias o impactos	
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3

Tabla 8. Ponderación del cruce estratégico FO

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total
FORTALEZAS	Universidad acreditada por el CEAACES.	Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria	Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado.	Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo.	Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional.	Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos.	Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad.	Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional.	Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo.	
OPORTUNIDAD										
O1										
Demanda de los estudiantes bachilleres de Otavalo y Cayambe por la cercanía de la Universidad.	4	3	3	4	4	2	3	3	1	27
O2										
Necesidades crecientes del entorno que favorecen el quehacer de la Universidad.	3	3	3	4	3	2	2	2	2	24
O3										
Atención y seguimiento continuo de los organismos rectores de la educación superior al quehacer de la universidad.	4	2	3	4	3	3	3	3	3	28

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total
FORTALEZAS	Universidad acreditada por el CEAACES.	Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria	Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado.	Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo.	Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional.	Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos.	Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad.	Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional.	Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo.	
OPORTUNIDAD										
O4 Políticas y procedimiento para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.	3	1	2	3	3	2	2	4	3	22
O5 Redes de colaboración académica y de investigación con otras universidades e instituciones regionales,	4	3	4	3	2	1	3	2	3	25
O6 Educación con diversidad étnica y cultural.	2	1	2	2	3	2	4	1	1	18
O7 Medios de comunicación virtual y redes sociales.	3	4	2	1	3	1	3	2	3	22
O8 Existencia de fuentes externas de financiamiento para investigación.	4	2	3	3	2	2	2	3	4	25
O9 Apertura a convenios de vinculación con las comunidades del cantón Otavalo.	4	2	3	2	3	3	3	2	1	23
TOTAL	31	21	25	26	26	18	25	22	21	

Fuente: Universidad de Otavalo
Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 9. Ponderación del cruce estratégico FA

FORTALEZA	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
	Universidad acreditada por el CEAACES.	Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria	Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado.	Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo.	Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional.	Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos.	Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad.	Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional	Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo.	Total
AMENAZAS										
A1										
Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.	0	0	2	1	0	4	0	0	0	7
A2										
Extensiones de distintas universidades del país, con años de experiencia y diversidad en propuesta académicas.	2	2	2	4	3	3	2	2	3	23
A3										
Política pública con respecto a la Universidad Privada.	3	2	0	2	2	0	0	2	3	14
A4										
Brechas económicas y sociales del país hacen que solo un determinado sector de la población puede acceder a la educación superior privada.	1	1	1	0	4	0	2	0	0	9
A5										
Bajo nivel de credibilidad en la población acerca de la Universidad por su categoría de acreditación.	4	3	2	3	3	1	0	0	0	16

FORTALEZA	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
	Universidad acreditada por el CEAACES.	Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria	Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado.	Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo.	Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional.	Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos.	Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad.	Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional	Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo.	Total
AMENAZAS										
A6 Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales.	3	3	4	4	4	1	0	3	2	24
A7 Situación económica desfavorable en el país.	0	0	0	0	3	1	3	0	0	7
A8 Marco legal inestable en la Educación Superior.	1	0	2	2	2	3	0	4	2	16
A9 Notorio crecimiento de infiltraciones en el sistema tecnológico.	0	4	3	0	0	2	0	3	0	12
TOTAL	14	15	16	16	21	15	7	14	10	

Fuente: Universidad de Otavalo

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 10. Ponderación del cruce estratégico DO

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total
DEBILIDADES	La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc.	Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación.	Poca cantidad de estudiantes en la UO.	Baja eficiencia académica.	Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para la planificación de sus actividades.	Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación pre profesional.	Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores	Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes.	Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para las prácticas profesionales	
OPORTUNIDAD										
O1 Demanda de los estudiantes bachilleres de Otavalo y Cayambe por la cercanía de la Universidad.	0	1	4	0	0	0	2	2	1	10
O2 Necesidades crecientes del entorno que favorecen el quehacer de la Universidad.	1	3	3	2	0	3	1	0	3	16
O3 Atención y seguimiento continuo de los organismos rectores de la educación superior al quehacer de la universidad.	3	3	3	2	1	3	4	2	2	23
O4 Políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.	4	3	3	3	1	4	3	1	3	25
O5 Redes de colaboración académica y de investigación con otras universidades e instituciones regionales.	0	2	1	2	0	1	2	0	3	11
O6 Educación con diversidad étnica y cultural.	0	2	3	0	0	2	2	3	3	15

DEBILIDADES OPORTUNIDAD	D1 La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc.	D2 Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación.	D3 Poca cantidad de estudiantes en la UO.	D4 Baja eficiencia académica.	D5 Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para la planificación de sus actividades.	D6 Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación pre profesional.	D7 Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores	D8 Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes.	D9 Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para las prácticas pre profesionales	Total
O7 Medios de comunicación virtual y redes sociales.	2	0	2	3	3	1	2	0	2	15
O8 Existencia de fuentes externas de financiamiento para programas y proyectos de investigación.	3	2	1	2	0	3	4	2	3	20
O9 Apertura a convenios de vinculación con las comunidades del cantón Otavalo.	0	4	0	3	0	3	0	0	4	14
TOTAL	17	20	20	17	5	20	20	10	24	

Fuente: Universidad de Otavalo
Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 11. Ponderación del cruce Estratégico DA

<p>DEBILIDADES</p> <hr/> <p>AMENAZAS</p>	<p>D1</p> <p>La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc.</p>	<p>D2</p> <p>Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación.</p>	<p>D3</p> <p>Poca cantidad de estudiantes en la UO.</p>	<p>D4</p> <p>Baja eficiencia académica.</p>	<p>D5</p> <p>Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para sus actividades.</p>	<p>D6</p> <p>Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación práctica de los estudiantes.</p>	<p>D7</p> <p>Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores</p>	<p>D8</p> <p>Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes.</p>	<p>D9</p> <p>Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para las prácticas pre profesionales</p>	<p>Total</p>
<p>A1 Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.</p>	4	2	1	2	0	2	4	0	2	17
<p>A2 Extensiones de distintas universidades del país, con años de experiencia y diversidad en propuesta académicas.</p>	2	3	3	3	0	3	3	3	3	23
<p>A3 Política pública con respecto a la Universidad Privada.</p>	3	2	3	2	0	2	3	2	2	19
<p>A4 Brechas económicas y sociales del país hacen que solo un determinado sector de la población puede acceder a la educación superior privada.</p>	3	1	4	2	0	0	1	2	1	14
<p>A5 Bajo nivel de credibilidad acerca de la Universidad por su categoría de acreditación.</p>	3	2	4	1	0	3	4	1	2	20
<p>A6 Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales.</p>	3	3	3	3	2	3	3	4	3	27

DEBILIDADES AMENAZAS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total
	La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc.	Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación.	Poca cantidad de estudiantes en la UO.	Baja eficiencia académica.	Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para sus actividades.	Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación práctica de los estudiantes.	Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores	Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes.	Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para las prácticas pre profesionales	
A7 Situación económica desfavorable en el país.	3	2	4	2	0	1	2	4	1	19
A8 Marco legal inestable en la Educación Superior.	2	3	1	3	2	2	3	1	1	18
A9 Notorio crecimiento de infiltraciones en el sistema tecnológico.	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
TOTAL	23	19	23	18	5	16	23	17	15	

Fuente: Universidad de Otavalo
Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 12. Cruce Estratégico de formación de Grado

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES	FORTALEZAS – AMENAZAS
<p>F103 Universidad acreditada por el CEAACES - Atención y seguimiento continuo de los organismos rectores de la educación superior al quehacer de la universidad.</p> <p>F207 Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria - Medios de comunicación virtual y redes sociales.</p> <p>F308 Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado – Existencia de fuentes externas de financiamiento para programas y proyectos de investigación.</p> <p>F401 Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo - Demanda de los estudiantes bachilleres de Otavalo y Cayambe por la cercanía de la Universidad.</p> <p>F505 Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional - Redes de colaboración académica y de investigación con otras universidades e instituciones regionales, que suscitan la identificación de líneas, áreas de investigación, compartir la experiencia de investigadores y superación del claustro e intercambio estudiantil.</p> <p>F602 Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos, dispuestos a trabajar por el progreso institucional – Necesidades crecientes del entorno que favorecen el quehacer de la Universidad.</p> <p>F706 Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad - Educación con diversidad étnica y cultural.</p> <p>F809 Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional - Apertura a convenios de vinculación con las comunidades del cantón Otavalo.</p> <p>F904 Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo - Políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.</p>	<p>F1A5 Universidad acreditada por el CEAACES - Bajo nivel de credibilidad en la población acerca de la Universidad por su categoría de acreditación.</p> <p>F2A3 Tecnología de punta que facilita el aprendizaje del estudiante y la gestión universitaria - Política pública con respecto a la Universidad Privada.</p> <p>F3A8 Talento humano eficaz, capaz, responsable y motivado – Marco legal inestable en la Educación Superior.</p> <p>F4A2 Docentes con títulos de maestría y PhD a tiempo completo - Extensiones de distintas universidades del país, con años de experiencia y diversidad en propuesta académicas.</p> <p>F5A6 Carreras rediseñadas que permiten la formación integral adaptadas a la necesidad, demanda social, local, provincial y regional - Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales.</p> <p>F6A9 Organización interna, ambiente de trabajo de colaboración y coordinación, con disposición para el cambio en los diversos procesos, dispuestos a trabajar por el progreso institucional – Notorio crecimiento de infiltraciones en el sistema tecnológico.</p> <p>F7A7 Institución con eje en la interculturalidad con dimensión y proyección en la diversidad - Situación económica desfavorable en el país.</p> <p>F8A4 Comunidad universitaria con cultura de Autoevaluación Institucional - Brechas económicas y sociales del país hacen que solo un determinado sector de la población puede acceder a la educación superior privada.</p> <p>F9A1 Sistema integrado de evaluación docente basado en el plan de trabajo - Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.</p>

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES	DEBILIDADES – AMENAZAS
<p>D108 La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc - Existencia de fuentes externas de financiamiento para programas y proyectos de investigación.</p> <p>D203 Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación - Atención y seguimiento continuo de los organismos rectores de la educación superior al quehacer de la universidad.</p> <p>D301 Poca cantidad de estudiantes en la UO - Demanda de los estudiantes bachilleres de Otavalo y Cayambe por la cercanía de la Universidad.</p> <p>D409 Baja eficiencia académica - Apertura a convenios de vinculación con las comunidades del cantón Otavalo.</p> <p>D507 Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para la planificación de sus actividades - Medios de comunicación virtual y redes sociales.</p> <p>D602 Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación práctica de los estudiantes - Necesidades crecientes del entorno que favorecen el quehacer de la Universidad.</p> <p>D705 Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores - Redes de colaboración académica y de investigación con otras universidades e instituciones regionales, que suscitan la identificación de líneas, áreas de investigación, compartir la experiencia de investigadores y superación del claustro e intercambio estudiantil.</p> <p>D806 Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes - Educación con diversidad étnica y cultural.</p> <p>D904 Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para que los estudiantes puedan realizar prácticas pre profesionales - Políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.</p>	<p>D1A6 La baja remuneración de los docentes afecta su captación y estabilidad, fundamentalmente de PhD y MSc - Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales.</p> <p>D2A3 Insuficiencias en la calidad e integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación - Política pública con respecto a la Universidad Privada.</p> <p>D3A2 Poca cantidad de estudiantes en la UO – Extensiones de distintas universidades del país, con años de experiencia y diversidad en propuesta académicas.</p> <p>D4A8 Baja eficiencia académica - Marco legal inestable en la Educación Superior.</p> <p>D5A9 Demasiados trámites y papeleos innecesarios solicitados a los docentes que restan tiempo para la planificación de sus actividades - Notorio crecimiento de infiltraciones en el sistema tecnológico.</p> <p>D6A1 Insuficiencias en la planificación, ejecución y control de las actividades de formación práctica de los estudiantes - Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.</p> <p>D7A5 Insuficiente nivel académico y científico del claustro de profesores - Bajo nivel de credibilidad en la población acerca de la Universidad por su categoría de acreditación.</p> <p>D8A7 Falta de aulas, espacios verdes, deportivos y recreativos para el esparcimiento de los estudiantes – Situación económica desfavorable en el país.</p> <p>D9A4 Insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas para que los estudiantes puedan realizar prácticas pre profesionales - Brechas económicas y sociales del país hacen que solo un determinado sector de la población puede acceder a la educación superior privada.</p>

Fuente: Universidad de Otavalo
Elaborado por: Las autoras, 2017

2.6.2.2. Factores críticos

Del análisis FODA realizado sobre el proceso de formación académica de grado de la Universidad de Otavalo, se identificó fortalezas en el campo tecnológico, talento humano capacitado, docentes con maestría y PhD, carreras rediseñadas, organización interna, autoevaluación institucional.

Existen debilidades por la baja remuneración a docentes, baja calidad en la formación académica, investigación y vinculación; poca cantidad de estudiantes, trámites y papeleos innecesarios, deficiente control en las prácticas pre profesionales de los estudiantes, bajo nivel académico y científico de los docentes, falta de aulas y espacios verdes, insuficiencia de convenios con instituciones públicas o privadas.

Entre las principales oportunidades está la demanda de estudiantes bachilleres, políticas del sistema de educación superior del país para la garantía de la calidad de las IES, redes de colaboración con otras universidades, financiamiento externo, apertura a convenios con las comunidades del cantón.

Existen amenazas en el entorno competitivo con universidades virtuales, nacionales e internacionales con trayectoria y reconocimiento; remuneraciones elevadas a los docentes en el sector público; brechas económicas y sociales, marco legal inestable de la educación superior e infiltraciones en el sistema tecnológico.

Según la ponderación del cruce FODA se puede seleccionar como factor estratégico, de acuerdo al análisis en la **tabla 8**, la acreditación de la universidad por el CEAACES. De aquí partiría el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad para determinar todos los subprocesos y procedimientos necesarios para cumplir con las exigencias de los órganos reguladores de la educación superior, para lograr la excelencia académica a través de una mejora continua y aumentar la credibilidad de la población.

2.6.3. DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de chequeo.

2.6.3.1. Análisis de los resultados

La valoración de los criterios para el diagnóstico se presenta en la **Tabla 13**.

Tabla 13. Criterio de valoración por rangos

RANGO	CRITERIOS	ACCIONES
Puntaje total entre 0,00 y 2,00	Inadecuado	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
Puntaje total entre 2,01 y 3,00	Deficiente	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
Puntaje total entre 3,01 y 4,00	Satisfactorios	MEJORAMIENTO O MANTENIMIENTO
Puntaje total entre 4,01 y 5,00	Adecuado	MEJORAMIENTO O MANTENIMIENTO

Fuente: Dirección de planificación
Elaborado por: Las autoras, 2017

Para la medición de los resultados de la lista de chequeo se determinó la medición cuantitativa ya que se empleó datos provenientes de la institución para la medición.

La medición se realizó bajo los siguientes parámetros:

Frecuencia = N° veces

Porcentaje = frecuencia/total de encuestados

Valor parcial = porcentaje x valor

La lista de chequeo se la detalla en el **ANEXO 3.**, y el resultado por pregunta de la lista se especifica en el **ANEXO 4.**

Tabla 14. Resultados del diagnóstico

Resultados del diagnóstico		
% Promedio de no cumplimiento	93.85%	Diseño e implementación
% Promedio de cumplimiento	6.15%	Mejoramiento o mantenimiento
TOTAL	100.00%	

Fuente: Universidad de Otavalo.
Elaborado por: las autoras, 2017



Ilustración 9. Diagnóstico de la gestión de la calidad

Elaborado por: Las autoras, 2017

Como conclusión, de los 179 ítems de la lista de chequeo en base a los requerimientos de la norma ISO 9001-2015, se obtuvo un nivel de cumplimiento del 6.15% y un nivel de incumplimiento del 93.85% como lo muestra la **tabla 14** y la **ilustración 10**.

Se determina que el nivel de incumplimiento de la gestión de la calidad, en el proceso de formación de grado de la Universidad de Otavalo, es muy elevada, corroborando la necesidad de implementar un SGC en función a los parámetros establecidos en las normas ISO 9001:2015.

En la **tabla 15** se realiza un diagnóstico por grupos de la lista de chequeo según las normas ISO 9001:2015.

Tabla 15. Observaciones generales realizadas según diagnóstico

REQUISITOS DE LA NORMA	OBSERVACIONES
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos	No están identificados los subprocesos y las entradas necesarias para los resultados esperados de la organización. Los métodos y criterios requeridos para asegurar la operación eficaz y el control de los subprocesos no están definidos; sin embargo, está determinado la asignación de responsabilidades y autoridades para implementar acciones necesarias para alcanzar lo planificado.
5.1. Compromiso de la dirección	La alta dirección toma la responsabilidad de la eficacia del proceso y se encarga que logre sus resultados previstos; además participa, dirige y apoya a las personas para contribuir a la eficacia del proceso.
5.2. Política de la calidad	La alta dirección no incluye un compromiso de implementación de un SGC.
6.2. Objetivos de la calidad y la planificación para lograrlos	La dirección no ha establecido objetivos de calidad para el proceso. La organización no posee información documentada sobre los objetivos de calidad de los subprocesos.
6.3. Planificación de cambios	Cuando la organización determina un cambio en el proceso, no planifica la finalidad del cambio y todas sus posibles consecuencias.
7.1. Recursos	La organización no determina ni proporciona los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua del proceso. No se realizan seguimientos o mediciones para evidenciar la conformidad de los subprocesos con los requisitos especificados.
7.2. Competencia	No se determinan las competencias necesarias para el personal que realizan trabajos que afectan la calidad del proceso. No se asegura de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia.
7.3. Toma de conciencia	Las personas que hacen el trabajo bajo el control de la organización no toman en cuenta su contribución a la eficacia del proceso, incluyendo los beneficios de un mejor desempeño de la calidad.
7.4. Comunicación	No se han establecido mecanismos de comunicación interna y externa de la organización considerando la eficacia del proceso.
7.5. Información documentada	La Información documentada que determina la organización como necesaria no ayuda a la eficacia del proceso. La información no se encuentra protegida para evitar pérdidas o usos indebidos de personal no autorizado.
8.1. Planificación y control operacional	No están planificados los requisitos necesarios para el desarrollo del proceso. La organización no ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados por lo que no proporciona recursos específicos para ello. La Información documentada no cuenta con indicadores para tener confianza en que los subprocesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad con los resultados.
8.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios	No se han determinado ni implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a su retroalimentación, incluyendo quejas (posterior a la prestación del servicio). El personal no está en la capacidad para cumplir con los requisitos definidos; y para tratar las quejas posibles en el desarrollo de los subprocesos.
8.3. Diseño y/o desarrollo de productos y servicios	No se planifica el diseño y desarrollo del proceso. No se determinan las actividades de revisión, verificación, y validación apropiadas para cada etapa del desarrollo del proceso. No se incluyen los requisitos funcionales y de desempeño en las entradas al proceso ni están claramente definidos los resultados a alcanzar con las actividades del proceso.

8.4. Controles de los productos y servicios proporcionados externamente	No están implementadas las actividades para la verificación del producto comprado respecto al cumplimiento de las especificaciones. La organización no se asegura de la adecuación de los requisitos contenidos en los documentos de compras antes de comunicárselos al proveedor.
8.5. Productos y/o prestación del servicio	El proceso no se lleva a cabo bajo condiciones controladas que han sido planificadas y no cuenta con la disponibilidad de instrucciones de trabajo para cada subproceso (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos). No existe implementación de actividades de seguimiento para los subprocesos que deben ser controlados. No se preserva la conformidad del resultado y/o servicio hasta el destino previsto y no se verifica que cada subproceso cumpla con los requisitos legales y reglamentarios.
8.6. Entrega de productos y servicios	No se dispone de una planificación para verificar que se hayan cumplido los requisitos del servicio, antes de su entrega. No se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
8.7. Control de los elementos resultantes del proceso, los productos y los servicios no conformes	No se toman las debidas correcciones antes de la salida del proceso para prevenir un resultado no conforme.
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	No se ha determinado qué subprocesos necesitan seguimiento. No se han establecido métodos para obtener información sobre la satisfacción del cliente. No se analizan datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del proceso para evaluar donde se puede realizar la mejora continua.
10.2. No conformidad y acciones correctivas	No existe un procedimiento que defina los requisitos para: identificar los riesgos, determinar las causas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada.
10.3. Mejora continua	No existe una mejora continua de los subprocesos tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, análisis de datos, sistema de evaluación para seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Fuente: Normas ISO 9001:2015

Elaborado por: Las autoras, 2017

2.6.4. CONCLUSIONES

El diagnóstico sobre la situación actual del proceso de formación académica de grado de la Universidad de Otavalo, facilitó la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, permitiendo establecer estrategias para continuar con la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad.

El resultado negativo evidente en la evaluación del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, demostró la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad para establecer mejoras en cada subproceso de formación académica de grado, encaminado a la excelencia de la educación superior.

CONTENIDO DEL CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

3.2. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

3.3. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

3.4. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN

3.5. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN

3.6. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN

3.7. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS

3.8. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS

3.9. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS

3.10. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS

3.11. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS

3.12. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS

3.13. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN

3.14. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN

3.15. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN

3.16. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES

3.17. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES

3.18. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES

CAPÍTULO III. CASO PRÁCTICO

INTRODUCCIÓN

El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) propuesto, pondrá énfasis en la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015; ya que un SGC idóneo debe conservar información documentada pertinente para apoyar la operación de cada subproceso, mantener la certeza de que su ejecución se realice según lo planificado y facilitar la detección de posibles riesgos o desviaciones que generen problemas a la institución, para la toma de decisiones inmediatas.

De acuerdo a una evaluación minuciosa de la situación actual del proceso de formación académica de grado en la que se determinó que la institución no cumple con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015, se ha visto pertinente y de suma importancia mejorar la calidad cumpliendo estrictamente con los indicadores de evaluación del CEAACES y en base a los estándares exigidos por las normas ISO 9001:2015 para garantizar la calidad en los servicios ofertados.

La propuesta del SGC incluye la caracterización de los subprocesos de formación, procedimientos, indicadores de calidad, flujogramas, políticas, documentos, instructivos, formatos, entre otros, requeridos para mejorar la calidad en las actividades efectuadas en la Institución.

En la caracterización se detallan todas las actividades que se llevan a cabo en cada subproceso de grado, los cuales son: planificación operativa; admisión, nivelación y matrícula; rediseño de carreras; desarrollo de los procesos académicos; titulación y; contratación y evaluación de los docentes.


Cada matriz de caracterización contiene: responsable del subproceso, el objetivo del subproceso, el alcance, proveedores (internos y externos), entradas, actividades, salidas, clientes, recursos, requisitos aplicables, documentos asociados, indicadores de gestión y los riesgos.

- **Responsable del proceso:** Es el encargado de que se ejecute correctamente el proceso.

- **Proveedor:** Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo).
- **Entradas:** Materiales, documentos, información, etc., que son necesarios para realizar el proceso.
- **Salidas:** Resultado obtenido en el proceso.
- **Cliente:** Destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo).
- **Recursos:** Elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- **Actividades:** Suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- **Indicador:** Medida de una característica del proceso.
- **Riesgos:** elementos que permiten establecer acciones correctivas.

Los procedimientos están orientados al cumplimiento de los parámetros de las normas ISO 9001:2015 y a los indicadores de evaluación del CEAACES, los cuales constan de:


- **Propósito:** Describe el objetivo del procedimiento.
- **Alcance:** Especifica los límites del documento o campo de aplicación.
- **Responsable del proceso:** Identifica al encargado de procurar que se cumpla con lo expuesto en el documento.
- **Definiciones:** Se especifican términos relacionados particularmente con el procedimiento para contribuir a una mejor comprensión de las actividades que se desarrollan.
- **Políticas:** Son directrices que orientan al cumplimiento de los procesos.
- **Indicadores:** Miden el nivel de cumplimiento de los procesos, para una evaluación de los mismos.
- **Documentos:** Se especifican documentos internos o externos que guían y orientan al cumplimiento de los procesos, los cuales son codificados para un mayor control. **(VER ANEXO 8.)**
- **Registros:** Son medios de verificación del cumplimiento de los procesos.

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P01
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 1 de 4


3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Tabla 16. Caracterización del subproceso de planificación operativa


NOMBRE SUBPROCESO:		PLANIFICACIÓN OPERATIVA		RESPONSABLE:	VICERRECTOR ACADÉMICO		
OBJETIVO: Establecer planes operativos anuales que faciliten el seguimiento de los objetivos, metas y acciones de cada período académico, encaminados al mejoramiento continuo de la institución, con la finalidad de que la Universidad de Otavalo alcance niveles superiores en el progreso de sus actividades, y con ellos contribuir de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional.		ALCANCE: Aplica para vicerrectoría académica y para las carreras de grado.		CÓDIGO P01			
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
-Director de planificación -Vicerrector académico	N/A	- PEDI 2015-2020. - Calendario académico.	P Elaboración de la propuesta de los objetivos estratégicos en la programación de grado.	-Vicerrector académico -Directores de carrera	- Objetivos estratégicos. - Responsables. - Participantes. - Fechas de cumplimiento. - Recursos.	-Vicerrector académico -Directores de carrera	N/A
Vicerrector académico	N/A	- Objetivos estratégicos. - Responsables. - Participantes. - Fechas de cumplimiento. - Recursos.	H Elaboración del Plan Operativo Anual de vicerrectoría académica.	Vicerrector académico	Plan Operativo Anual de vicerrectoría académica.	Consejo académico	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P01
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 2 de 4

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Directores de carrera	N/A	-Objetivos estratégicos. -Responsables. -Participantes. -Fechas de cumplimiento. -Recursos.	H	Elaboración de los Planes Operativos Anuales de las carreras.	Directores de carrera	Planes Operativos Anuales de las carreras.	Vicerrector académico	N/A
Vicerrector académico	N/A	-POA'S de las carreras revisados por el vicerrector académico. -POA de vicerrectoría	H	Presentación de los POA'S de las carreras y de vicerrectoría académica para su análisis.	Vicerrector académico	POA'S con observaciones.	Consejo académico	N/A
Consejo académico	N/A	Análisis de los POA'S.	H	Presentación de los POA'S de las carreras y de vicerrectoría académica ante el Consejo Universitario para su aprobación.	Consejo académico	POA'S aprobados.	Consejo universitario	N/A
Consejo universitario	N/A	POA'S aprobados.	H	Ejecución de las actividades registradas en los POA'S.	-Vicerrector académico -Directores de carrera	Informes de cumplimiento.	-Vicerrector académico -Directores de carrera	N/A
- Vicerrector académico -Directores de carrera	N/A	Informes de cumplimiento.	H	Elaboración de los informes semestrales de los avances de los POA'S, la efectividad de los objetivos de gestión, la eficacia de los resultados logrados y la eficiencia de las actividades realizadas.	-Vicerrector académico -Directores de carrera	Informes semestrales de los avances de los POA'S.	Director de planificación	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P01
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 3 de 4


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Director de planificación	N/A	Informes semestrales de los avances de los POA'S.	V	Presentación de los informes semestrales para su análisis.	Director de planificación	Informes semestrales.	Consejo académico	N/A
Consejo académico	N/A	Informes semestrales con observaciones.	V	Aprobación de los informes semestrales de los avances de los POA'S de vicerrectoría y de las carreras.	Consejo universitario	Informes semestrales de los avances de los POA'S de vicerrectoría y de las carreras aprobadas.	Director de planificación	N/A
Consejo universitario	N/A	Informes semestrales aprobados.	A	Socialización de los informes semestrales con las respectivas observaciones Y ajustes necesarios.	Director de planificación	Observaciones y ajustes para el cumplimiento de los POA'S.	-Vicerrector -Directores de carreras	N/A
Vicerrector académico	N/A	Informe de gestión de riesgos.	A	Implementación acciones correctivas, preventivas y de mejora como resultado del seguimiento y control aplicado a las actividades de los POA'S.	Vicerrector académico	Plan de acción.	Rectora	N/A
RECURSOS	Humanos: Autoridades, personal académico y Administrativo. Infraestructura y Tecnología: Sala de reuniones, internet, suministros de oficina			REQUISITOS APLICABLES	-PEDI 2015-2020 -Planes Operativos Anuales -Informes de cumplimiento semestral			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P01
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 4 de 4

DOCUMENTOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Constitución de la República. -Ley Orgánica de Educación Superior. -Reglamento de Régimen Académico del CES. -Modelo Genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semi presenciales de las universidades y escuelas politécnicas. -Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas. -Reglamento de Régimen Académico U.O. -Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020. -Plan Operativo Anual vicerrectoría académica. -Plan Operativo Anual de las carreras. -Reglamento de Planificación. -Organigrama Estructural de la U.O. -Manual de funciones. -Proceso de evaluación, acreditación y recategorización 2016/ Informe final. 	INDICADORES DE GESTIÓN	NOMBRE: 1. Eficiencia 2.Efectividad	FÓRMULA: 1.- Avance de Objetivos Estratégicos / Total de Objetivos 2.- Cumplimiento de actividades de POAS relacionados con los Objetivos /Total de Objetivos -BAJO Menos del 30% -MEDIO Entre 30% y 50% - ACEPTABLE Entre 50% y 80% - PLENO Entre 80% y 100%
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> -La organización no ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados y no proporciona recursos específicos para la gestión interna de calidad. -La organización no ha determinado los registros necesarios para el control del proceso para la gestión interna de calidad. -La información documentada no tiene un control en la medida necesaria, para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad con los resultados obtenidos. 			

Elaborado por: Las autoras, 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Vicerrector académico	Rectora
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 1 de 11

3.2. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

1.- PROPÓSITO

Establecer planes operativos anuales que faciliten el seguimiento de los objetivos, metas y acciones de cada período académico, encaminados al mejoramiento continuo de la institución, con la finalidad de que la Universidad de Otavalo alcance niveles superiores en el progreso de sus actividades, y con ellos contribuir de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional.

2.- ALCANCE

Aplica para vicerrectoría académica y para las carreras de grado.

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO


Vicerrector académico

4.- DEFINICIONES

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI):

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) es una herramienta que le permite a la institución plantear estrategias a largo plazo, orientadas hacia la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de las áreas de resultado clave, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable local, regional y nacional.

El PEDI guía la gestión estratégica respecto a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, está enmarcada en la ley (principios, fines y funciones del sistema de educación superior) y en su estatuto vigente. Mide la capacidad institucional para trazar objetivos a largo plazo y plantear estrategias y acciones orientadas para alcanzarlos. (CEAACES, 2015, pág. 2)

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 2 de 11

El PEDI de la Universidad de Otavalo contiene: Análisis situacional, diagnóstico estratégico, proyección estratégica, estrategias, planes de acción y la matriz estratégica del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) 2015-2020.

El diagnóstico estratégico contiene:


- a) Diagnóstico interno
- b) Diagnóstico externo
- c) Cruces estratégicos
- d) Cruce FOFA DODA.

La proyección estratégica contiene:

- a) Problema estratégico
- b) Alcance de la solución estratégica
- c) Misión
- d) Visión
- e) Valores compartidos
- f) Áreas de resultados clave
- g) Objetivos estratégicos. (Dirección de planificación, 2015)

Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) de la Universidad es un instrumento que le permite controlar minuciosamente las actividades orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto plazo; con la finalidad de obtener los resultados esperados al final de cada periodo

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 3 de 11

El Plan Operativo Anual (POA) es una representación sistemática y organizada a corto plazo de las actividades necesarias para aportar al cumplimiento e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Por lo tanto, su objetivo principal es garantizar el logro de los objetivos inmediatos que aportan a la consecución de los objetivos planteados por la planificación estratégica, definiendo un conjunto de acciones enmarcadas en procesos o procedimientos, cuyos resultados sean medibles. (CEAACES, 2015, pág. 3)

El POA institucional contiene: Objetivos anuales, criterios de medida por carreras, matriz del Plan Operativo Anual (POA) de la universidad, presupuesto por unidades organizativas, resumen del presupuesto por áreas de resultados clave, gráfico del resumen del presupuesto de la U.O.

Áreas de resultados claves (ARC)

Las áreas de resultado clave (ARC) básicamente constituyen los pilares de la institución en donde se centran todos los esfuerzos para conducir a la universidad al éxito.

Son áreas donde se encuentran los factores críticos de éxito, que moverán a la institución en la dirección estratégica correcta y en las que se concentrarán los objetivos estratégicos de la universidad hasta el 2020 y son:

ARC 1: Claustro de Profesores

ARC 2: Formación Académica

ARC 3: Investigación


ARC 4: Vinculación con la Sociedad

ARC 5: Gestión Universitaria. (Dirección de planificación, 2016, pág. 42)

Es fundamental el empoderamiento del talento humano con los objetivos estratégicos de la institución para impulsar el desarrollo progresivo.

5.- POLÍTICAS

El plan estratégico de desarrollo institucional se actualizará anualmente a través de los planes operativos anuales.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 4 de 11

El Plan Operativo Anual de la universidad se elaborará sobre la base de recogida y procesamiento de la información de cada una de las unidades académicas y administrativas que la integran.

Se solicitará informes semestrales acerca del avance en el cumplimiento de los planes operativos anuales de cada área de resultado clave y se realizará la evaluación de los mismos.

Se remitirá el informe acerca de los avances del PEDI y el POA a la SENESCYT si este lo solicitare.

6.- INDICADORES

Tabla 17. Indicador de eficiencia


Nombre	Eficiencia					
Descripción	Determinar el avance de los objetivos estratégicos					
Fórmula	Σ avance de Objetivos Estratégicos / Total de Objetivos					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Limite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Vicerrector académico	1Semestre(s)	30%	50%	100%	Ascendente	Dirección planificación

Elaborado por: las autoras, 2017

Tabla 18. Indicador de efectividad

Nombre	Efectividad					
Descripción	Determinar el cumplimiento de las actividades registradas en los POA'S					
Fórmula	Σ cumplimiento de actividades de POAS relacionados con los Objetivos /Total de Objetivos					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Limite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Vicerrector académico	1Semestre(s)	30%	50%	100%	Ascendente	Dirección planificación

Elaborado por: las autoras, 2017


	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 5 de 11

7.- DOCUMENTOS

Tabla 19. Documentación de planificación operativa

CÓDIGO	NOMBRE
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010.
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011.
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-002	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.
GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-006	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020.
GRA-DOC-015	Plan Operativo Anual vicerrectoría académica 2017.
GRA-DOC-016	Plan Operativo Anual de las carreras 2017.
GRA-DOC-017	Informe de cumplimiento semestral del Plan Operativo Anual de vicerrectoría académica.
GRA-DOC-018	Informe de cumplimiento semestral de los Planes Operativos Anuales de las carreras de la Universidad de Otavalo.
GRA-DOC-008	Reglamento de Planificación de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.
GRA-DOC-020	Calendario académico octubre 2016 – febrero 2017.
GRA-DOC-019	Proceso de evaluación, acreditación y recategorización 2016 - Informe final.

Elaborado por: las autoras, 2017


	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 6 de 11

8.- REGISTROS

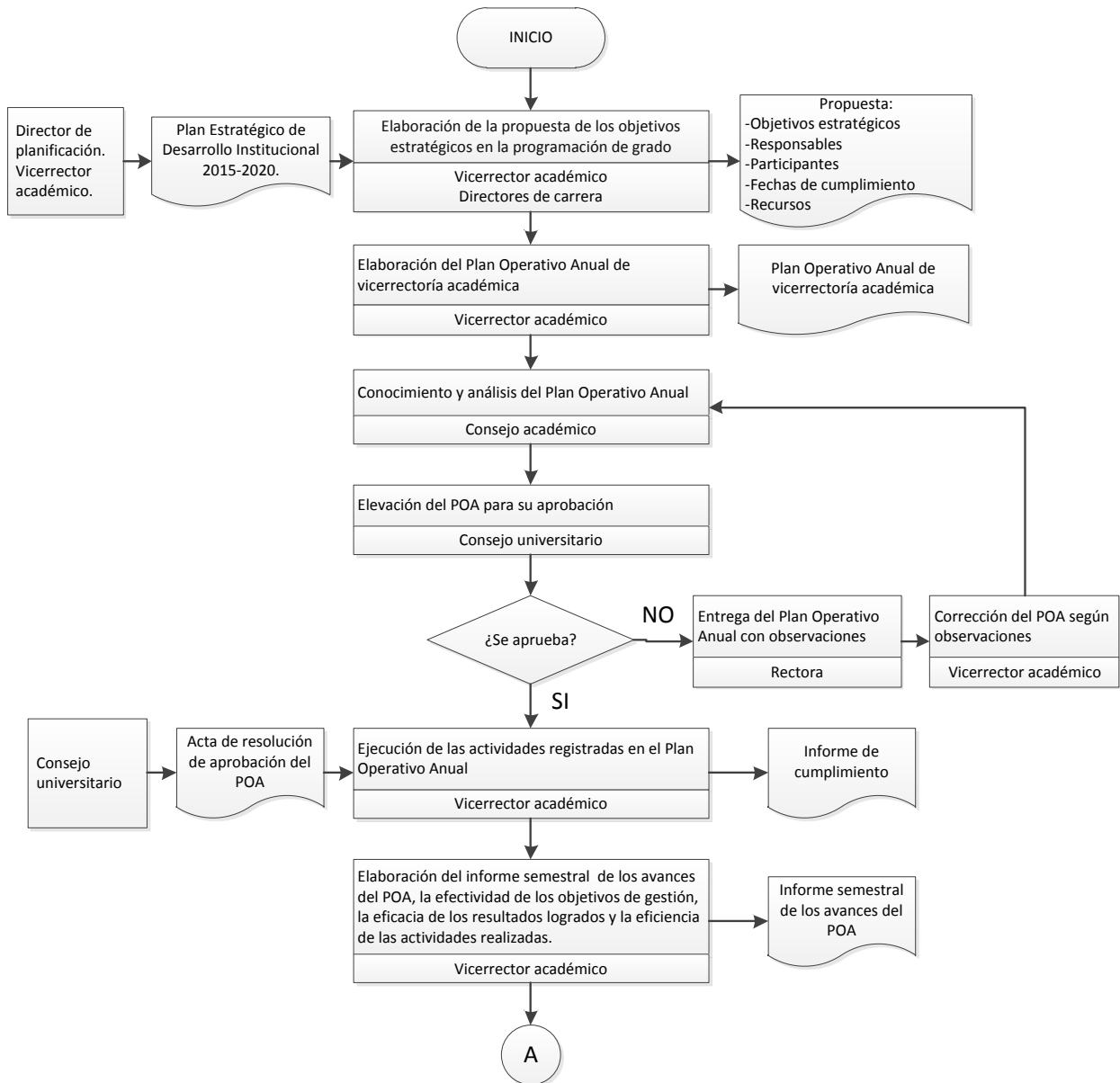
Tabla 20. Registros de planificación operativa


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GRA-REG-001	Resolución de aprobación del informe de cumplimiento del Plan Operativo Anual de vicerrectoría académica.	Impreso	5 años	Archivo
GRA-REG-002	Resolución de aprobación del informe de cumplimiento de los Planes Operativos Anuales de las carreras de la Universidad de Otavalo.	Impreso	5 años	Archivo
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros	Impreso/Digital	Indefinido	Archivo

Elaborado por: las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 7 de 11

3.3. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 8 de 11

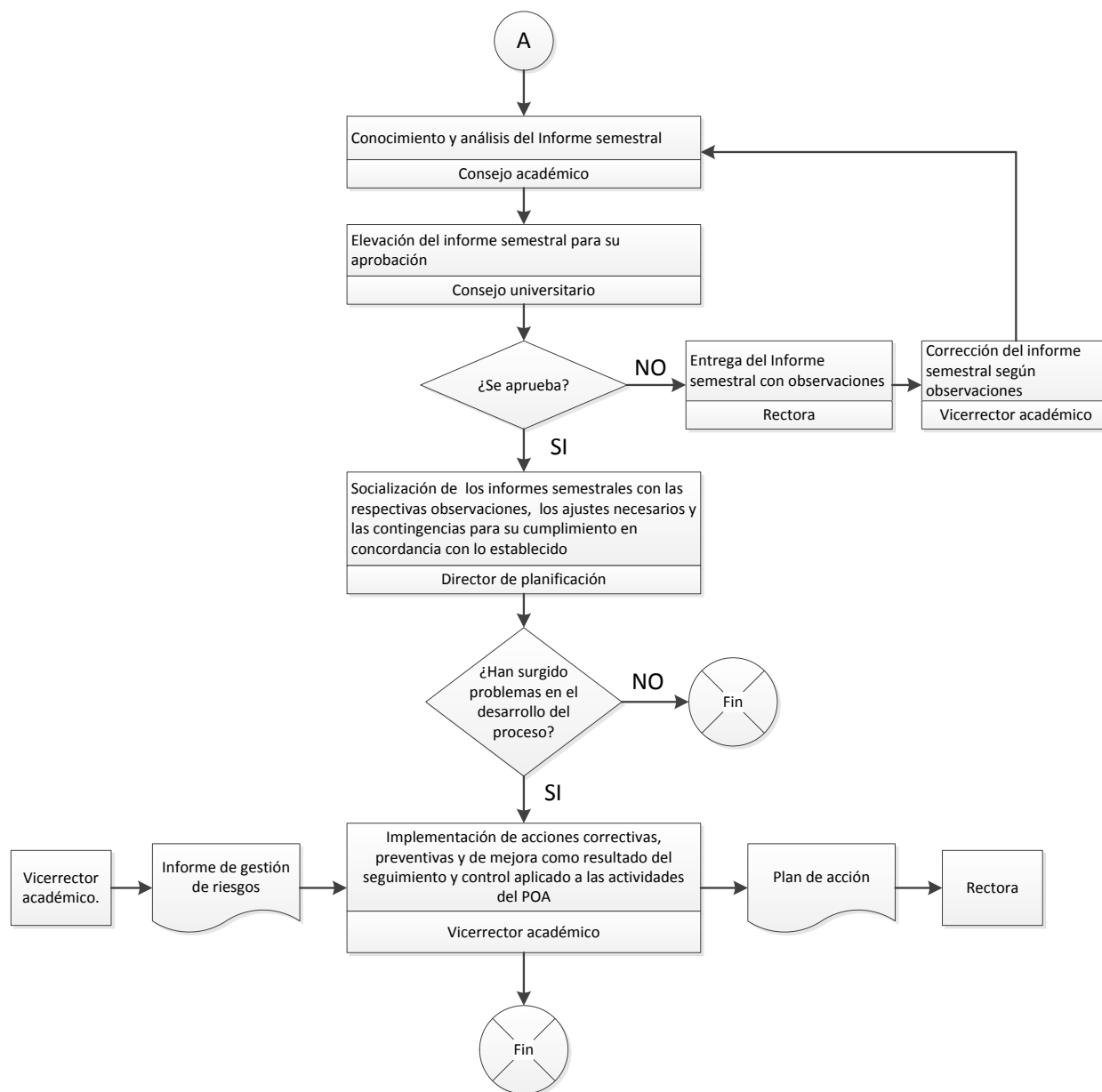

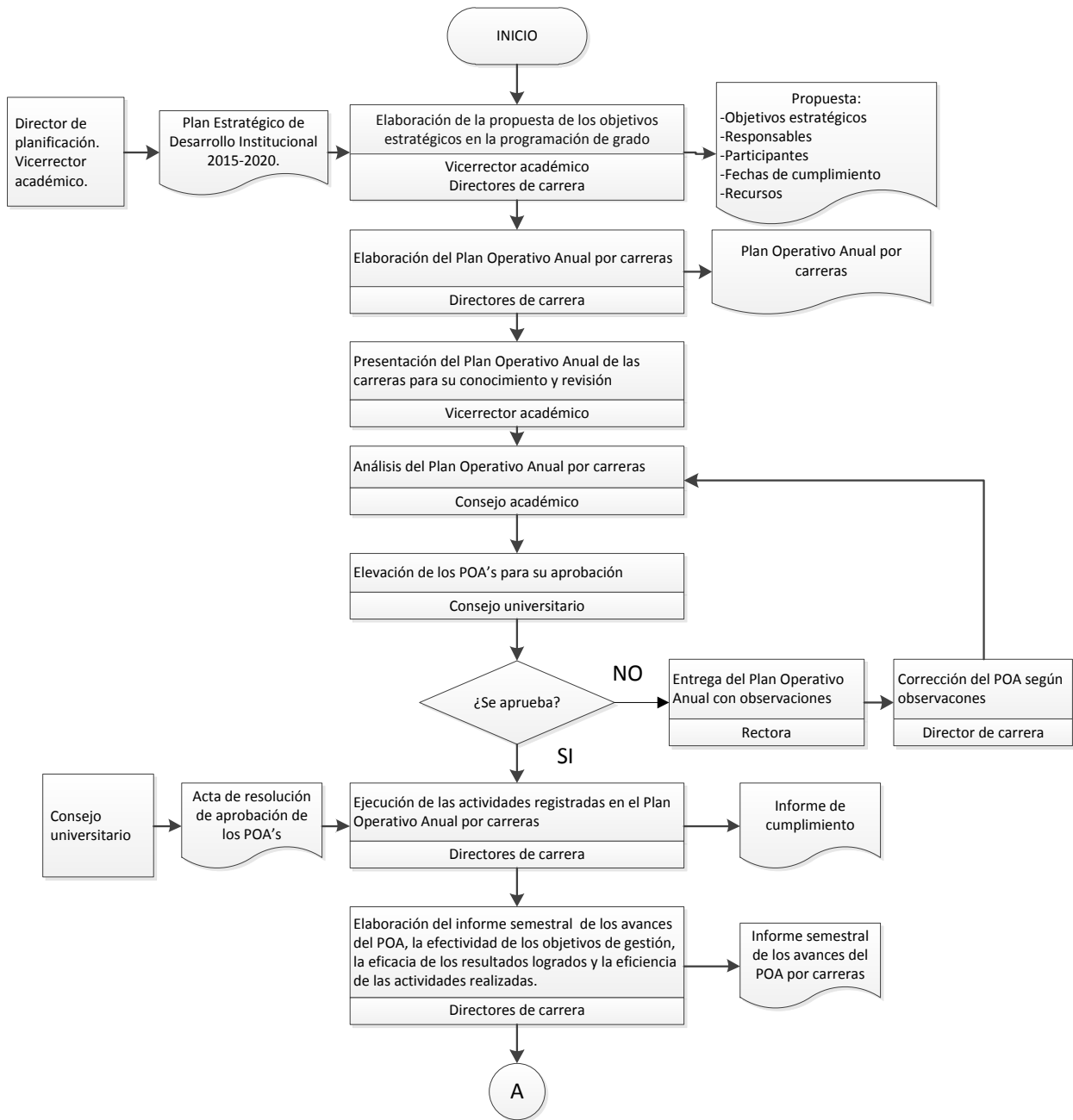



Ilustración 10. Flujograma de planificación operativa – vicerrectoría
Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 9 de 11



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 10 de 11

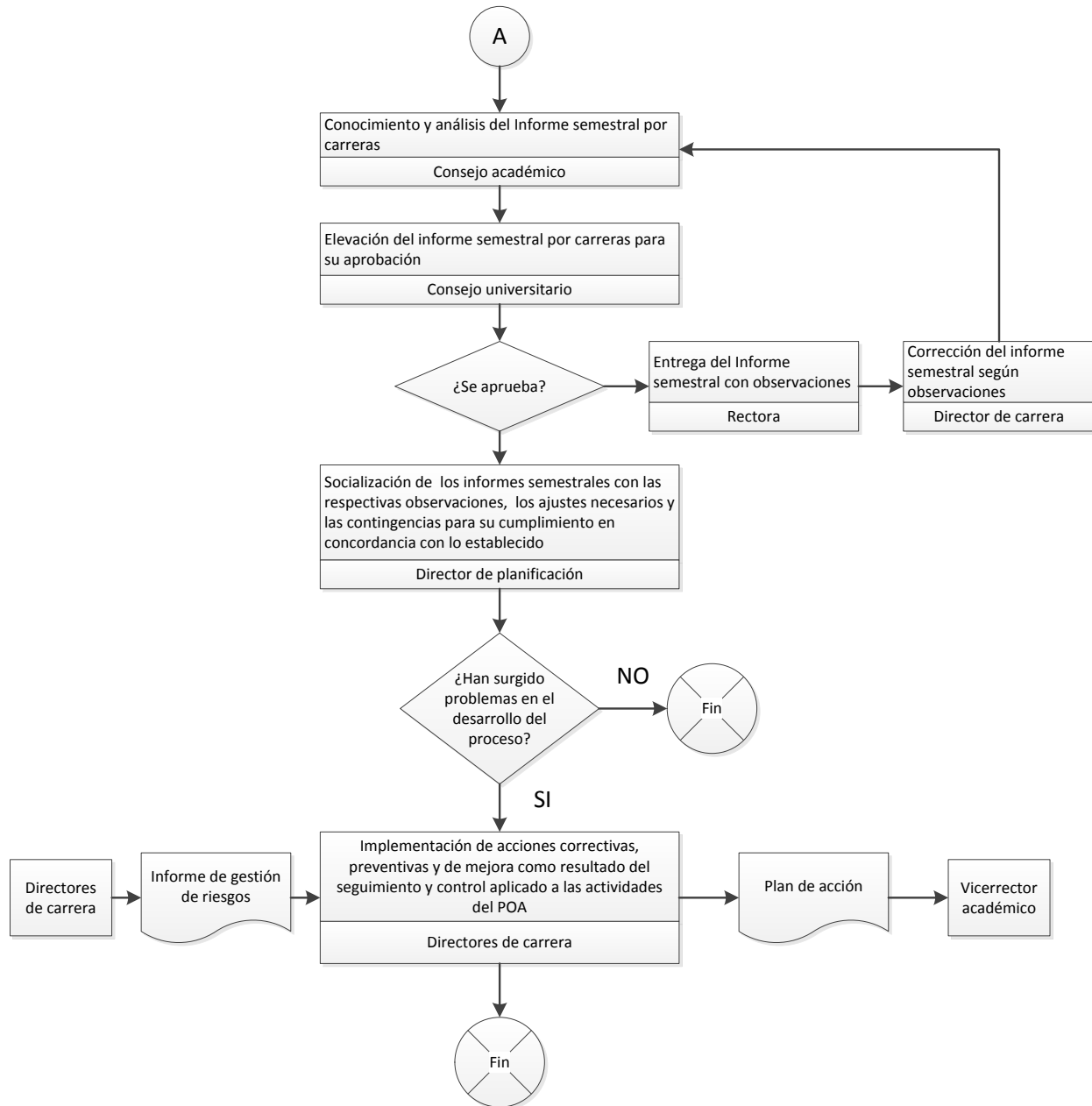




Ilustración 11. Flujograma de planificación operativa - Directores de carrera
Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 11 de 11


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ivon Ipiales Erika Maldonado		
Cargo	Estudiantes de la modalidad de titulación proyecto de investigación – carrera de administración de empresas		
Firma			
Fecha			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 8


3.4. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN

Tabla 21. Caracterización del subproceso de admisión, nivelación y matriculación


NOMBRE PROCESO:		ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN		RESPONSABLE:		SECRETARÍA ACADÉMICA	
OBJETIVO: Realizar el proceso de inscripción, admisión, nivelación y matrícula de los aspirantes a las carreras de pregrado de la Universidad de Otavalo y de los estudiantes regulares, mediante el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento del Régimen Académico de la U.O., de acuerdo al calendario académico para el año vigente		ALCANCE: Aplica para los aspirantes a las carreras de pregrado de la Universidad de Otavalo y para los estudiantes regulares.		CÓDIGO P02			
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Directores de carrera	N/A	Planes de estudio.	P Planeación de la oferta académica con proyección de cupos para el año lectivo correspondiente.	Directores de carrera	Oferta académica.	N/A	Comunidad en general
Vicerrector académico	N/A	Calendario académico del período.	H Ejecución del calendario académico.	-Vicerrector -Secretaría	Fecha de ejecución de las actividades.	Secretaria académica	N/A
Vicerrector académico	N/A	-Oferta académica. -Fecha de inicio y fin de periodo.	H Formulación de la convocatoria para medios de comunicación con las carreras académicas a ofertarse y el periodo académico.	Director de Relaciones Públicas	Convocatoria para medios de comunicación.	N/A	Comunidad en general

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 2 de 8


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Dirección de TIC	N/A	Requisitos de inscripción	H Publicación de la convocatoria y de los requisitos para la inscripción en la página web de la U.O., y en las carteleras de la institución.	-Director de TIC -Secretaria académica	Publicación en la página web de la U.O. y carteleras de la institución.	N/A	Comunidad en general
N/A	SENESCYT	Notificaciones de la SENESCYT de estudiantes becarios por el programa de política de cuotas.	H Recepción de las notificaciones de la SENESCYT de estudiantes becarios.	-Secretaria general -Director de bienestar universitario	Revisión en el sistema SNNA.	Director de bienestar universitario	N/A
-Vicerrector académico -Director de bienestar universitario	N/A	-Fechas establecidas en el calendario académico. -Reglamento de becas y ayudas económicas para estudiantes de la Universidad de Otavalo. -Solicitudes de becas y ayudas económicas.	H Recepción de solicitudes de becas y ayudas económicas.	Director de bienestar universitario	Verificación del cumplimiento de requisitos para becarios.	Director de bienestar universitario	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 3 de 8


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Director de bienestar universitario	N/A	-Listado estudiantes beneficiarios del programa de política de cuotas. -Listado estudiantes solicitantes de becas y ayudas económicas.	H	Elaboración del informe de becas estudiantiles para conocimiento de la comisión de becas.	Director de bienestar universitario	Informe de solicitudes de becas estudiantiles.	Comisión de becas	N/A
Director de bienestar universitario	N/A	Informe de solicitudes de becas de los interesados.	H	Aprobación o rechazo de las solicitudes de becas presentadas por los estudiantes.	Comisión de becas	Resolución de becas aprobadas o rechazadas.	Estudiantes interesados	N/A
Comisión de becas	N/A	Resolución de becas aprobadas o rechazadas.	H	Notificación con la resolución de la comisión al estudiante sobre el resultado de su requerimiento.	Director de bienestar universitario	Solicitud con la resolución del comité de becas.	Estudiantes interesados	N/A
Aspirantes	N/A	Requisitos para la inscripción.	H	Realización de las inscripciones.	Secretaría académica	Formulario de inscripciones.	N/A	Aspirante

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 4 de 8


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Aspirantes	N/A	a) título de bachiller o acta de grado debidamente certificada o notariada, b) En el caso de los postulantes extranjeros, título de bachiller legalmente reconocido por el Ministerio de Educación. c) Copia a color de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación, d) En el caso de los postulantes extranjeros, copia a color del pasaporte; y e) Tres fotografías. f) certificado médico.	H	Recepción y legalización de los requisitos de los aspirantes.	Secretaria académica	Legalización de los documentos del aspirante.	N/A	Aspirante
Directores de carrera	N/A	Curso de nivelación	H	Cumplimiento del curso de nivelación.	Vicerrector académico	Registro de asistencias Calificaciones.	Secretaria académica	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 5 de 8


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Docentes	N/A	-Registro de asistencias. -Calificaciones. -Reglamento de Régimen Académico.	H	Aprobación del curso de nivelación.	Docentes	Curso de nivelación aprobado.	Secretaría académica	N/A
Dirección de TIC	N/A	Ficha socioeconómica habilitada en el SIE-GU.	H	Cumplimiento con la ficha socioeconómica.	Director de TIC	Ficha socioeconómica con la información del estudiante.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	N/A
Dirección de TIC	N/A	Pre matrícula habilitada en el SIE-GU.	H	Realización de la pre matrícula vía online.	Secretaría académica	Pre matrícula.	Secretaría académica	N/A
Estudiantes	N/A	Formulario de matrícula en el sistema SIE-GU.	H	Impresión de tres copias del formulario de matrícula para secretaria académica, dirección de finanzas y estudiante.	Secretaría académica	-Registro en el sistema SIE-GU. -Archivo del formulario de matrícula.	-Director de Recursos Humanos y Finanzas -Estudiantes	N/A
Dirección de TIC	N/A	-Ficha socioeconómica con la información del estudiante. -Reglamento de admisión y nivelación.	H - V	Recepción y verificación de la documentación presentada como sustento de la ficha socioeconómica.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	Ficha socioeconómica aprobada.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 6 de 8

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
-Dirección de TIC -Dirección de Recursos Humanos y Finanzas -Dirección de evaluación interna	Institución bancaria	- Ficha socioeconómica aprobada. - Tabla de aranceles. -Reglamento de Aranceles, Matrículas y Derechos en las Instituciones de Educación Superior Particulares. -Montos establecidos en el reglamento de becas y ayudas económicas para estudiantes de la Universidad de Otavalo.	H	Cobro del valor de la matrícula o registro de la matrícula de acuerdo a los parámetros establecidos para los becarios.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	-Papeleta de depósito. -Letras de cambio.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	N/A
-Secretaria académica -Estudiante	Institución bancaria	-Formulario de matrícula. -Comprobante de pago.	V	Legalización de la matrícula.	Director de Recursos Humanos y Finanzas	-Factura. -Registro de la matrícula.	Estudiantes	N/A
Director de TIC	N/A	Ficha socioeconómica ingresada en el SIE-GU.	V	Actualización de los datos ingresados en la ficha socioeconómica en el sistema de matrícula.	-Director de Recursos Humanos y Finanzas -Secretaria académica	Portafolio físico del estudiante.	-Director de Recursos Humanos y Finanzas -Secretaria académica	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 7 de 8

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Secretaría Académica	N/A	Informe de gestión de riesgos.	A Implementación de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.	Secretaria académica	Plan de acción para la mejora del subproceso.	- Vicerrector Académico - Secretaria General - Secretaría Académica	N/A
RECURSOS		HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> - Vicerrector académico - Directores de carrera - Secretaría académica - Director de TIC FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> - Computadoras, sistema SIE-GU, suministros de oficina y formatos de inscripción y matrícula. - Infraestructura y dotación para el desempeño de cada cargo. 		REQUISITOS APLICABLES		<ul style="list-style-type: none"> -Formulario de inscripción -Ficha socioeconómica -Formulario de matrícula -Comprobantes de pago -Listado de estudiantes matriculados -Solicitud de becas (timbre blanco) -Memorando sobre el informe de solicitudes de becas -Informe de solicitud de becas estudiantiles -Convocatoria de conocimiento y aprobación del informe de becas presentado -Resolución emitida por el comité de becas y ayudas económicas 	

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P02
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 8 de 8

DOCUMENTOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Constitución de la República. -Reglamento de Régimen Académico del CES. -Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas. -Reglamento del Régimen Académico U.O. -Manual de funciones. -Calendario académico. -Portafolio físico del estudiante. -Expediente del estudiante. -Comunicado de los requisitos de inscripción y matriculación en las carteleras. -Manual de Usuario SIE-GU. (módulo online – estudiantes) 	INDICADORES DE GESTIÓN	NOMBRE: 1. Alumnos matriculados por semestre 2. Variación en el número de estudiantes matriculados 3. Capacidad de retención de estudiantes 4. Estudiantes que cumplen con los requisitos de matrícula 5. Becarios	FÓRMULA: 1.Total de alumnos matriculados por semestre 2. (Total alumnos matriculados semestre actual / Total alumnos matriculados semestre anterior)-1*100) 3. (Total alumnos en 1er nivel /Nº inscritos al curso de nivelación) 4. Nº de estudiantes que cumplen los requisitos para la legalización de la matrícula /Total de estudiantes matriculados *100 5. (Nº de promedio becarios / Nº total de estudiantes) x 100
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente cantidad de estudiantes matriculados. -La Información documentada que determina la organización como necesaria no ayuda a la eficacia del proceso. 			

Elaborado por: Las autoras, 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Secretaría Académica	Secretaría General
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 10

3.5. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN

1.- PROPÓSITO

Realizar el proceso de inscripción, admisión, nivelación y matrícula de los aspirantes a las carreras de pregrado de la Universidad de Otavalo y de los estudiantes regulares, mediante el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento del Régimen Académico de la U.O., de acuerdo al calendario académico para el año vigente.

2.- ALCANCE

Aplica para los aspirantes a las carreras de pregrado de la Universidad de Otavalo y para los estudiantes regulares de la U.O.

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO

Secretaría académica

4.- DEFINICIONES

Calendario académico

Todos los eventos y actividades que se realizarán en el vigente periodo académico se encuentran presentes en el calendario de actividades o calendario académico. “El calendario académico es la planificación que realiza el vicerrector académico en coordinación con los directores de carrera para cada periodo académico” (Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo., art. 40, 2015). El responsable de verificar el cumplimiento de cada actividad del calendario académico es el vicerrector académico.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 2 de 10

Admisión

Los nuevos estudiantes que postulan para las carreras que oferta la universidad, deben comenzar por el proceso de admisión. “El proceso de admisión, consiste en la inscripción que realiza el postulante a través de la página web de la Universidad y la legalización que hace en la Secretaría Académica de la Institución adjuntando los requisitos solicitados.” (Reglamento de Admisión y Nivelación de la U.O., art. 4., 2014). La secretaria académica será quien guie al estudiante durante este proceso.

Nivelación

Una vez inscrito el postulante deberá cumplir con el curso de nivelación de la carrera. “El proceso de nivelación es la etapa en la que el postulante cursa estudios de preparación básica y de inducción general e institucional.” (Reglamento de Admisión y Nivelación de la U.O., art. 8, 2014). El objetivo de nivelar al estudiante es fortalecer sus conocimientos. Una vez que haya aprobado el curso, podrá matricularse para primer nivel de la carrera.

Matrícula

Para adquirir la categoría de estudiante, el interesado debe cumplir con el proceso de matrícula. “La matrícula es el acto de carácter académico administrativo, mediante el cual una persona adquiere la condición de estudiante, a través del registro de las asignaturas, cursos o sus equivalentes, en un periodo académico determinado” (Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo, art. 71., 2015). La matrícula le concede al estudiante el derecho a recibir clases en las asignaturas que seleccionó, a ser evaluado parcialmente y a recibir tutorías en las asignaturas que tenga dificultad.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 3 de 10

SNNA

El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión regula el proceso que debe seguir el estudiante desde que se gradúa como bachiller hasta que ingresa a una escuela de educación superior.

El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) es la entidad de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) encargada de implementar la política pública para garantizar los principios de meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades en el ingreso a la educación superior pública (SNNA, 2016).

El SNNA busca igualdad de oportunidades para todos los bachilleres del país que deseen continuar con sus estudios superiores.

Política de cuotas

La educación superior en el país es pública por lo que el gobierno, a través de políticas inclusivas, brinda facilidades para que todos los bachilleres y estudiantes tengan las mismas oportunidades para acceder a la educación superior. Según la SENESCYT (2016):

La política de cuotas es la política de acción afirmativa implementada desde la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación que busca garantizar a través de becas, el acceso a la educación superior a grupos históricamente excluidos y discriminados que tengan dificultad desde el inicio de la carrera o programa, para acceder, mantenerse y terminar exitosamente su formación académica (párr. 1).

Para acceder a la política de cuotas, el interesado debe cumplir con los criterios de vulnerabilidad establecidos por el SNNA.

Ficha socioeconómica

Una forma de acceder al programa de becas y ayudas económicas que ofrece la Universidad de Otavalo, conforme a lo dispuesto por la LOES, es a través de la ficha

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 4 de 10

socioeconómica. La ficha socioeconómica es un medio por el cual los estudiantes, desde el primer nivel de carrera, podrán acceder a ayudas económicas por categorías. La categoría de las ayudas será de: 0% categoría A, 5% categoría B, y 30% categoría C (Reforma al reglamento de becas y ayudas económicas para estudiantes de la Universidad de Otavalo, art. 11, 2014). La dirección de recursos humanos y finanzas y la dirección de TIC serán los encargados de elaborar el instrumento técnico de la ficha socioeconómica para su ejecución.

Sistema de información estratégica SIE-GU

Una forma de controlar la información que se genera en cada área de la institución es a través de un sistema de información estratégica.

El sistema de información estratégica aplicada a la gestión universitaria de la Universidad de Otavalo (SIE-GU), es un medio que permite recopilar, administrar y distribuir datos e información entre las distintas áreas de la institución, con el fin de apoyar cada una de las actividades que se desarrollan en la universidad para agilizar los procesos. (Narváez, 2016)

El departamento de TIC está a cargo de la gestión y control permanente del sistema para su óptimo funcionamiento.

5.- POLÍTICAS

Los estudiantes que postulan a un cupo en la Universidad de Otavalo deberán aplicar al sistema del proceso de nivelación y admisión estipulada en el Reglamento de Admisión y Nivelación de la U.O y en concordancia con el Reglamento de Nivelación y Admisión de la Educación Superior.

Un estudiante renunciará a la matrícula cuando no concluya el proceso de matriculación en las fechas que para el efecto se establezcan en el calendario académico.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 5 de 10

6.- INDICADORES

Tabla 22. Indicador alumnos matriculados

Nombre	Alumnos matriculados por semestre					
Descripción	Indica la capacidad de atraer o retener estudiantes					
Fórmula	Total de alumnos matriculados por semestre					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría académica	1Semestre(s)	100	300	500	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 23. Indicador variación matriculados

Nombre	Variación en el número de estudiantes matriculados					
Descripción	Indica los niveles de incremento o decremento en la tasa de matriculados.					
Fórmula	$(\text{Total alumnos matriculados semestre actual} / \text{Total alumnos matriculados semestre anterior}) - 1 * 100$					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría académica	1Semestre(s)	10%	20%	30%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 24. Indicador retención estudiantes

Nombre	Capacidad de retención de estudiantes					
Descripción	Porcentaje promedio de aspirantes conformes con el sistema de enseñanza de la institución.					
Fórmula	$(\text{Total alumnos en 1er nivel} / \text{N}^\circ \text{ inscritos al curso de nivelación})$					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría académica	1Semestre(s)	50%	75%	100%	ascendente	Rectora

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 25. Indicador cumplimiento requisitos matriculación

Nombre	Cumplimiento de los requisitos de matrícula					
Descripción	Porcentaje de estudiantes que cumplen con los requisitos de matrícula					

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 6 de 10

Fórmula	(Nº de estudiantes que cumplen los requisitos para la legalización de la matrícula / Total de estudiantes matriculados) *100					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría académica	1Semestre(s)	80%	90%	100%	ascendente	Secretaría general

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 26. Indicador número de becarios

Nombre	Becarios					
Descripción	Porcentaje promedio de estudiantes que recibieron becas o ayudas económicas					
Fórmula	(Nº de promedio becarios / Nº total de estudiantes) x 100					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Director de bienestar universitario	1Semestre(s)	10%	15%	30%	ascendente	Director general administrativo

Elaborado por: Las autoras, 2017

7.- DOCUMENTOS

Tabla 27. Documentación de admisión, nivelación y matriculación

CÓDIGO	NOMBRE
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010.
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011.
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-002	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.
GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GRA-DOC-012	Reglamento de admisión y nivelación de la Universidad de Otavalo 2014.
GRA-DOC-013	Reglamento interno de aranceles de la Universidad de Otavalo 2015.
GRA-DOC-014	Reglamento de becas y ayudas económicas para estudiantes de la Universidad de Otavalo 2014.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 7 de 10

GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.
GRA-DOC-020	Calendario académico octubre 2016 – febrero 2017.
GRA-DOC-021	Portafolio físico del estudiante.
GRA-DOC-022	Expediente del estudiante.
GRA-DOC-023	Comunicado de los requisitos de inscripción y matriculación en las carteleras.
GRA-DOC-024	Manual de Usuario SIE-GU. (módulo online – estudiantes) 2016

Elaborado por: Las autoras, 2017

8.- REGISTROS

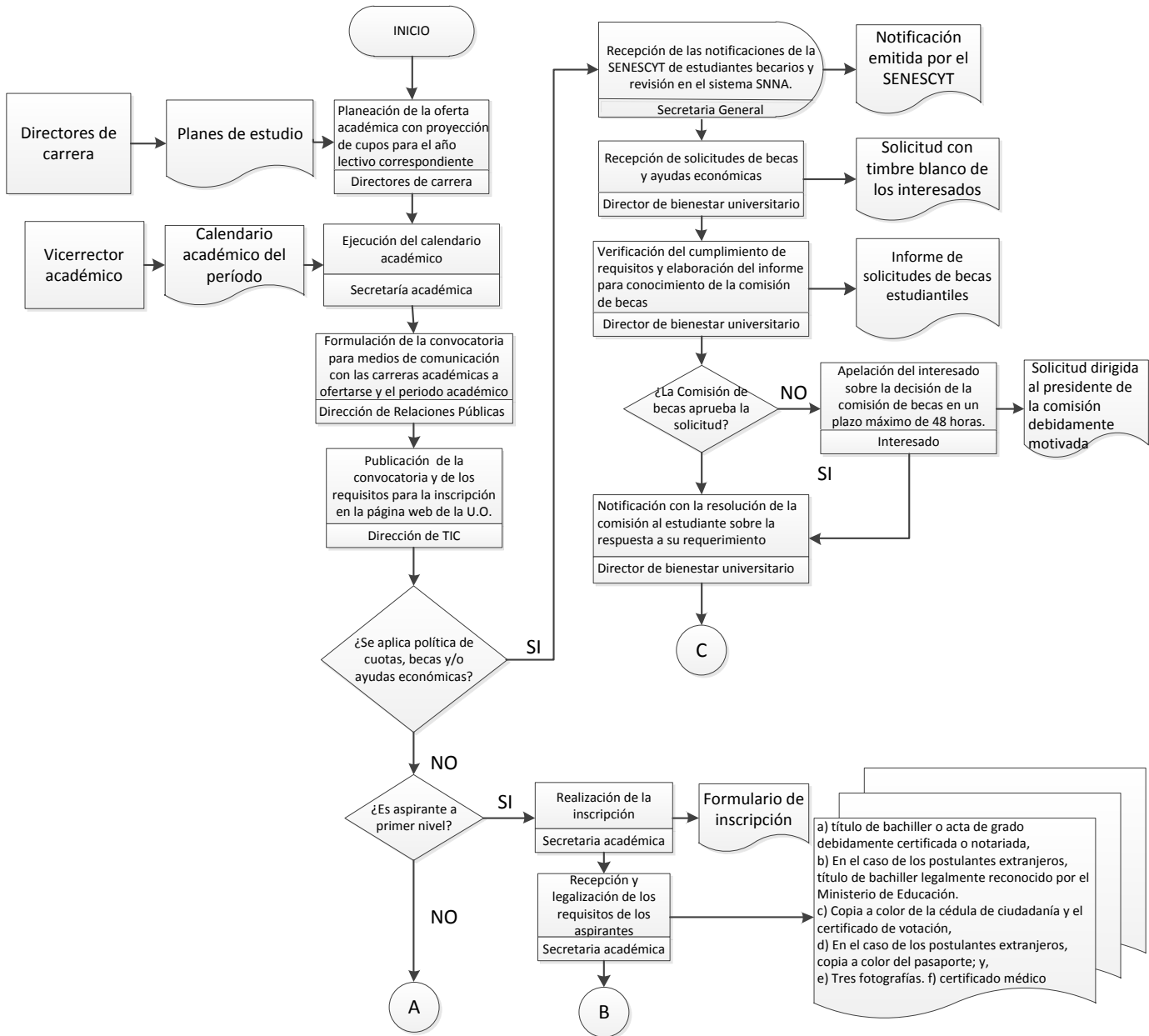
Tabla 28. Registros de admisión, nivelación y matriculación

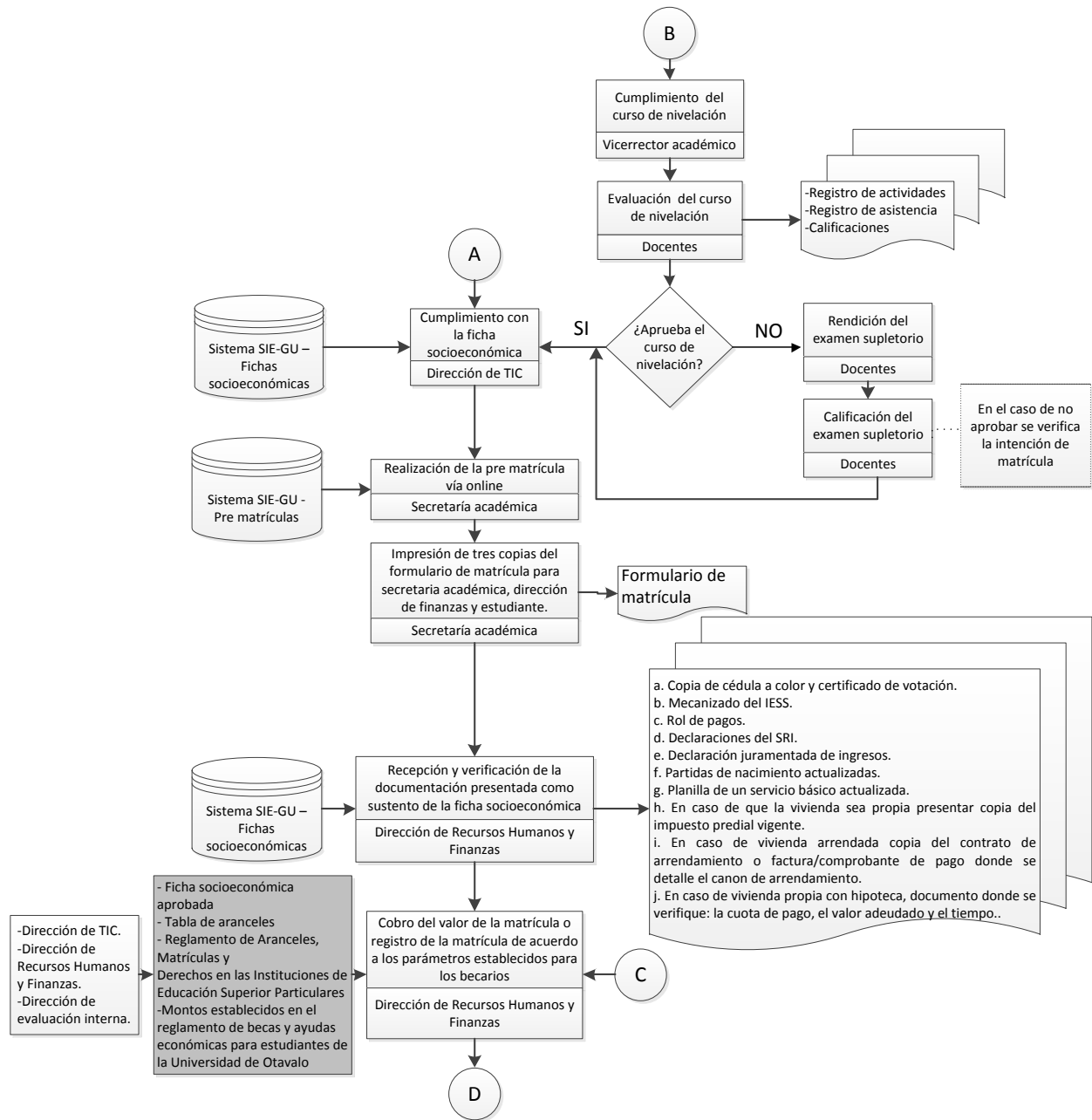
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GEN-REG-003	Formulario de inscripción.	Impreso	indefinido	archivo
GRA-REG-003	Ficha socioeconómica.	Impreso/digital	5 años	archivo
GRA-REG-004	Formulario de matrícula.	Impreso	Indefinido	archivo
GRA-REG-005	Comprobantes de pago.	Impreso/digital	7 años	archivo
GRA-REG-006	Listado de estudiantes matriculados.	Impreso/digital	Periodo académico	archivo temporal
GRA-REG-007	Solicitud de becas (timbre blanco).	Impreso	Duración de la beca	archivo
GRA-REG-008	Memorando sobre el informe de solicitudes de becas.	Impreso	Duración de la beca	archivo
GRA-REG-009	Informe de solicitud de becas estudiantiles	Impreso	Duración de la beca	archivo
GRA-REG-010	Convocatoria de conocimiento y aprobación del informe de becas presentado.	Impreso	Duración de la beca	archivo
GRA-REG-011	Resolución emitida por el comité de becas y ayudas económicas.	Impreso	Duración de la beca	archivo
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros.	Impreso/Digital	Indefinido	Archivo

Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 8 de 10

3.6. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN





	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 10 de 10

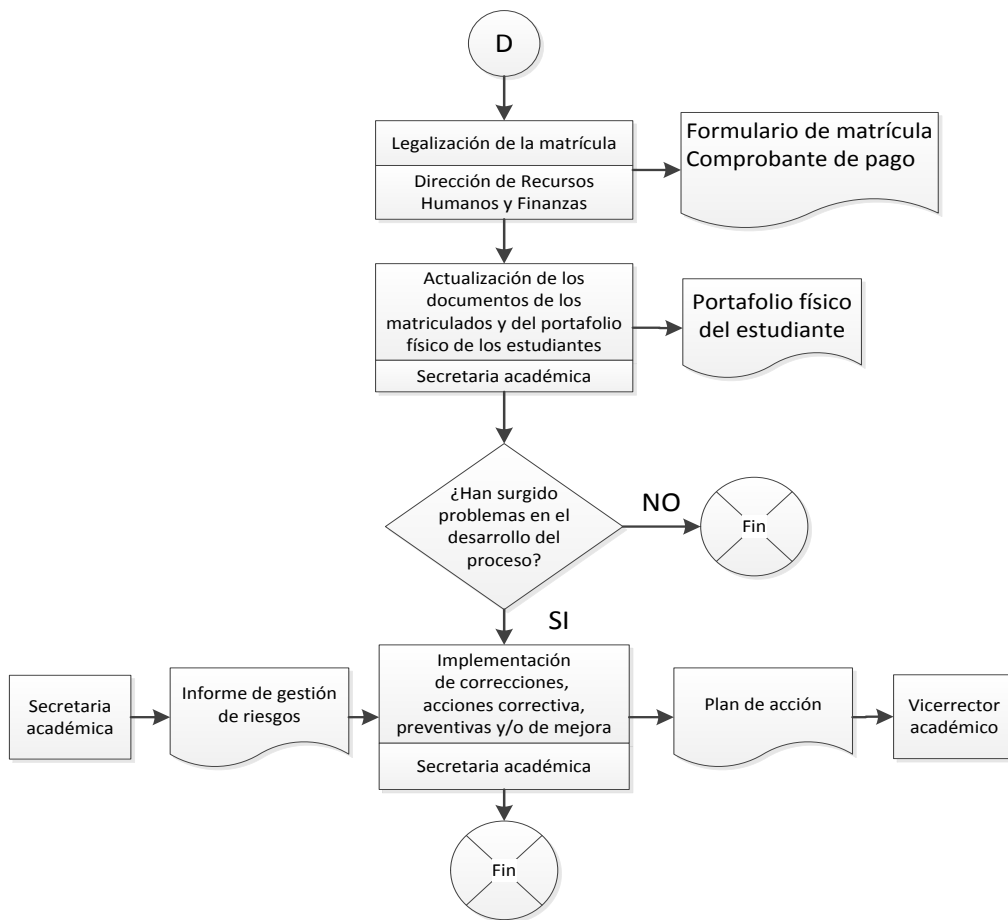


Ilustración 12. Flujograma de admisión, nivelación y matriculación
Elaborado por: Las autoras, 2017

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ivon Ipiales Erika Maldonado		
Cargo	Estudiantes de la modalidad de titulación proyecto de investigación – carrera de administración de empresas		
Firma			
Fecha			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P03
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	Edición: 1
		Página 1 de 3


3.7. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS

Tabla 29. Caracterización del subproceso de rediseño de carreras

NOMBRE PROCESO:		REDISEÑO DE CARRERAS		RESPONSABLE:		DIRECTORES DE CARRERA	
OBJETIVO: Revisar, evaluar y reajustar el diseño de las carreras ofertadas en la U.O, para adecuarlos a las transformaciones que se producen en la realidad nacional y el conocimiento.		ALCANCE: Aplica a los Planes de rediseño de las carreras de Pregrado de tercer nivel de educación superior de la universidad de Otavalo		CÓDIGO P03			
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
N/A	Sociedad en general	Necesidades de la sociedad.	p Determinación de la oferta y la demanda mediante un estudio de pertinencia.	-Directores de carrera. -Docentes de la carrera.	Estudio de pertinencia.	Vicerrector académico	N/A
Directores de carrera	N/A	Estudio de pertinencia.	P Realización de un cronograma interno de trabajo.	Director de carrera	Cronograma interno de trabajo.	Vicerrector académico	N/A
Vicerrector académico	Comisión permanente de universidades y escuelas politécnicas del CES.	Estructura de presentación para los proyectos de rediseño de la oferta académica vigente y nuevas ofertas a nivel de grado del CES.	H Elaboración del proyecto aplicando el formato del CES.	Directores de carrera	Proyecto de rediseño de la oferta académica.	Vicerrector académico	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P03
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	Edición: 1
		Página 2 de 3


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Vicerrector académico	N/A	Proyecto de rediseño de la oferta académica.	V	Conocimiento del proyecto por el Consejo Académico para su análisis.	Vicerrector académico	Análisis del proyecto de rediseño de la oferta académica vigente y nuevas ofertas a nivel de grado.	Consejo académico	N/A
Consejo académico	N/A	Análisis del proyecto de rediseño de la oferta académica vigente y nuevas ofertas a nivel de grado.	V	Sometimiento del proyecto a Consejo Universitario para su aprobación.	Consejo académico	Proyecto de rediseño definitivo.	Consejo Universitario	N/A
Consejo Universitario	N/A	Proyecto de rediseño definitivo.	A	Presentación del proyecto definitivo al Consejo de Educación Superior para la aprobación final.	Consejo Universitario	Proyecto de rediseño aprobado por el órgano rector de la educación superior.	Carreras de la institución	N/A
RECURSOS		Humanos: Consejo universitario, consejo administrativo, directores de carrera, docentes. Infraestructura y Tecnología: Sala de reuniones, internet, suministros de oficina.		REQUISITOS APLICABLES		-Informe de resultados de la valoración del proyecto. -Acta de la resolución de aprobación del proyecto de rediseño.		

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P03
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS	Edición: 1
		Página 3 de 3

DOCUMENTOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Constitución de la República. -Ley Orgánica de Educación Superior. -Reglamento de Régimen Académico del CES. -Reglamento de Presentación y Aprobación de Carreras y Programas de las Instituciones de Educación Superior. -Proyecto de rediseño de la carrera presentado por la universidad o escuela politécnica solicitante. -Guía Metodológica de presentación y aprobación de proyectos de carreras de grado. -Reglamento de Régimen Académico U.O. -Modelo Genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semi presenciales de las universidades y escuelas politécnicas. -Cronograma interno de trabajo (proyecto de rediseño de carreras). 	INDICADORES DE GESTIÓN	NOMBRE: 1.Programaciones curriculares en donde hubieron cambios	FÓRMULA: 1.(Total de programaciones curriculares donde hubo cambio / Total de asignaturas según plan de estudios)*100
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> -No se controla el diseño y desarrollo de los proyectos de rediseño de las carreras. -No se establece la duración y la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo. -No se determinan las etapas del diseño y desarrollo del proceso. -No se determinan las actividades de revisión, verificación, y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo del proceso. -No se gestionan las relaciones entre los grupos comprometidos con el diseño y desarrollo, asegurando una eficaz comunicación entre los mismos. -No se cuenta con información documentada y necesaria para confirmar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo del proceso. -La revisión de los cambios del proceso no incluye la evaluación del efecto de los cambios. -No se registran los resultados de las revisiones de los cambios y las acciones que de ellas se derivan. 			

Elaborado por: Las autoras, 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Directores de carrera	Vicerrector académico
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 1 de 8

3.8. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS

1.- PROPÓSITO

Revisar, evaluar y reajustar el diseño de las carreras ofertadas en la U.O, para adecuarlos a las transformaciones que se producen en la realidad nacional y el conocimiento.

2.- ALCANCE

Aplica para los Planes de rediseño de las carreras de Pregrado de tercer nivel de educación superior de la Universidad de Otavalo.


3.- RESPONSABLE DEL PROCESO

Directores de carrera

4.- DEFINICIONES

Rediseño de las carreras

Los organismos de control de la educación superior del país, buscan excelencia en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. Uno de los requerimientos es el rediseño de carreras que se adapte a los cambios constantes y a las exigencias del entorno. “Se entiende por rediseño curricular de una carrera vigente a los cambios que se introducen en el proyecto pedagógico curricular, en los ambientes de aprendizaje y en los perfiles del personal académico de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico.” (Reglamento de Presentación y Aprobación de Carreras y Programas de las Instituciones de Educación Superior-codificado, art.3, 2014). El proceso de rediseño de carreras será aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES).

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 2 de 8

Pertinencia

El principio de pertinencia, de conformidad al Art.107 de la Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior (2011), consiste en que la educación superior responda a:

- Expectativas y necesidades de la sociedad,
- planificación nacional,
- régimen del desarrollo,
- prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial,
- diversidad cultural.

Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad de acuerdo a la:


- Demanda académica,
- necesidades de desarrollo local, regional y nacional,
- innovación y diversificación de profesiones y grados académicos,
- tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional,
- tendencias demográficas locales, provinciales y regionales,
- vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y de la región,
- políticas nacionales de ciencia y tecnología.

Los rediseños curriculares de cada una de las carreras deberá reflejar la información anterior como producto de los estudios de mercado y empleabilidad.

5.- POLÍTICAS

Elaboración de un cronograma interno de trabajo para la planificación del proyecto de rediseño de carrera.

Validaciones parciales de los proyectos de rediseño de las carreras por parte del vicerrector académico.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 3 de 8

Revisión mensual del cumplimiento del cronograma interno de trabajo y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.- INDICADORES

Tabla 30. Indicador programaciones curriculares


Nombre	Programaciones curriculares en donde hubieron cambios					
Descripción	Porcentaje de programaciones curriculares en donde hubieron cambios					
Fórmula	(Total de programaciones curriculares donde hubo cambio / Total de asignaturas según plan de estudios)*100					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrea	1 anual	10%	20%	30%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

7.- DOCUMENTOS

Tabla 31. Documentación del subproceso de rediseño de carreras

CÓDIGO	NOMBRE
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010.
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011.
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-004	Reglamento de Presentación y Aprobación de Carreras y Programas de las Instituciones de Educación Superior (codificación) 2014.
GRA-DOC-005	Instructivo al reglamento de presentación y aprobación de proyectos de carreras y programas de grado y posgrado de las universidades y escuelas politécnicas.
GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 4 de 8

GRA-DOC-025	Proyecto de rediseño de la carrera presentado por la universidad o escuela politécnica solicitante.
GRA-DOC-026	Guía Metodológica de presentación y aprobación de proyectos de carreras de grado.
GRA-DOC-027	Cronograma interno de trabajo (proyecto de rediseño de carreras).


Elaborado por: Las autoras, 2017

8.- REGISTROS

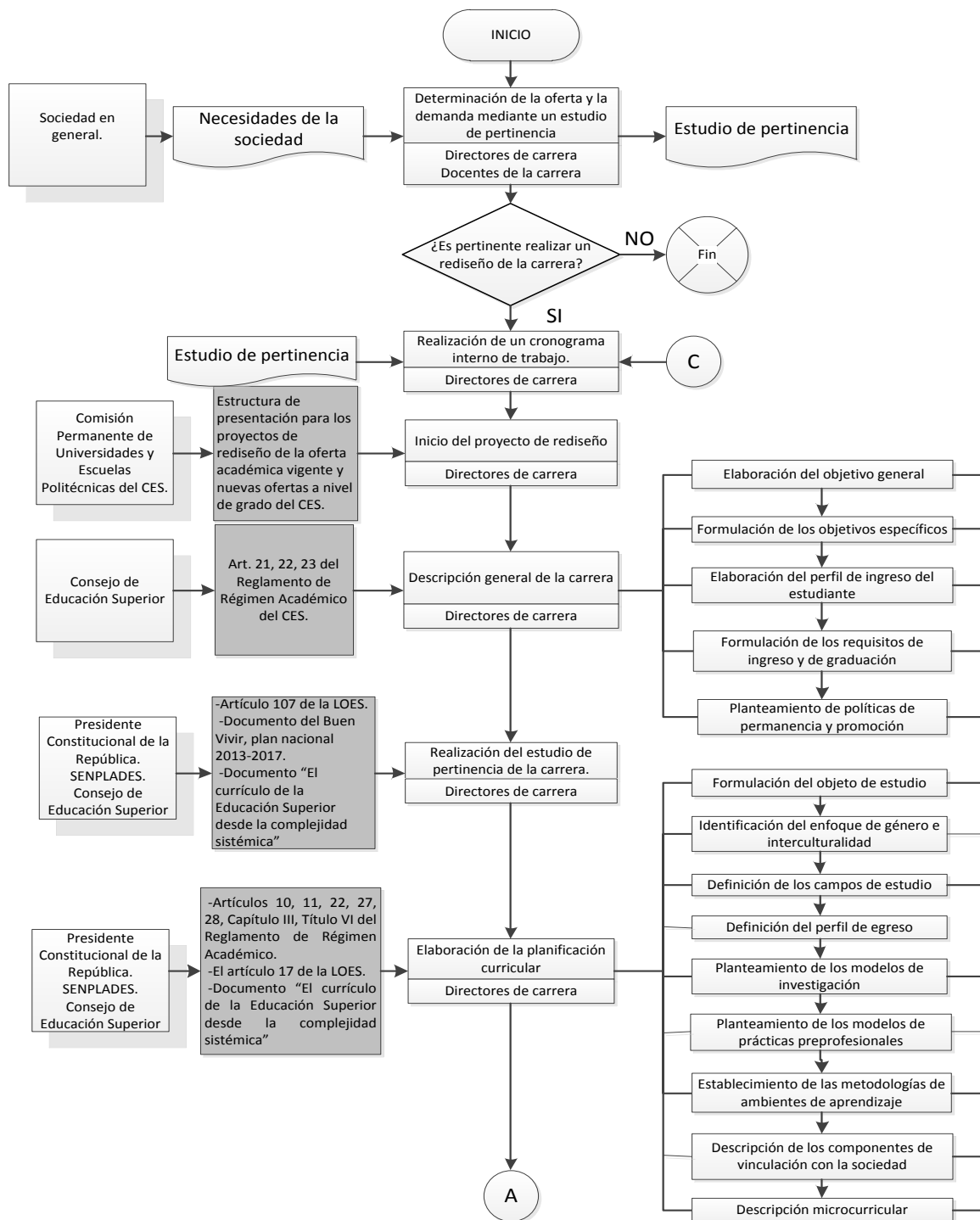
Tabla 32. Registros del rediseño de carreras


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GRA-REG-012	Informe de resultados de la valoración del proyecto.	Impreso/digital	5 años	archivo
GRA-REG-013	Acta de la resolución de aprobación del proyecto de rediseño.	Impreso	5 años	archivo
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros	Impreso/Digital	Indefinido	Archivo

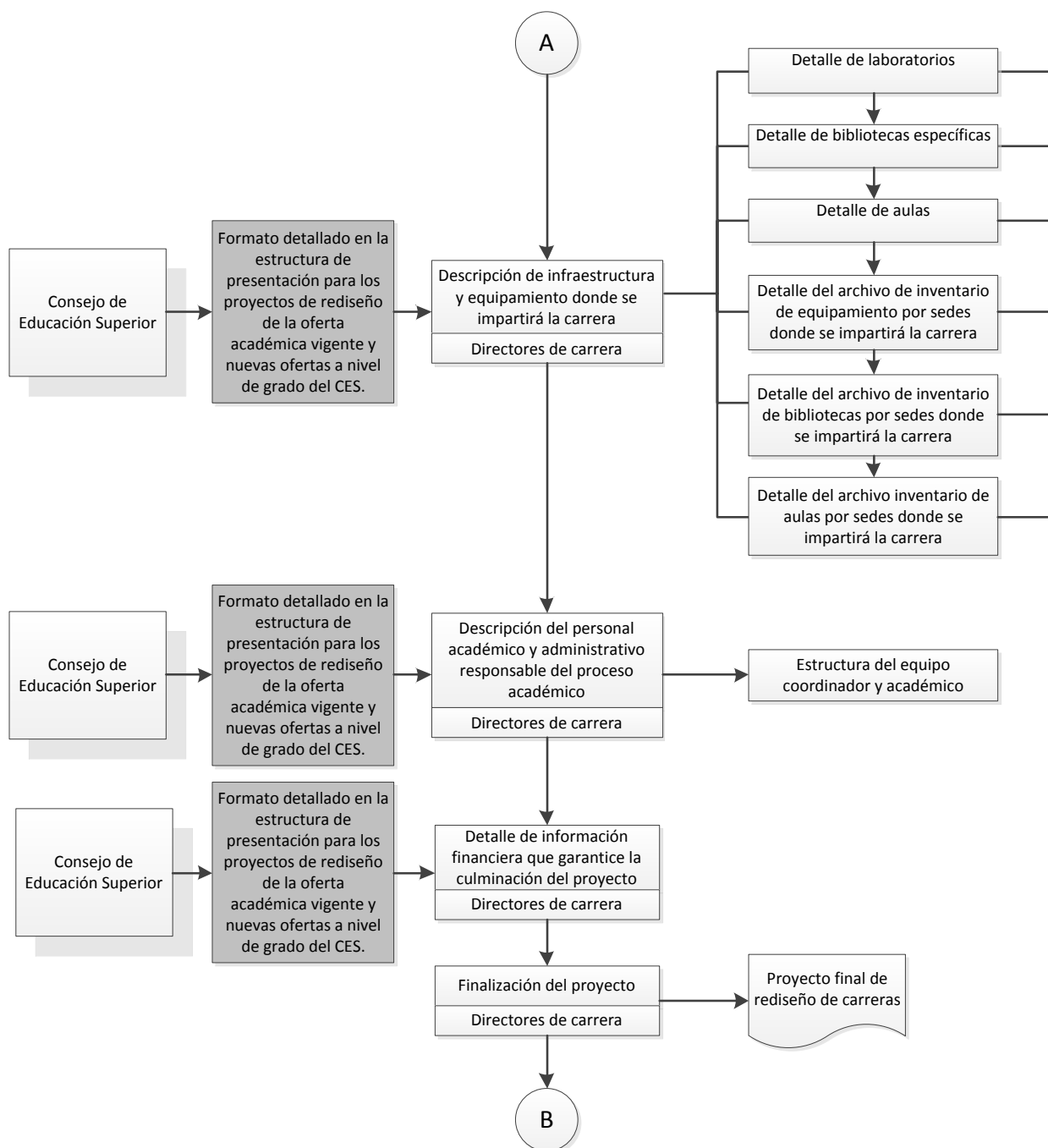
Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 5 de 8

3.9. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE REDISEÑO DE LAS CARRERAS



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 6 de 8



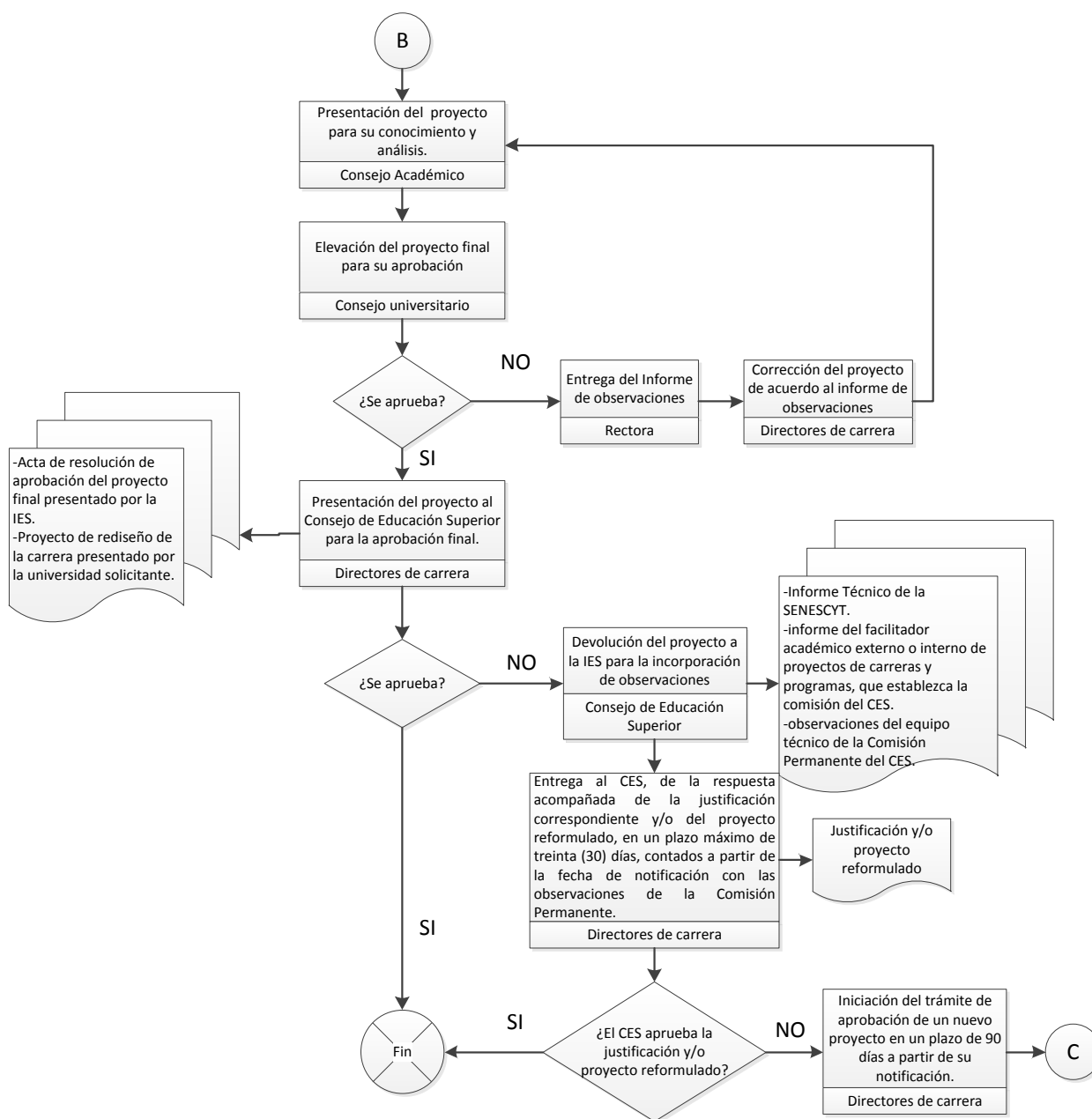




Ilustración 13. Flujograma del rediseño de carreras
Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	PROCEDIMIENTO: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 8 de 8


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ivon Ipiales Erika Maldonado		
Cargo	Estudiantes de la modalidad de titulación proyecto de investigación – carrera de administración de empresas		
Firma			
Fecha			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P04
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL	Edición: 1
	DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Página 1 de 5


3.10. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS

Tabla 33. Caracterización subproceso del desarrollo de los procesos académicos


NOMBRE PROCESO:		DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS		RESPONSABLE		DIRECTORES DE CARRERA	
OBJETIVO: Garantizar la formación integral y continua de profesionales, a cuyos conocimientos científicos técnicos, se aúna la formación humanista, solidaria y creativa, que integrada al impacto de los procesos de investigación y vinculación con la sociedad, contribuye de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional.		ALCANCE: Aplica para los proceso de formación académica de grado de la Universidad de Otavalo		CÓDIGO P04			
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Directores de carrera	N/A	Planes de estudio y asignaturas que la universidad está en disposición de impartir.	P Determinación de la oferta académica.	Vicerrector académico	Oferta académica.	N/A	Comunidad en general
Vicerrector académico	N/A	Instructivo para elaborar el distributivo académico.	p Propuesta del distributivo académico ante el consejo administrativo.	Vicerrector académico	Carga horaria de los profesores titulares a tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial y por servicios profesionales.	Consejo académico	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P04
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL	Edición: 1
	DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Página 2 de 5


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Secretaria académica	N/A	Sistema de matriculados.	H	Entrega de la lista de matriculados.	Secretaria académica	Listado de estudiantes matriculados.	Vicerrector académico	N/A
Vicerrector académico	N/A	Carga horaria de los profesores titulares a tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial y por servicios profesionales.	H	Elaboración del horario académico y distributivo de aulas.	-Directores de carrera -Secretaria académica	-Horarios académicos. -Distributivos de aulas.	Vicerrector académico	N/A
Vicerrector académico	N/A	Horarios académicos.	H	Aprobación de los horarios académicos.	Consejo universitario	Horarios académicos aprobados.	-Directores de carrera -Docentes -Estudiantes	N/A
Consejo académico	N/A	Análisis de la carga horaria de los profesores titulares tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.	H	Aprobación del distributivo académico.	Consejo universitario	Distributivo académico aprobado.	Directores de carrera	N/A
Docentes	N/A	-Contenido de las materias a impartirse. -Bibliografía.	H	Elaboración y aprobación de los sílabos.	Directores de carrera	Sílabos aprobados.	-Docentes -Estudiantes	N/A
Docentes	N/A	-Contenidos de la materia a impartir. -Programas curriculares.	H	Elaboración y aprobación del plan de trabajo.	Directores de carrera	Plan de trabajo aprobado.	-Docentes -Estudiantes	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P04
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL	Edición: 1
	DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Página 3 de 5

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Docentes	N/A	Plan de trabajo aprobado.	H	Desarrollo de las clases según horarios.	Docentes tiempo completo, tiempo parcial.	Registro de actividades de los docentes.	Secretaria académica	N/A
Directores de carrera	N/A	Reglamento del sistema de evaluación estudiantil de la Universidad de Otavalo.	H	Evaluación del aprendizaje de los estudiantes.	Docentes tiempo completo, tiempo parcial.	-Calificaciones de los estudiantes. -Hojas de asistencia.	Secretaria académica	N/A
Docente	N/A	-Calificaciones de los estudiantes. -Hojas de asistencias.	H	Registro de calificaciones.	Docentes	Ingreso de notas en el sistema SIE-GU.	TIC'S	N/A
Docente	N/A	-Registro de calificaciones de los estudiantes. -Hojas de asistencia.	H	Entrega de calificaciones.	Docentes	Archivo del registro físico de calificaciones.	Secretaria académica	N/A
Directores de carrera	N/A	-Sílabos. -Plan de Trabajo Docente (tiempo completo y parcial). -Programación de la evaluación del desempeño de los profesores. -Hojas de asistencias y calificaciones.	V	Control del cumplimiento de los sílabos, horarios, plan de trabajo de los docentes.	Directores de carrera	Informes de seguimiento.	Vicerrector académico	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO		Código: P04
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL		Edición: 1
	DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS		Página 4 de 5


-Vicerrector académico -Directores de carrera -Docentes	N/A	Informe de gestión de riesgos.	A	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora como resultado del seguimiento y control aplicado a las actividades académicas de la U.O.	Directores de carrera	Plan de acción.	-Vicerrector académico -Directores de carrera -Secretaria académica -Claustro de profesores	N/A
RECURSOS		Humanos: Vicerrector académico, directores de carrera, secretaria académica, claustro de profesores. Físicos: Responsable del subproceso. Suministros de oficina. Aulas de clase. Docentes. Sistema informático para registrar asistencias y calificaciones. Acceso a la plataforma EVA.			REQUISITOS APLICABLES		-Instructivo para elaborar el distributivo académico. -Distributivo académico. -Resolución de aprobación del distributivo. -Distributivo de aulas. -Sílabo. -Plan de trabajo docente. -Registro de actividades docente. -Registro de calificaciones. -Registro de asistencia. -Formato de seguimiento de sílabos.	
DOCUMENTOS ASOCIADOS		-Constitución de la República. -Ley Orgánica de Educación Superior. -Reglamento de Régimen académico del CES. -Reglamento del sistema de evaluación estudiantil U.O.			INDICADORES DE GESTIÓN	NOMBRE: 1. Carga docente - tiempo completo 2. Clases dictadas	FÓRMULA: 1. (N° total de estudiantes / N° total de docentes T.C.) x 100 2. (N° de clases dictadas) / (Total de clases programadas)	

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P04
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DEL	Edición: 1
	DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Página 5 de 5

	<ul style="list-style-type: none"> -Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior. -Reglamento de Régimen Académico de la U.O. -Reglamento de seguimiento y control de sílabos de las carreras. -Manual de Usuario SIE-GU. (Módulo online – docentes). 		<ul style="list-style-type: none"> 3. Paralelos por docente y materia que cumplen con el porcentaje máximo de asistencia 4. Calidad promedio de uso del aula virtual 5. Cumplimiento de sílabos 	<ul style="list-style-type: none"> 3. (N° de materias por docente que cumplen 100% asistencia) / {Total de materias que imparte el docente} 4. Total de materias por docente en donde se registró uso de aula virtual/Total de materias. 5. N° de sílabos con cumplimiento mayor al 70% /Total de sílabos entregados
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> -Insuficiencias en la información disponible para la toma de medidas oportunas que generen un cambio para el desarrollo de un nivel académico de calidad. -Las condiciones controladas no incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos) -No se establecen las condiciones del uso y control de la infraestructura y ambiente para los procesos. -El desarrollo de actividades no incluye la implementación de actividades de seguimiento. -No se toman en cuenta las mejoras de los procesos para no tener inconformidades. -No se eliminan las causas de las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir. 			

Elaborado por: Las autoras, 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Directores de carrera	Vicerrector académico
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 1 de 9

3.11. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS

1.- PROPÓSITO

Garantizar la formación integral y continua de profesionales, a cuyos conocimientos científicos técnicos, se aúna la formación humanista, solidaria y creativa, que integrada al impacto de los procesos de investigación y vinculación con la sociedad, contribuye de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional.

2.- ALCANCE

Aplica para el área de la enseñanza docente – estudiante.

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO

Directores de carrera


4.- DEFINICIONES

Oferta académica

La oferta académica se conforma por los planes de trabajo y las carreras que oferta la institución en función a las necesidades del entorno y al plan de desarrollo nacional. “Responde a la demanda académica en función de las necesidades del mercado ocupacional regional o nacional; vinculadas con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y región y a la política nacional de ciencia y tecnología” (CEAACES, 2015, págs. 2-3). La oferta académica debe cumplir con el principio de pertinencia que exige el CES.

Distributivo académico

Todas las actividades de docencia a desarrollarse en cada periodo académico; considerando la dedicación a tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial, se encuentran en el distributivo académico, de acuerdo a la carrera y a la cátedra.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 2 de 9

“El distributivo académico es la asignación sistemática de horas académicas que tiene el profesor en las actividades de docencia, investigación y de dirección o gestión académica” (Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo, art.42., 2015). La verificación del cumplimiento del distributivo está a cargo de los directores de carrera.

Horarios de clase


Al inicio de cada periodo académico, el vicerrector aprueba los horarios de clases emitidos por los directores de carrera. “El horario es la distribución semanal de asignaturas y horas que debe cumplir un docente” (Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo, art.44., 2015). Representa la organización de las asignaturas a impartirse por docente y por carrera.

Sílabo

Según el modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje del CES (2015), el sílabo es un instrumento de planificación de la enseñanza universitaria, que cumple la función de guía y orientación de los principales aspectos del desarrollo de una asignatura, debiendo guardar coherencia lógica y funcional en la exposición formal de los contenidos y acciones previstas (pág. 15). Es la propuesta que presenta el docente con respecto al contenido de la materia que va a impartir durante el periodo académico, señalando los temas específicos a tratar y la fecha de desarrollo.

Profesores de tiempo completo (TC), medio tiempo (MT), tiempo parcial (TP)

La institución cuenta con un selectivo personal académico con diferentes formas de vinculación institucional. “Los TC se refiere a los profesores con dedicación exclusiva o tiempo completo (cuarenta horas), los docentes MT a medio tiempo (veinte horas) y docentes TP tiempo parcial (menos de veinte horas), a la carrera o a la IES” (CEAACES, 2015, pág. 22). La calidad del proceso de formación académica de grado depende del claustro de docentes, de su nivel académico e investigativo.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 3 de 9

Planes de trabajo

Al inicio de cada semestre, cada docente debe presentar su plan de trabajo ante el director de carrera para su aprobación. “El plan de trabajo es un instrumento que permite planificar las actividades académicas semestrales de cada docente alineada a los objetivos de la carrera” (CEAACES, 2015, pág. 23). El plan permite a los directores de carrera realizar un seguimiento de las actividades que debe realizar el docente y su tiempo de cumplimiento.

5.- POLÍTICAS

Para que el distributivo académico sea aprobado, el vicerrector presentará una propuesta al Consejo Académico para su análisis, cuya propuesta deberá ser elaborada quince días antes del inicio del nuevo periodo académico.


El director de cada carrera será el responsable de elaborar y presentar al vicerrector académico la propuesta del horario académico, para que éste sea remitido quince días antes del inicio del nuevo periodo al Consejo Académico para su análisis.

El consejo universitario será el responsable de aprobar el distributivo y el horario académico.

Al inicio de cada periodo, el profesor de la asignatura presentará a los estudiantes el sílabo que estará disponible en el entorno virtual de aprendizaje.

El plan de estudio de la asignatura debe cumplirse en un 100%, para lo cual el director de carrera implementará el sistema de control, seguimiento y evaluación del mismo.

Cada profesor deberá ingresar las calificaciones dentro de los siete días establecidos en el calendario académico.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 4 de 9

6.- INDICADORES

Tabla 34. Indicador carga horaria T.C

Nombre	Carga docente - tiempo completo					
Descripción	Número de estudiantes por cada docente a tiempo completo					
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ total de estudiantes} / N^{\circ} \text{ total de docentes T.C.}) \times 100$					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1Semestre(s)	10	20	30	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 35. Indicador clases dictadas

Nombre	Clases dictadas					
Descripción	Indica el porcentaje de cumplimiento de clases programadas por parte del docente					
Fórmula	$[(N^{\circ} \text{ de clases dictadas}) / (\text{Total de clases programadas})] \times 100$					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1 mensual	80%	90%	100%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017


Tabla 36. Indicador asistencia a clases

Nombre	Asistencia a clases docente					
Descripción	Paralelos por docente y materia que cumplen con el porcentaje máximo de asistencia					
Fórmula	$[(N^{\circ} \text{ de materias por docente que cumplen } 100\% \text{ asistencia}) / \{\text{Total de materias que imparte el docente}\}]$					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1Semestre(s)	70%	85%	100%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 37. Indicador uso del aula virtual

Nombre	Uso del aula virtual					
Descripción	Calidad promedio de uso del aula virtual					
Fórmula	$(\text{Total de materias por docente en donde se registró uso de aula virtual} / \text{Total de materias.}) \times 100$					

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 5 de 9

Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1Semestre(s)	50%	75%	100%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 38. Indicador cumplimiento sílabo


Nombre	Cumplimiento de sílabos					
Descripción	Nivel de cumplimiento de las actividades registradas en el sílabo.					
Fórmula	N° de sílabos con cumplimiento mayor al 70% /Total de sílabos entregados					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1Semestre(s)	0.80	0.90	1	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

7.- DOCUMENTOS

Tabla 39. Documentación del desarrollo de los procesos académicos

CÓDIGO	NOMBRE
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010.
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011.
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-002	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.
GRA-DOC-006	Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (codificación) 2012.
GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GRA-DOC-009	Reglamento del Seguimiento y Control de los Sílabos de las Carreras de la Universidad de Otavalo, 2015.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	PROCEDIMIENTO: DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 6 de 9

GRA-DOC-010	Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo 2016.
GEN-DOC-012	Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del profesor e Investigador de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.
GRA-DOC-020	Calendario académico octubre 2016 – febrero 2017.
GRA-DOC-028	Manual de Usuario SIE-GU. (módulo online – docentes)

Elaborado por: Las autoras, 2017

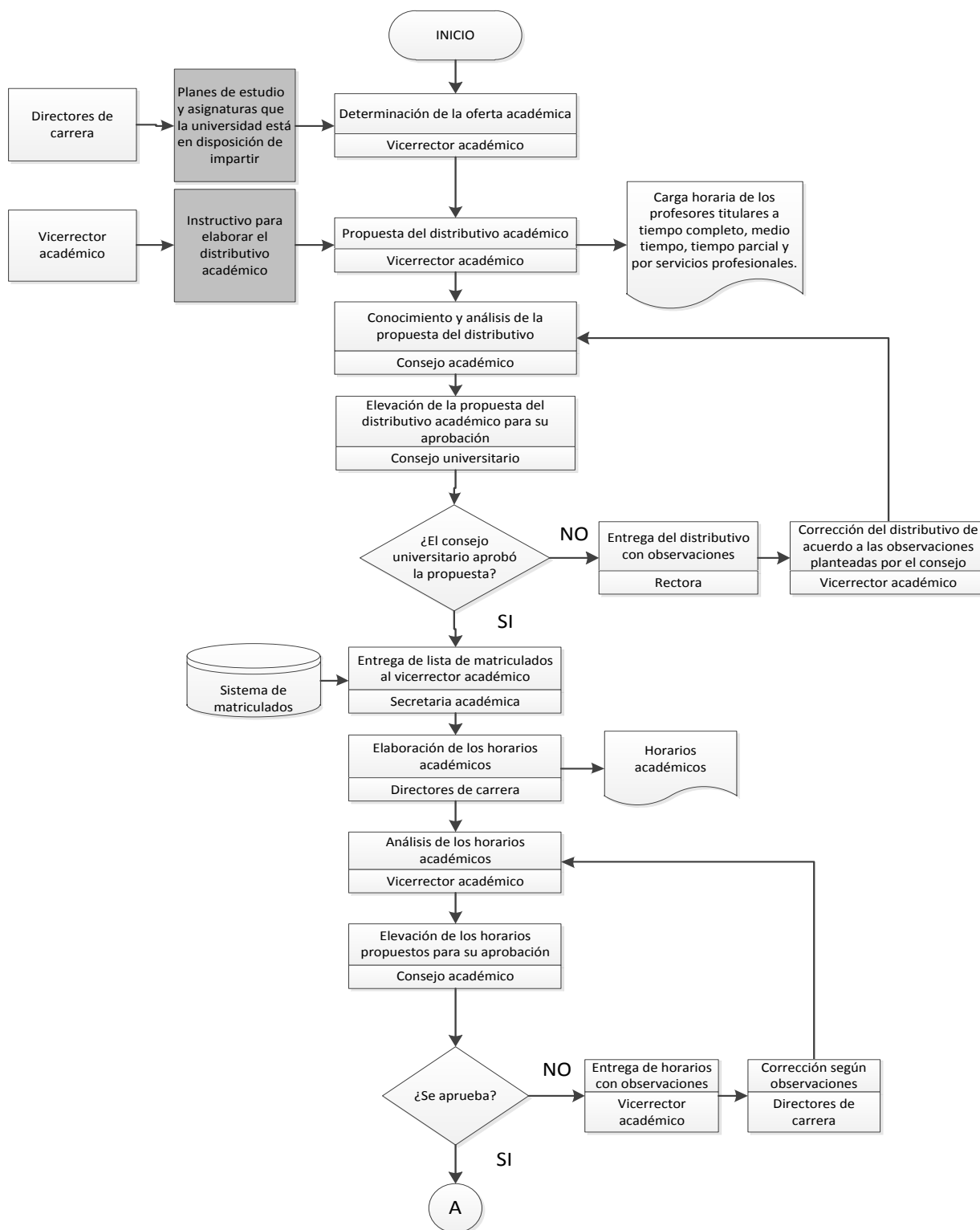
8.- REGISTROS

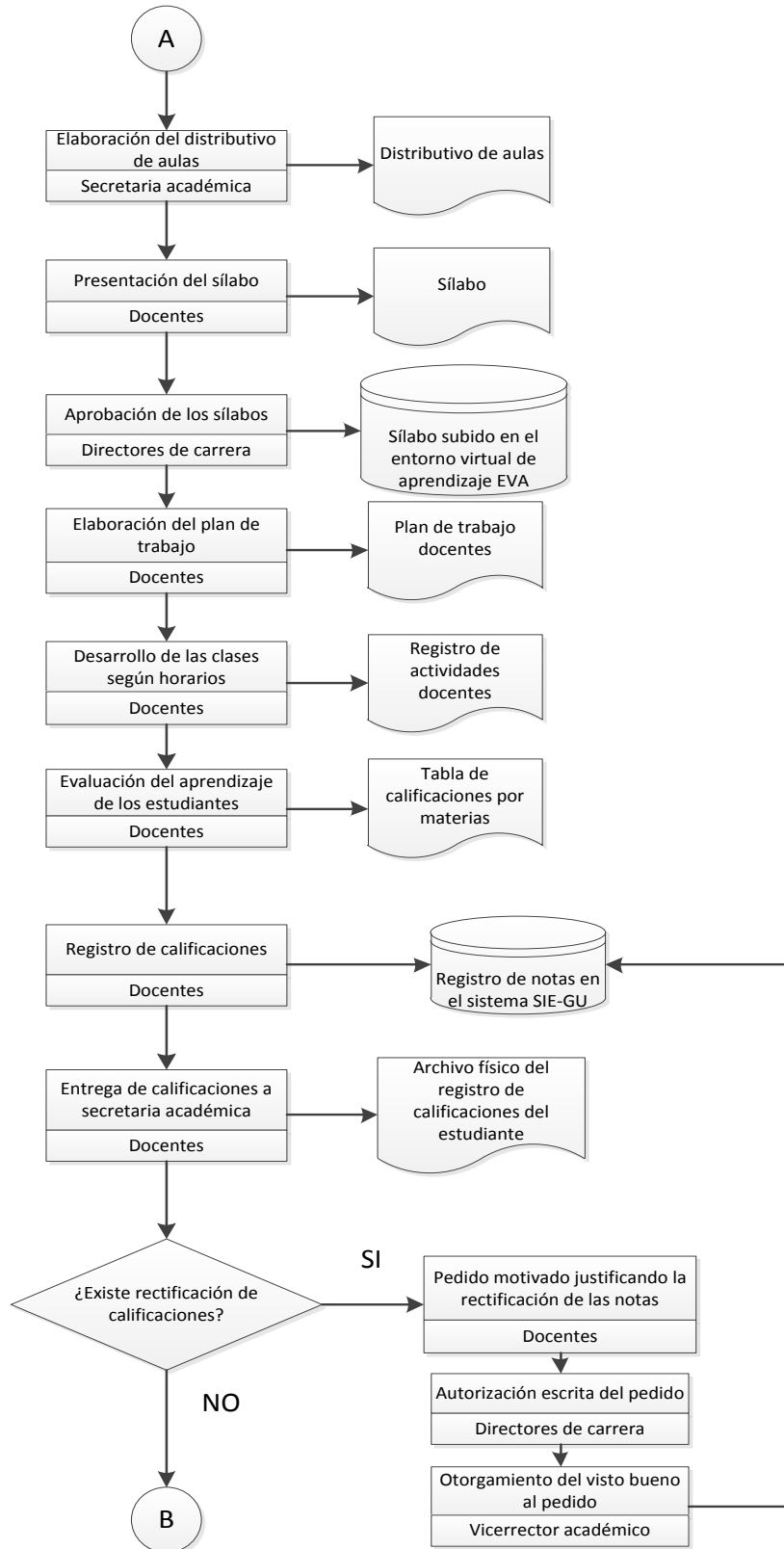
Tabla 40. Registros del desarrollo de los procesos académicos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GRA-REG-014	Instructivo para elaborar el distributivo académico.	Digital	Indefinido	Archivo permanente para consulta
GRA-REG-015	Distributivo académico.	Digital	6 meses	Archivo
GRA-REG-016	Resolución de aprobación del distributivo.	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-017	Distributivo de aulas.	Impreso	6 meses	Revisión
GRA-REG-018	Sílabo.	Impreso/Digital	6 meses	Archivo
GRA-REG-019	Plan de trabajo docente.	Digital	6 meses	Archivo
GRA-REG-020	Registro de actividades docente.	Impreso	6 meses	Archivo
GRA-REG-021	Registro de calificaciones.	Impreso/digital	Indefinido	Archivo
GRA-REG-022	Registro de asistencia.	Impreso	Indefinido	Archivo
GRA-REG-023	Formato de seguimiento de sílabos.	Impreso/digital	Permanente	Archivo
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros.	Impreso/Digital	Indefinido	Archivo

Elaborado por: Las autoras, 2017

3.12. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS





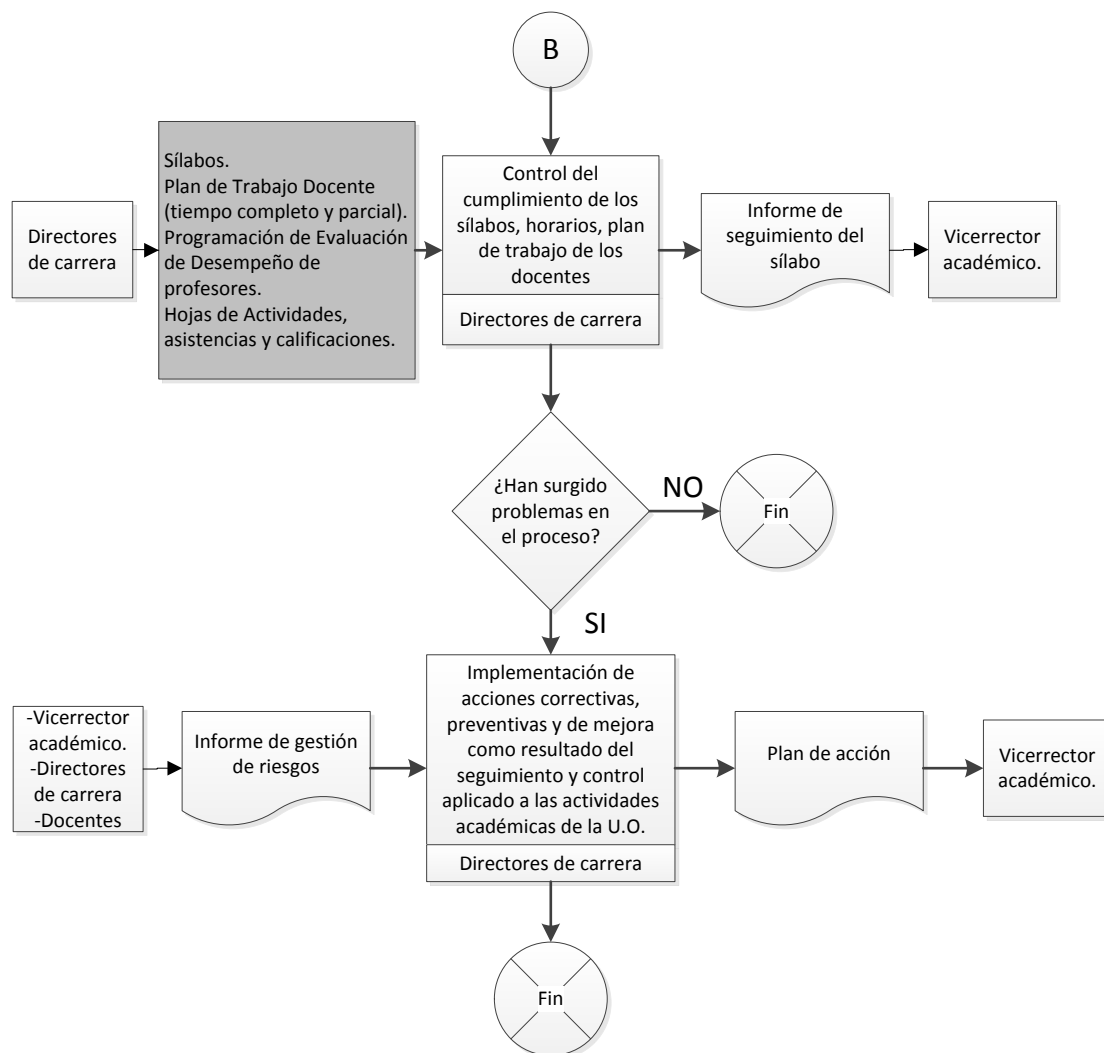



Ilustración 14. Flujograma del desarrollo de los procesos académicos
 Elaborado por: Las autoras, 2017


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ivon Ipiales Erika Maldonado		
Cargo	Estudiantes de la modalidad de titulación proyecto de investigación – carrera de administración de empresas		
Firma			
Fecha			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 9


3.13. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN

Tabla 41. Caracterización del subproceso de titulación


NOMBRE PROCESO:		TITULACIÓN		RESPONSABLE:		SECRETARÍA GENERAL	
OBJETIVO: Establecer actividades y controles para que el proceso de titulación de los estudiantes que han seguido las carreras que oferta la U.O. cumplan con los estándares de calidad y las políticas establecidas por las carreras, la institución, y los reglamentos del CES.		ALCANCE: Desde la solicitud de aprobación de la modalidad de titulación realizada por el estudiante en el Programa Académico hasta la entrega del respectivo título (diploma y acta de grado).		CÓDIGO P05			
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Vicerrector académico	N/A	Programación académica del periodo.	P Elaboración del cronograma de actividades de los trabajos de titulación.	Autoridades	Cronograma de actividades de los trabajos de titulación.	Secretaria general	N/A
-Secretaria general -Estudiante	N/A	-Cronograma de actividades de los trabajos de titulación. -Solicitud del estudiante de autorización para optar por una modalidad de titulación adjunto al plan de proyecto si fuese el caso.	H Revisión y aprobación de la modalidad, temática o proyecto de investigación y aprobación de los planes de proyectos de investigación.	-Directores de carrera -Consejo de carrera	Notificación de aprobación de la modalidad de titulación y del plan de proyecto.	Secretaria académica	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO		Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN		Edición: 1
			Página 2 de 9


		<p>-Art. 21 Reglamento de Régimen Académico CES.</p> <p>-Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo.</p> <p>-Art. 122, 123. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.</p>						
PROVEEDOR		ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Secretaria General	N/A	<p>-Aprobación de la modalidad de titulación.</p> <p>-Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo.</p> <p>-Art. 123. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.</p> <p>-Disposición general sexta del Régimen Académico del CES.</p>	H	Designación de tutores del trabajo de titulación del estudiante; en el caso del examen complejo, el director de carrera designará los docentes a los que el estudiante deberá consultar.	Directores de carrera	Notificación a los docentes designados.	Estudiantes	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 3 de 9


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Directores de carrera	N/A	-Tema de proyectos. -Cronograma de actividades de los trabajos de titulación.	H Inicio de los trabajos de titulación en las diferentes modalidades, tutorías presenciales; en el caso del examen complejo, se entregarán las temáticas, guías, materias fundamentales que se abordarán, así como también la bibliografía por la que debe prepararse.	-Estudiantes -Tutores -Directores de carrera	Avances de los trabajos de titulación.	Tutores	N/A
Estudiantes	N/A	Avances de los trabajos de titulación.	H - V Seguimiento y evaluación de los trabajos de titulación.	Coordinador de trabajos de titulación	Fichas de evaluación de la fase de ejecución del proyecto.	-Estudiantes -Tutores	N/A
-Estudiantes -Tutores	N/A	Fichas de evaluación de la fase de ejecución del proyecto.	H Entrega de fichas de evaluación de la fase de ejecución en la Coordinación de Proyectos de investigación.	-Estudiantes -Tutores	Fichas de evaluación.	Coordinador de Proyectos de investigación	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 4 de 9


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Secretaria general	N/A	Cronograma de actividades de los trabajos de titulación.	H - V Reunión con los estudiantes de décimo para verificar avances en la ejecución de los proyectos.	Coordinador de trabajos de titulación	Ficha de avances de los proyectos.	Coordinador de trabajos de titulación	N/A
Coordinador de trabajos de titulación	N/A	Ficha de avances de los proyectos.	H Informe al vicerrector y directores de carrera sobre los avances de los trabajos de titulación.	Coordinador de trabajos de titulación	Informe de avances de los proyectos.	Vicerrector Directores de carrera	N/A
Tutores	N/A	-Cronograma de actividades de los trabajos de titulación. -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 123. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H Culminación del proyecto de titulación.	-Tutores -Estudiantes	Proyecto final.	Coordinador de trabajos de titulación	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 5 de 9


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Estudiantes	N/A	-Tres ejemplares del trabajo final. -Solicitud designación tribunal. -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 123. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H	Entrega de tres ejemplares del trabajo final por parte del estudiante a secretaria académica y una solicitud para que el director designe el tribunal.	Secretaría académica	-Tres ejemplares del proyecto final. -Solicitud para la designación del tribunal.	Director de carrera	N/A
Secretaría académica	N/A	-Listado de estudiantes. -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 128. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H	Designación de tribunales y horarios para la defensa final o rendición del examen.	-Directores de carrera -Secretaría académica	Tribunales conformados y horarios establecidos.	Tutores Estudiantes	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 6 de 9


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Secretaria general	N/A	-Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 136. Reglamento de Régimen Académico de la U.O. -Certificación de haber aprobado y cumplido las asignaturas de la carrera, idioma extranjero, prácticas pre-profesionales, horas de vinculación, no adeudar a la U.O., no adeudar libros en biblioteca.	H	Certificación e informe al director de carrera sobre el cumplimiento del estudiante con la totalidad de los requisitos académicos y administrativos determinados por la universidad.	Secretaria general	Autorización para proceder con la defensa o examen según la modalidad.	Directores de carrera	N/A
Secretaria académica	N/A	-Notificación -Ejemplares del trabajo -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 124. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H	Notificación a los miembros del tribunal por parte de secretaria académica y entrega de los ejemplares del trabajo para la evaluación.	Secretaria académica	-Notificación de la evaluación de los trabajos de titulación finales. -Borradores del trabajo de titulación.	Estudiantes	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 7 de 9

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Estudiantes	N/A	-Trabajo final. -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo.	A Entrega de informes finales borradores con las recomendaciones para los estudiantes.	-Tutores -Coordinador de trabajos de titulación	Informe del trabajo realizado con el estudiante.	Estudiantes	N/A
-Tutores Coordinador de trabajos de titulación	N/A	-Informe del trabajo realizado con el estudiante. -Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo.	A Corrección de los informes finales y entrega de anillados.	-Estudiantes -Secretaria académica	-Anillados.	Tribunal Biblioteca	N/A
Secretaria general	N/A	-Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la U.O. -Art. 129. Reglamento de Régimen Académico de la U.O. -Art. 129. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H Inicio del proceso de disertaciones orales según horarios.	-Directores de carrera -Tutores -Secretaría general	-Disertaciones orales.	Tribunal	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 8 de 9


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Secretaria general	N/A	-Art. 9. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 134. Reglamento de Régimen Académico de la U.O. -Art. 135. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H	Rendición del examen complejo según el calendario académico.	-Directores de carrera -Secretaría general	Examen complejo elaborado.	Tribunal	N/A
Tribunal	N/A	-Evaluación de disertaciones orales y valoración del examen complejo. -Art. 10. Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo. -Art. 137. Reglamento de Régimen Académico de la U.O.	H	Informe de la calificación al estudiante, posteriormente entrega de las calificaciones y documentación a secretaria académica.	Tribunal	Calificaciones y documentación referente a la evaluación del trabajo de titulación.	Secretaria académica	N/A
Secretaria General	N/A	-Acta de grado. -Acta de refrendación.	V	Registro y emisión del título.	Secretaria General	Título de grado.	SENESCYT	N/A
Estudiante	N/A	-Solicitud para el acto de investidura	A	Incorporaciones.	Autoridades de la U.O.	-Acta de graduación. -Investidura e incorporación.	Estudiantes graduados	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 9 de 9

RECURSOS	<p>Humanos: Rectora, vicerrector académico, responsable del proceso, coordinador de trabajos de titulación, Directores de carrera, Docentes (Tutor), estudiantes (Tutelado).</p> <p>Infraestructura y tecnológicos: Aulas, biblioteca, equipos de computación, internet, impresora.</p> <p>Suministros de oficina: Hojas, esferos, etc.</p>	REQUISITOS APLICABLES		<p>Solicitud de aprobación del tema (timbre blanco)</p> <p>Solicitud designación lectores (timbre blanco)</p> <p>Solicitud de certificación de cumplimiento de los requisitos de la U.O (timbre vino)</p> <p>Solicitud de la fecha de la defensa o rendición examen (timbre blanco)</p> <p>Acta de defensa o examen</p> <p>Acta de refrendación</p> <p>Acta de graduación, investidura e incorporación</p> <p>Nómina de graduados registrados</p>
DOCUMENTOS ASOCIADOS	<p>-Constitución de la República.</p> <p>-Ley Orgánica de Educación Superior.</p> <p>-Reglamento de régimen académico CES.</p> <p>-Reglamento de régimen académico U.O.</p> <p>-Unidad curricular de titulación (documento de apoyo no vinculante) CES.</p> <p>-Reglamento de evaluación estudiantil de la U.O.</p> <p>-Líneas de investigación.</p>	INDICADORES DE GESTIÓN	<p>NOMBRE:</p> <p>1. Estudiantes graduados bajo modalidad Examen Complexivo.</p> <p>2. Total estudiantes graduados bajo trabajo de titulación.</p> <p>3. Tasa de titulación.</p>	<p>FÓRMULA:</p> <p>1. (Total graduados en el semestre bajo modalidad Examen Complexivo/Total graduados en el semestre)*100</p> <p>2. (Total graduados en el semestre bajo modalidad Trabajo de Titulación/Total graduados en la U.O. en el semestre)*100</p> <p>3. Número de estudiantes graduados en el año /Número de estudiantes que ingresaron a décimo nivel</p>
RIESGOS	Insuficiente control al proceso de titulación y deficiencias en el trabajo de los tutores.			

Elaborado por: Las autoras, 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Secretaría general	Rectora
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 8

3.14. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN

1.- PROPÓSITO

Establecer actividades y controles para que el proceso de titulación de los estudiantes que han seguido las carreras que oferta la U.O., cumplan con los estándares de calidad y las políticas establecidas por las carreras, la institución, y los reglamentos del CES.

2.- ALCANCE

Desde la solicitud de aprobación de la modalidad de titulación realizada por el estudiante en el Programa Académico hasta la entrega del respectivo título (diploma y acta de grado).

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO

Secretaria general


4.- DEFINICIONES

Trabajo de Titulación

El trabajo de titulación es un trabajo práctico elaborado por el estudiante, en el que aplica los conocimientos adquiridos durante todo el programa académico de la carrera profesional. “Es el resultado investigativo, académico o artístico, en el cual el estudiante demuestra el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, incluidas las prácticas pre profesionales” (CEAACES, 2015, pág. 37). Los trabajos de titulación deben contribuir al desarrollo local, regional y nacional proponiendo una alternativa o solución a una problemática.

Examen complejo:

Los estudiantes que se encuentren cursando el último nivel de carrera, tienen varias opciones como modalidad de trabajo de titulación. Las carreras deben elegir por lo menos dos modalidades, una de ellas debe corresponder al examen complejo.

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 2 de 8

“El examen complejo es una evaluación integral, que guarda correspondencia con los resultados de aprendizaje de la titulación, procura la demostración de las competencias adquiridas por el estudiante durante su formación y tiene el mismo nivel de complejidad que el trabajo de titulación” (UTPL, 2015, párr. 3). En este examen se evaluarán los conocimientos adquiridos por los estudiantes durante toda su vida universitaria.

Tutorías

En la modalidad de trabajo de investigación, el estudiante recibe tutorías que le ayudarán a culminar con su trabajo de titulación. “Las tutorías son actividades de carácter formativo, que tienen por objetivo dar orientación y acompañamiento a los estudiantes, como elementos relevantes de la formación universitaria” (CEAACES, 2015, pág. 48). El tutor será quien acompañe al estudiante durante la realización del trabajo investigativo con el fin de contribuir con sus conocimientos y orientar con los parámetros necesarios.

5.- POLÍTICAS

La titulación de los estudiantes estará regida por el reglamento del sistema de evaluación estudiantil de la Universidad de Otavalo.


Se respetarán los cupos de direcciones y lectorías de los trabajos de titulación asignados a cada docente según las disposiciones del Consejo de carrera.

Debe haber al menos un docente de tiempo completo con grado de PhD o maestría formando parte del tribunal de titulación de grado.

6.- INDICADORES

Tabla 42. Indicador graduados modalidad examen

Nombre	Graduados bajo modalidad examen complejo
Descripción	Total estudiantes graduados- bajo modalidad Examen Complejo
Fórmula	$(\text{Total graduados en el semestre bajo modalidad Examen Complejo} / \text{Total graduados en el semestre}) * 100$

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 3 de 8

Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría general	1 anual	13%	16%	20%	ascendente	Rectora

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 43. Indicador graduados modalidad proyecto

Nombre	Graduados bajo modalidad trabajo de titulación					
Descripción	Total estudiantes graduados- bajo trabajo de titulación					
Fórmula	(Total graduados en el semestre bajo modalidad Trabajo de Titulación/Total graduados en la U.O. en el semestre) *100					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría general	1 anual	60%	75%	87%	ascendente	Rectora

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 44. Indicador tasa de titulación


Nombre	Tasa de titulación					
Descripción	Total de estudiantes graduados					
Fórmula	Número de estudiantes graduados en el año /Número de estudiantes que ingresaron a décimo nivel					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Secretaría general	1 anual	90%	95%	100%	ascendente	Rectora

Elaborado por: Las autoras, 2017

7.- DOCUMENTOS

Tabla 45. Documentación del subproceso de titulación

CÓDIGO	NOMBRE
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010.
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011.
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-002	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.
GRA-DOC-007	Unidad curricular de titulación (documento de apoyo no vinculante) CES.

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 4 de 8

GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GRA-DOC-010	Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad de Otavalo 2016.
GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.
GRA-DOC-020	Calendario académico octubre 2016 – febrero 2017.
GRA-DOC-029	Líneas de investigación.

Elaborado por: Las autoras, 2017

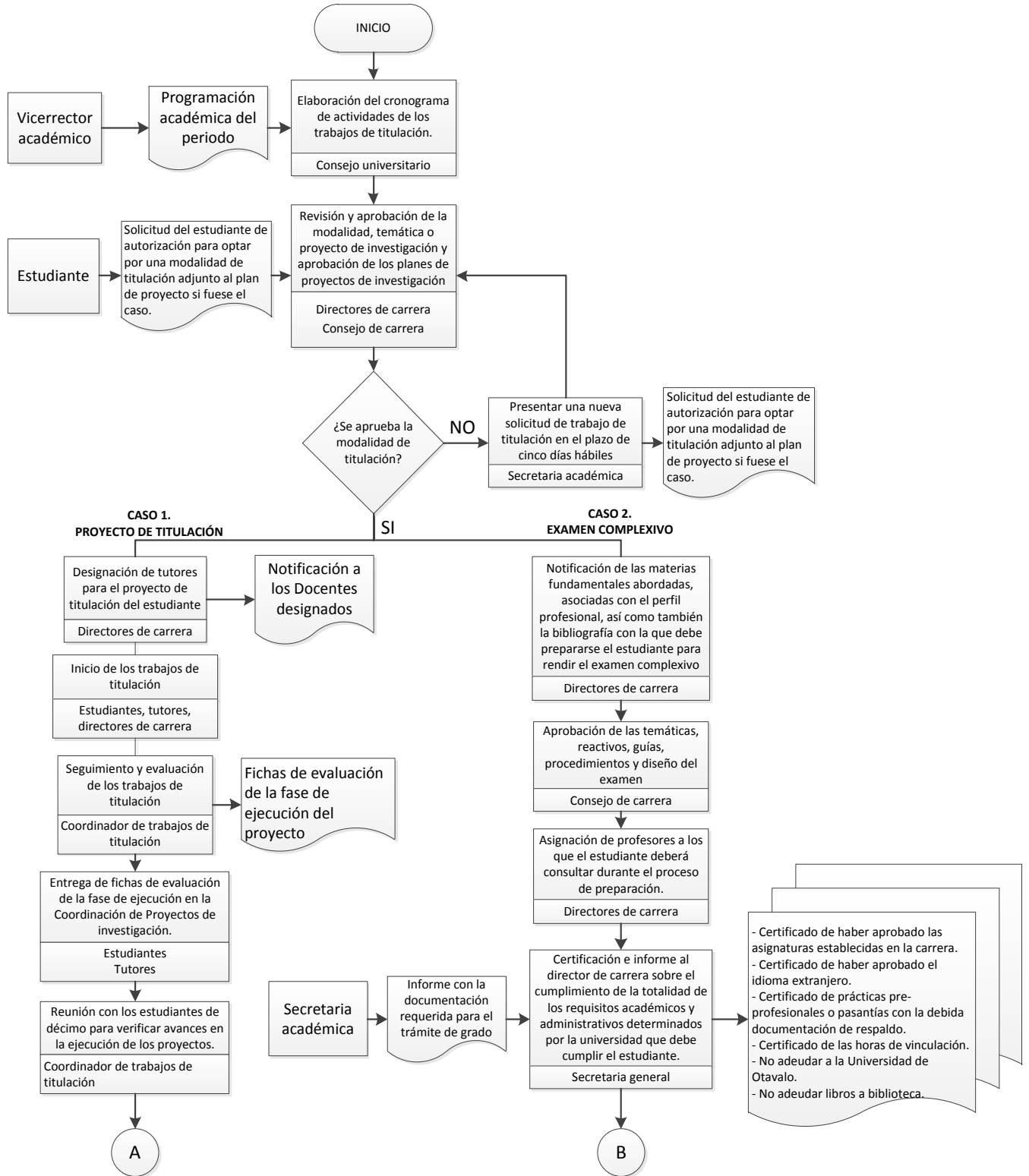
8.- REGISTROS

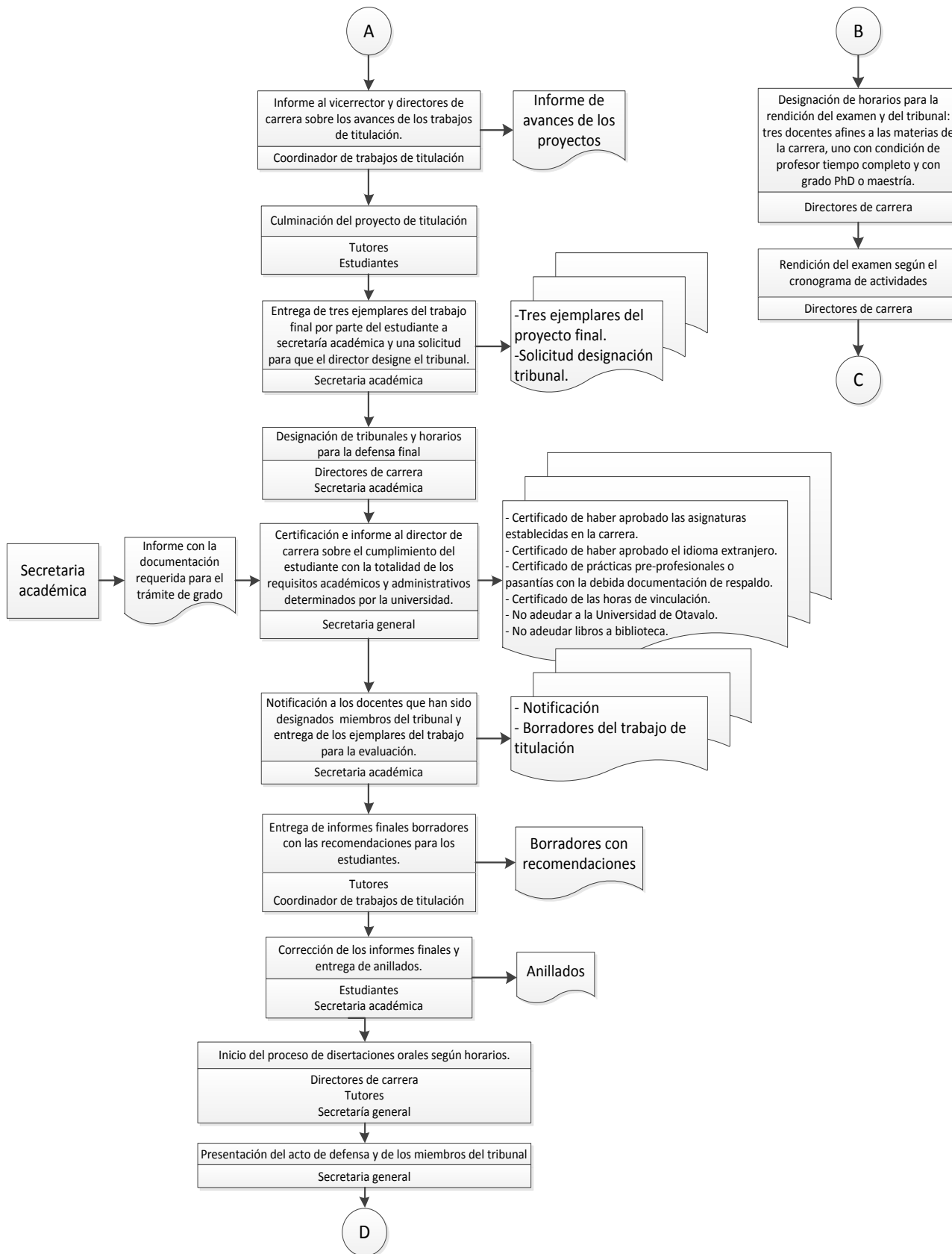
Tabla 46. Registros del subproceso de titulación

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GRA-REG-024	Solicitud de aprobación del tema (timbre blanco)	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-025	Solicitud designación lectores (timbre blanco)	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-026	Solicitud de certificación de cumplimiento de los requisitos de la U.O (timbre vino)	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-027	Solicitud de la fecha de la defensa o rendición examen (timbre blanco)	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-028	Acta de defensa o examen	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-029	Acta de refrendación	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-030	Acta de graduación, investidura e incorporación	Impreso	Indefinido	Archivo permanente
GRA-REG-031	Nómina de graduados registrados	Impreso/digital	Indefinido	Archivo permanente
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros	Impreso/Digital	Indefinido	Archivo

Elaborado por: Las autoras, 2017

3.15. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE TITULACIÓN





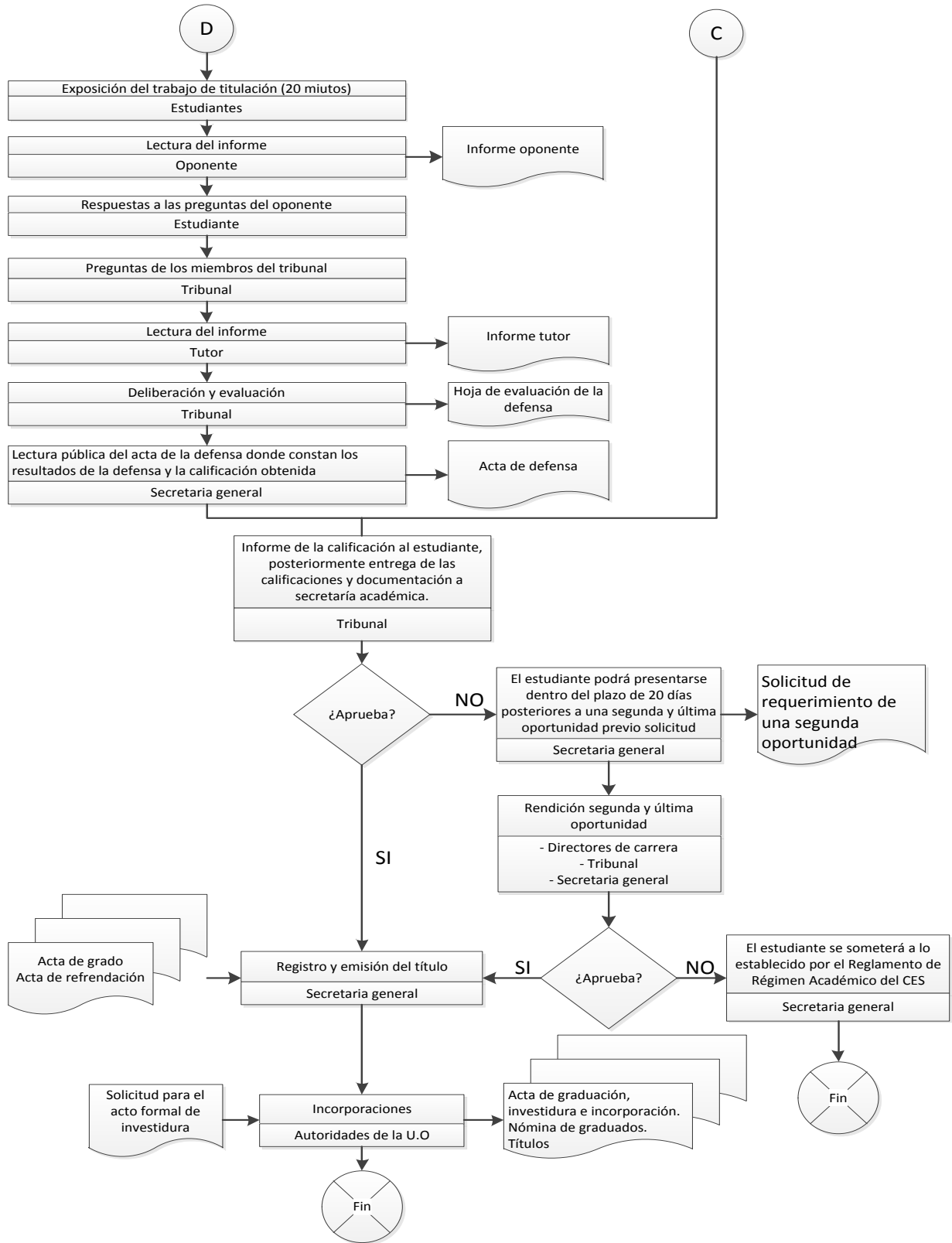




Ilustración 15. Flujograma de titulación
Elaborado por: Las autoras, 2017

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P05
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 8 de 8


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ivon Ipiales Erika Maldonado		
Cargo	Estudiantes de la modalidad de titulación proyecto de investigación – carrera de administración de empresas		
Firma			
Fecha			

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 1 de 7


3.16. CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES

Tabla 47. Caracterización del subproceso de contratación y evaluación docentes


NOMBRE PROCESO:		CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES			RESPONSABLE:	VICERRECTOR ACADÉMICO			
OBJETIVO: Mejorar y asegurar las capacidades del personal docente mediante la aplicación de evaluaciones internas para brindar un mejoramiento y calidad en la educación y enseñanza a los estudiantes.				ALCANCE: Aplica para los aspirantes a docentes tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial y para los docentes que imparten clases en la Universidad de Otavalo			CÓDIGO P06		
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES			
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO		
CONTRATACIÓN DOCENTES									
Directores de carrera	N/A	Estatuto de la Universidad de Otavalo.	P	Determinación de requerimiento de personal académico y sus respectivos perfiles.	Director de carrera	Solicitud de requerimiento de docentes.	Vicerrector académico	N/A	
Vicerrector académico	N/A	Solicitud aprobada para la contratación del personal académico.	H	Publicación de la convocatoria en medios de difusión al concurso de mérito y oposición.	Directora de Comunicación	Convocatoria publicada para programas de grado.	N/A	Profesionales de la sociedad	
Directora de comunicación de la UO	N/A	Convocatoria publicada para programas de grado.	H	Recepción de carpetas de los postulantes.	Secretaria académica	Carpetas de los postulantes.	Vicerrector académico	postulantes	

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 2 de 7


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Secretaria académica	N/A	Carpetas y listado de los postulantes.	H	Entrega de las carpetas de los postulantes al vicerrector académico para la respectiva revisión.	Vicerrector académico	Carpetas de los postulantes revisadas.	Comisión de admisión de postulantes	N/A
Vicerrector académico	N/A	Carpetas de los postulantes revisadas.	H	Integración de la comisión de admisión de postulantes.	-Vicerrector académico -Director de carrera que requiere de la contratación del docente -Profesor designado	Acta de composición de la comisión de admisión de postulantes.	Secretaria académica	N/A
Secretaria académica	N/A	Acta de composición de la comisión de admisión de postulantes.	H-V	Reunión para la evaluación y calificación de los documentos presentados por los postulantes.	Comisión de admisión de postulantes	-Acta de calificación de merecimientos. -Detalle de los candidatos seleccionados para optar por la fase de oposición.	Secretaría Académica	N/A
Comisión de admisión de postulantes	N/A	-Acta de calificación de merecimientos. -Detalle de los candidatos seleccionados para optar por la fase de oposición.	H	Comunicación de los resultados a todos los postulantes y convocatoria a los seleccionados a la fase de oposición.	Secretaria académica	Convocatoria a la fase de oposición.	N/A	Profesionales postulantes

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 3 de 7


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Secretaria académica	N/A	Convocatoria a la fase de oposición.	H Ejecución de la clase demostrativa y evaluación del concurso de oposición.	-Profesional postulante -Director de carrera -Dos docentes nombrados por el consejo académico -Secretaria académica	Acta de calificación de la fase de oposición.	Director de carrera	N/A
Comisión de evaluación	N/A	-Acta de calificación de merecimiento. -Acta de calificación de oposición.	H Informe de los resultados de merecimiento y oposición al vicerrector y remisión a la rectora de la recomendación de los seleccionados.	Director de carrera	Informe de sugerencia de contrato.	Secretaria académica	N/A
Secretaria académica	N/A	Informe de sugerencia de contrato.	H Notificación de los resultados finales a los postulantes.	Secretaria académica	Aceptación del puesto por parte del seleccionado.	N/A	Profesional postulante
Director general administrativo	N/A	-Aprobación del presupuesto para la contratación. -Código de trabajo. -Reglamento de carreras y escalafón del CES.	H Elaboración del contrato definitivo.	Director de finanzas y talento humano	Contrato de trabajo.	Director de finanzas y talento humano	-Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) -Ministerio de Relaciones Laborales

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 4 de 7


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
-Vicerrector académico -Director de carrera	N/A	Informe de gestión de riesgos.	A Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Director de carrera	Plan de acciones correctivas.	Vicerrector Académico	N/A
EVALUACIÓN DOCENTES							
PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Vicerrector académico	N/A	Capítulo II del Reglamento reformado de evaluación integral del desempeño del personal académico.	p Planificación del proceso de evaluación del docente.	Vicerrector académico Directores de carrera	Fichas de evaluación en el sistema SIE-GU.	Director de TIC.	N/A
-Directores de carrera -Director de TIC	N/A	-Usuario y clave del personal académico. -Sistema SIE-GU autoevaluación.	H Entrega de usuario y clave al personal académico para que registren su autoevaluación en el sistema.	Directores de carrera	Autoevaluación docentes.	Directores de carrera	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 5 de 7

PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO						INTERNO	EXTERNO
Directores de carrera	N/A	Resultados de la Autoevaluación docentes.	H	Notificación de los resultados obtenidos por parte del docente.	Directores de carrera	Acta de calificación firmada por el docente.	docentes	N/A
-Directores de carrera -Director TIC	N/A	Sistema SIE-GU heteroevaluación	H	Asistencia con el grupo de estudiantes para evaluar a los docentes.	Docentes designados Estudiantes de la U.O.	Heteroevaluación.	Docentes	N/A
Directores de carrera	N/A	Resultados de la Heteroevaluación realizada por los estudiantes.	V	Análisis de los resultados obtenido de acuerdo a la evaluación realizada por los estudiantes.	Directores de carrera	Respaldo de la Heteroevaluación con las respectivas calificaciones.	Vicerrector académico	N/A
Directores de carrera	N/A	Resultados de la Heteroevaluación docentes.	H	Notificación de los resultados obtenidos por parte del docente.	Directores de carrera	Acta de calificación firmada por el docente.	docentes	N/A
Directores de carrera	N/A	Sistema SIE-GU Coevaluación por pares.	H	Designación y notificación a los pares académicos de acuerdo a la composición del claustro.	Claustro de docentes	Pares designados.	Docentes	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 6 de 7


PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	CLIENTES		
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO	
Directores de carrera	N/A	Pares designados.	H	Evaluación de los pares académicos según las fechas establecidas.	Claustro de docentes	Informe de la coevaluación por pares.	Directores de carrera	N/A
Directores de carrera	N/A	-Autoevaluación. Heteroevaluación. -Coevaluación por pares.	H	Elaboración de la evaluación integral sobre los resultados obtenidos del proceso evaluativo.	Vicerrector académico	Informe preliminar de las evaluaciones.	Directores de carrera	N/A
Vicerrector académico	N/A	Informe preliminar de las evaluaciones.	H	Aprobación del informe preliminar.	Consejo académico	Acta de aprobación del informe preliminar.	Directores de carrera	N/A
Directores de carrera	N/A	Acta de aprobación del informe preliminar.	V	Informe individual de los resultados preliminares.	Directores de carrera	Notificación individual de los resultados preliminares.	Docentes	N/A
Directores de carrera	N/A	Informe de gestión de riesgos.	A	Implementación de medidas correctivas, preventivas y de mejora.	Directores de carrera.	Plan de acciones correctivas.	Autoridades	N/A

	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	Código: P06
	CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE	Edición: 1
	CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Página 7 de 7

RECURSOS	<p>Humanos: Vicerrector académico, directores de carrera, secretaria académica, dirección de evaluación interna, dirección general administrativa, dirección de finanzas y talento humano, docentes.</p> <p>Tecnológicos: Equipos de computación, internet, impresora.</p> <p>Suministros de oficina: Hojas, esferos, etc.</p>	REQUISITOS APLICABLES		<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de requerimiento de profesores. -Convocatoria al concurso de méritos y oposiciones. -Registro para la integración de la comisión para la evaluación de los postulantes. -Evaluación y calificación del proceso de méritos y oposición. -Documento de aprobación. -Ubicación en el escalafón por niveles. -Contrato. -Acta de calificación. -Respaldo de las evaluaciones. -Formato del informe preliminar de las evaluaciones. -Acta individualizada de evaluación.
DOCUMENTOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Ley orgánica de educación superior. -Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior (codificado). -Código del trabajo. -Estatuto de la universidad de Otavalo. -Reglamento interno de carreras y escalafón del profesor e investigador. -Reglamento reformado integral de desempeño del personal académico. 	INDICADORES DE GESTIÓN	<p>Nombre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planta docente 2. Evaluación integral 	<p>FÓRMULA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.No. de docentes PhD con contrato indefinido de la carrera/(Total de docentes)*100 2.Calificación sobre 100 puntos <p>Destacado= 90 y 100 puntos Muy satisfactorio= 80 y 89.99 puntos Satisfactorio= 70 y 79.99 puntos Poco satisfactorio= 60 y 69.99 puntos Insatisfactorio= Menos de 60</p>
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> -Baja remuneración de los sueldos a los docentes. -Bajo porcentaje de docentes con nivel de educación de cuarto nivel. -El proceso de contratación y evaluación no se lleva a cabo bajo condiciones controladas que han sido planificadas. -Los procesos no incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos) -No se toman en cuenta las mejoras de los procesos para no tener inconformidades. 			

Elaborado por: Las autoras. 2017

Responsable del proceso	Jefe de unidad
Vicerrector académico	Director general administrativo
Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 1 de 11

3.17. PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES

1.- PROPÓSITO

Mejorar y asegurar las capacidades del personal docente mediante la aplicación de evaluaciones internas para brindar un mejoramiento y calidad en la educación y enseñanza a los estudiantes.

2.- ALCANCE

Aplica para los aspirantes a docentes tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial y para los docentes que imparten clases en la Universidad de Otavalo.

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de carrera

Vicerrector académico

Secretaria académica

Dirección de evaluación interna


Dirección general administrativa

Dirección de finanzas y talento humano

4.- DEFINICIONES

Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador

Las instituciones de educación superior deben cumplir con el reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador emitido por el CES, para establecer las mismas condiciones y oportunidades a la hora de contratar al personal docente.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 2 de 11


“El reglamento de carrera y escalafón establece las normas de cumplimiento obligatorio que rigen la carrera y escalafón del personal académico de las instituciones de educación superior, regulando su selección, ingreso, dedicación, estabilidad. Escalas remunerativas, capacitación, perfeccionamiento, evaluación, promoción, estímulos, cesación y jubilación” (Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador, 2012). El reglamento se aplica sobre el personal académico de la institución considerando como tal a los docentes e investigadores titulares y no titulares.

Heteroevaluación

Para que los estudiantes reciban una educación de calidad es fundamental evaluar el desempeño de los docentes. “La heteroevaluación es la evaluación que realizan los estudiantes sobre el proceso de aprendizaje impartido por el personal académico” (Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador, art. 78, 2012). Es importante que los estudiantes realicen las evaluaciones con conciencia, ya que de los resultados de la evaluación depende la toma de decisiones para mejorar la calidad en el claustro de docentes.

Autoevaluación

En la medición del desempeño de los docentes se considera importante el criterio de cada docente, por lo que deben realizar una autoevaluación sobre su rendimiento. “La autoevaluación es la evaluación que el personal académico realiza periódicamente sobre su trabajo y su desempeño académico” (Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador, art. 78, 2012). El propósito de esta evaluación es que el docente evalúe sus propios métodos de enseñanza conscientemente y mejore continuamente.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 3 de 11

Coevaluación

La coevaluación es una manera de involucrar al personal directivo y académico en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. “La coevaluación es la evaluación que realizan pares académicos y directivos de la institución de educación superior” (Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador, art. 78, 2012). Es una manera de evaluación conjunta para establecer criterios desde varios puntos de vista en bien del docente.

5.- POLÍTICAS

Políticas de contratación docente

Evaluar los conocimientos y capacidades de los postulantes mediante el concurso de méritos y oposición.

Contratar docentes de acuerdo a los perfiles requeridos por la Universidad de Otavalo.


Ubicar a los docentes evaluados en el nivel de escalafón de acuerdo a las calificaciones obtenidas.

Políticas de evaluación

Los actores de la evaluación integral, obligatoriamente deberán participar dentro de su ámbito en el proceso.

La evaluación integral estará conformada por los siguientes componentes:

- a) La evaluación del personal académico (autoevaluación).
- b) La evaluación de los estudiantes (Heteroevaluación).
- c) La evaluación por pares de las carreras (coevaluación).
- d) La evaluación por los directivos de la correspondiente unidad académica y de investigación (coevaluación).

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 4 de 11

Se evaluará el trabajo en el aula, la labor educativa, utilización de recursos didácticos, logros alcanzados en resultados de aprendizaje, dirección de trabajos de titulación y las demás señaladas en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

6.- INDICADORES

Tabla 48. Indicador planta docente


Nombre	Planta docente					
Descripción	La calidad de la enseñanza aumenta mientras mayor sea el nivel o grado académico de los docentes en su campo de especialidad.					
Fórmula	(No. de docentes PhD con contrato indefinido de la carrera/Total de docentes)*100					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	1 anual	9%	15%	30%	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017

Tabla 49. Indicador evaluación integral

Nombre	Evaluación integral					
Descripción	Mide el desempeño del docente a través de las distintas evaluaciones realizadas por parte de los estudiantes, docentes y directivos.					
Fórmula	Calificación sobre 100 puntos Destacado= 90 y 100 puntos Muy satisfactorio= 80 y 89.99 puntos Satisfactorio= 70 y 79.99 puntos Poco satisfactorio= 60 y 69.99 puntos Insatisfactorio= Menos de 60 puntos					
Responsable	Frecuencia	Límite inferior	Límite intermedio	Límite superior	Sentido	Responsable del análisis
Directores de carrera	semestral	60	80	100	ascendente	Vicerrector académico

Elaborado por: Las autoras, 2017


	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 5 de 11

7.- DOCUMENTOS

Tabla 50. Documentación del subproceso de contratación y evaluación docentes

Código	Nombre
GEN-DOC-001	Constitución de la República del Ecuador 2008.
GRA-DOC-003	Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010
GEN-DOC-002	Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Superior 2011
GEN-DOC-003	Reglamento de Régimen Académico codificado del CES 2013.
GRA-DOC-001	Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (versión matricial) 2015.
GRA-DOC-002	Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.
GRA-DOC-006	Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (codificación) 2012.
GEN-DOC-013	Código de trabajo año 2005 modificada en el 2012
GEN-DOC-010	Estatuto de la Universidad de Otavalo 2014.
GEN-DOC-005	Reglamento de Régimen Académico Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-012	Reglamento Interno de Carreras y Escalafón del Profesor e Investigador de la Universidad de Otavalo 2014.
GRA-DOC-011	Reglamento Reformado Integral del Desempeño del Personal Académico de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-016	Organigrama Estructural de la Universidad de Otavalo 2015.
GEN-DOC-017	Manual de funciones 2015.
GRA-DOC-020	Calendario académico octubre 2016 – febrero 2017.

Elaborado por: Las autoras, 2017


	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 6 de 11

8.- REGISTROS

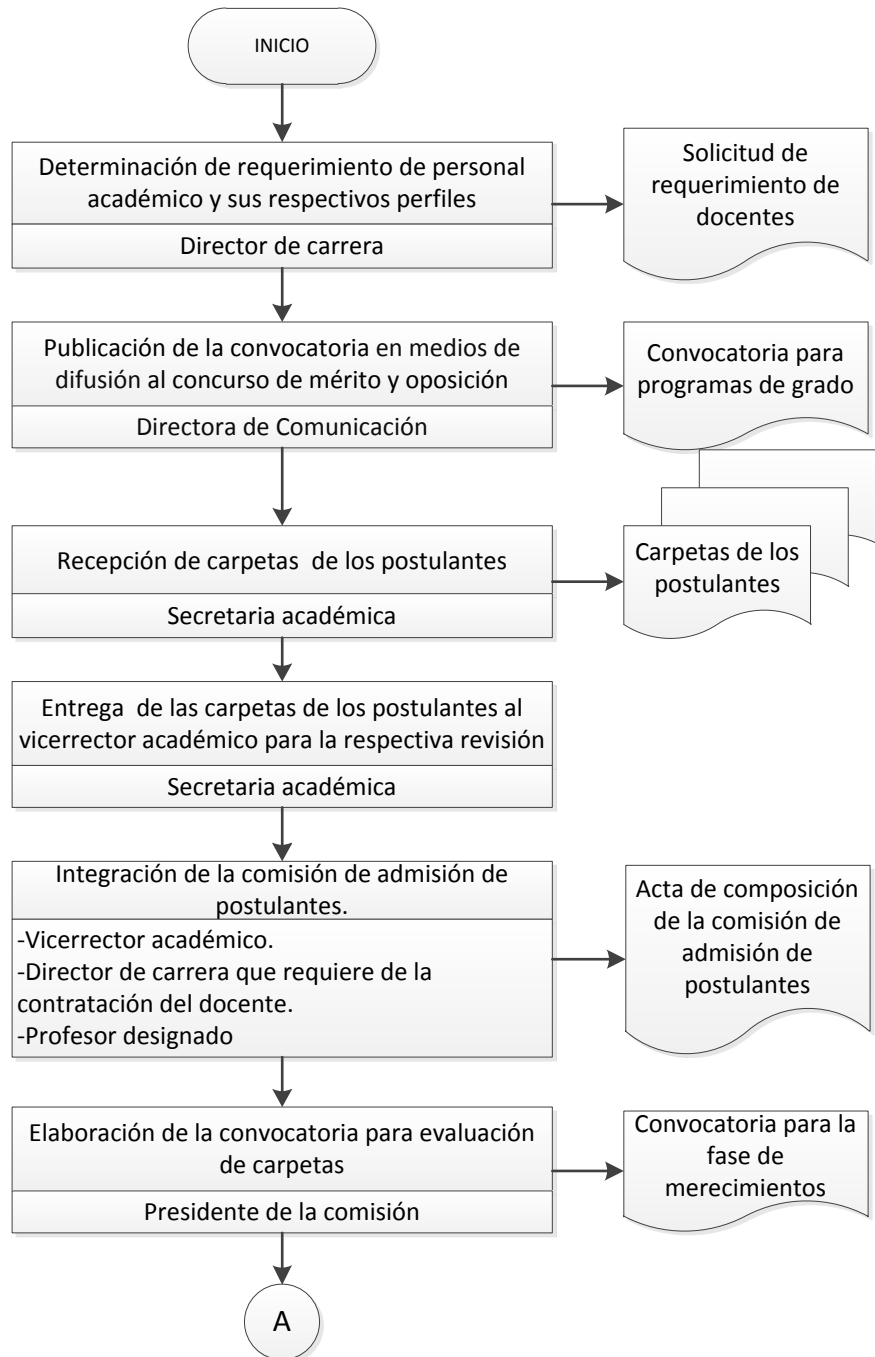
Tabla 51. Registros del subproceso de contratación y evaluación docentes

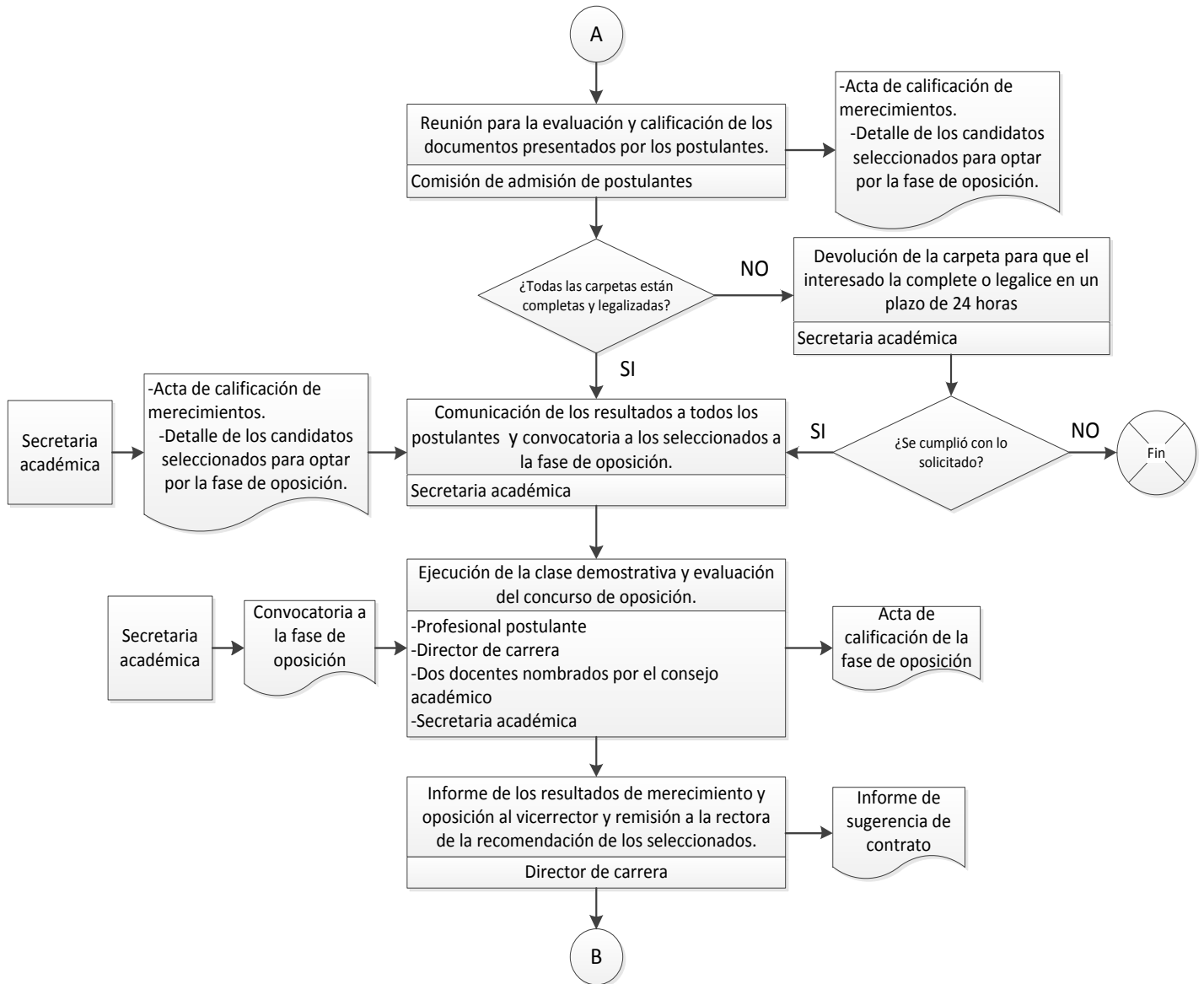
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso/ digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
GRA-REG-032	Solicitud de requerimiento de profesores	impreso	Tiempo de duración del contrato	archivar
GRA-REG-033	Convocatoria al concurso de méritos y oposiciones	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-034	Registro para la integración de la comisión para la evaluación de los postulantes	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-035	Evaluación y calificación del proceso de méritos y oposición	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-036	Documento de aprobación	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-037	Ubicación en el escalafón por niveles	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-038	Contrato	Impreso	Tiempo de duración del contrato	archivar
GRA-REG-039	Acta de calificación	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-040	Respaldo de la heteroevaluación	impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-041	Formato del informe preliminar de las evaluaciones	Impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GRA-REG-042	Acta individualizada de evaluación	Impreso	Tiempo de duración del contrato	Archivar
GEN-REG-001	Lista maestra de documentos y registros	Impreso/Digital	Indefinido	Archivar

Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 7 de 11

3.18. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES





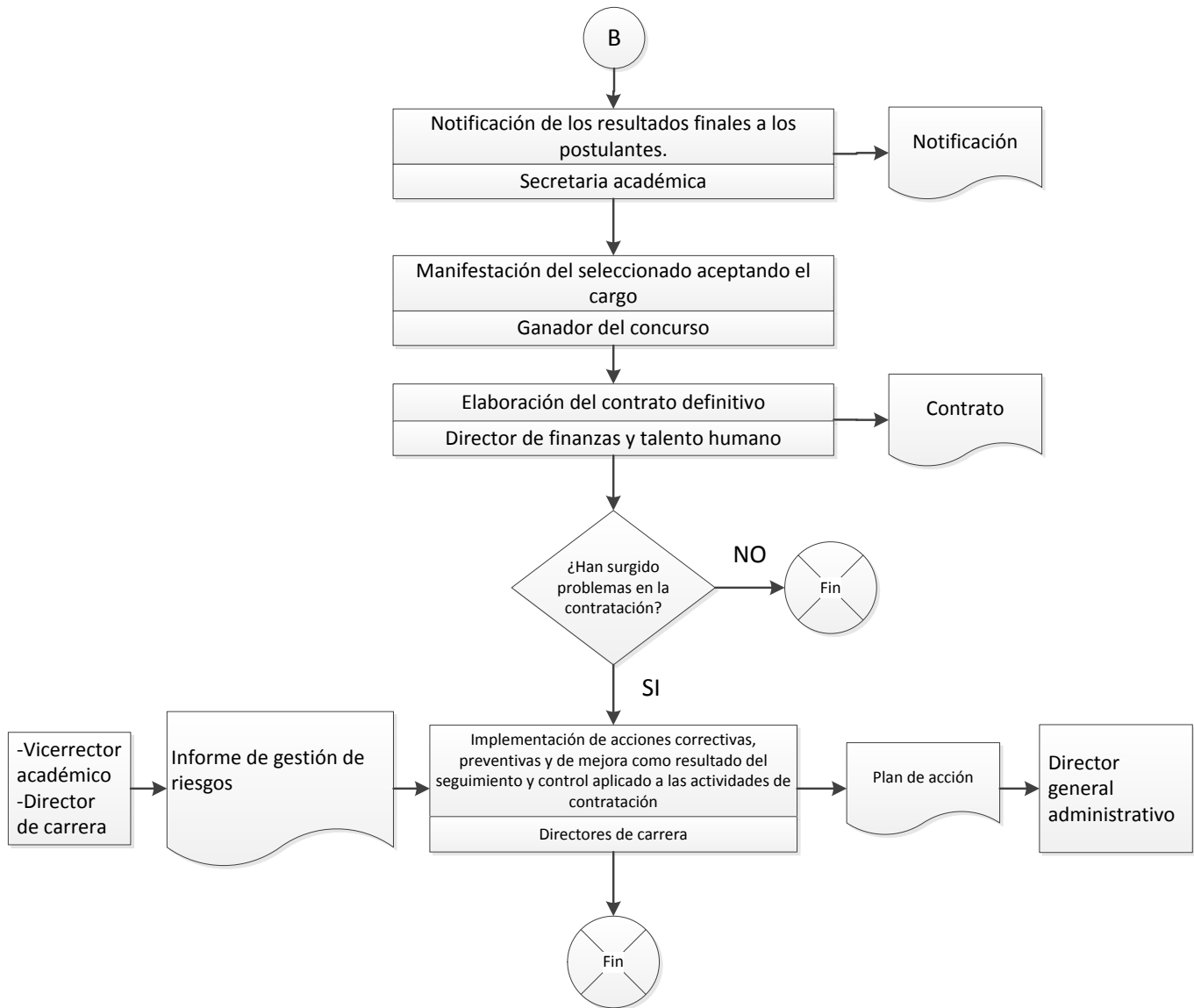

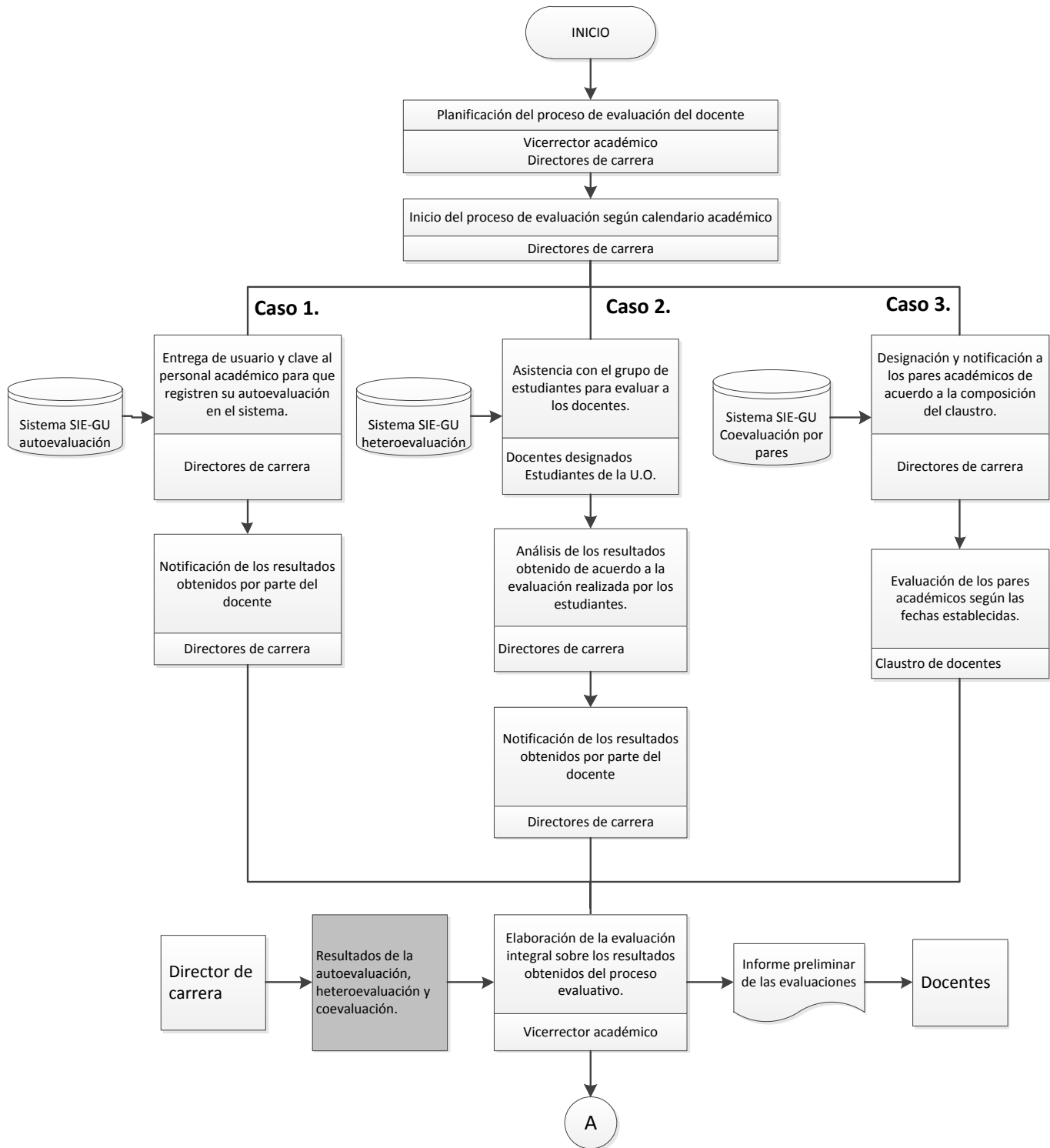


Ilustración 16. Flujograma de contratación docentes
Elaborado por: Las autoras, 2017

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 10 de 11



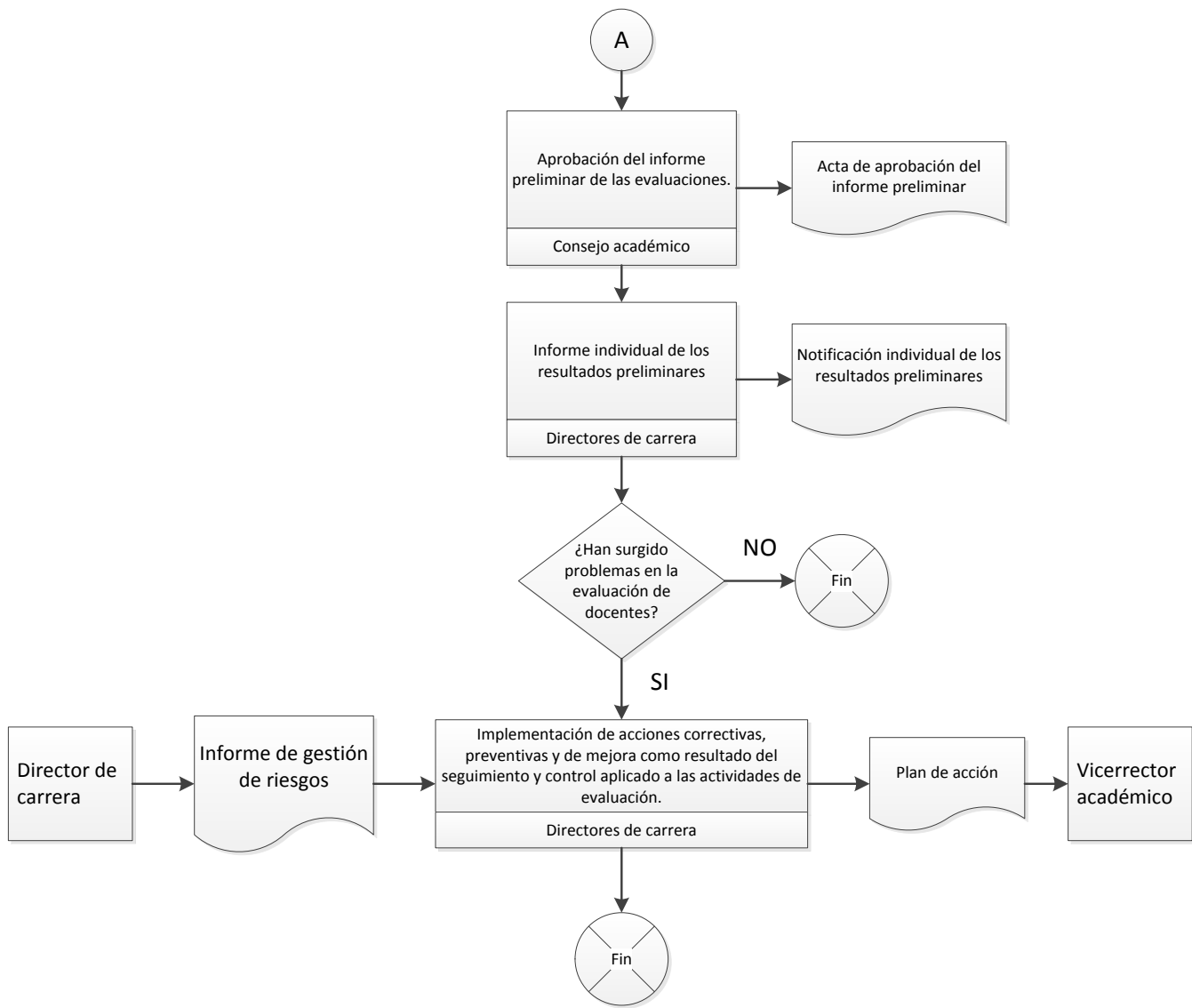


Ilustración 17. Flujograma de evaluación docentes
Elaborado por: Las autoras, 20

3.19. ACCIONES A CONSIDERAR

Durante la documentación del SGC integrado se consideraron los pasos siguientes:

1. Mapear el proceso a documentar.
2. Identificar responsables, objetivo, salidas e interrelación con otros procesos.
3. Describir las actividades.
4. Comprobar el cumplimiento normativo y legal.
5. Identificar los registros para evidenciar la actividad.
6. Comprobar que la ejecución de la actividad se refleje en los procedimientos.
7. Revisión para su autorización e implementación por el personal involucrado.

Para el mantenimiento del SGC se recomiendan las actividades siguientes:

- Realización de auditorías internas.
- Gestión de riesgos por la dirección e implementación y seguimiento de acciones correctivas.
- Revisión anual de políticas y procedimientos por los dueños del subproceso.
- Realización de auditorías externas.
- Verificar en conjunto, la aplicación de los documentos y el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Se sugiere manejar los documentos en página Web de la intranet ya que se tienen las siguientes ventajas:

- Se evita el consumo de papel.
- Rapidez en la consulta de los documentos.

- Información actualizada y facilidad de cambios a los documentos.
- Disponibilidad del sistema integral en cualquier momento.
- Se tiene acceso a la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos.
- Acceso al manual organizacional (organigrama y descripción de puestos).
- Requisitos reglamentarios y legales.
- Resultados de auditorías.

Entre los beneficios del SGC integrado se tienen:

- Mejora de operaciones y procesos.
- Mejora en la comunicación interna y externa.
- Mejora de imagen ante instancias gubernamentales.
- Mayor confianza de los clientes, accionistas, proveedores y el público.
- Personal motivado y leal.
- Mejora de la posición competitiva.
- Mayor compromiso con la comunidad.
- Desarrollo de los empleados.
- Calificación internacional en mercados y círculos financieros.
- Mejora del grado de satisfacción de los clientes.

3.20. PLAN DE MEJORAS

Mediante la implementación de un plan de mejoras se busca incluir a todos los responsables de cada uno de los subprocesos de formación académica de grado, de manera comprometida con la universidad de Otavalo, con el fin de que cada una de las actividades se desarrollen con calidad, estableciendo acciones correctivas y mejoras continuas. “El Plan de mejoras es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios” (SGC-MAP, 2014). Los planes de mejora evitan problemas a futuro y brindan la facilidad de gestionar recursos para elevar el nivel de productividad y rendimiento en las funciones organizacionales.

El plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos. (Ecuador, 2012)

Un plan de mejoras sobre el proceso de formación, permitirá conocer cuáles son los aspectos a mejorar y cuáles son los que requieren de medidas correctivas, por lo que se desarrolla un modelo que describe la gestión de riesgos de acuerdo al diagnóstico inicial y los problemas detectados en cada subproceso; además se plantea el diseño de un plan de acción, estableciendo el seguimiento que se va a realizar para el desempeño de cada subproceso.

La finalidad de implementar este plan es buscar un mejoramiento en cada una de las falencias existentes dentro de la Universidad, específicamente en el proceso de formación grado y dando cumplimiento a los indicadores del CEAACES.



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P01
	GESTIÓN DE RIESGOS: PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 52. Gestión de riesgos en planificación operativa

		GESTIÓN DE RIESGOS			
		VERSIÓN:	1	TRAZABILIDAD	
Fecha de solicitud		Proceso			Planificación operativa
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No. de conformidades de auditorías	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad el servicio no conforme?
X	X	X	X	X	X
Solicitante				Responsable del proceso	
Director de planificación				Vicerrector académico	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS					
<p>Descripción: La inexistencia de un SGC basado en procesos y procedimientos para la gestión interna de calidad.</p> <p>Causas: La organización no ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados y no proporciona recursos específicos para la gestión interna de calidad.</p> <p>La organización no ha determinado los registros necesarios para el control del proceso para la gestión interna de calidad.</p> <p>La información documentada no tiene un control en la medida necesaria, para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad con los resultados obtenidos.</p>					
CORRECCIÓN APLICADA					

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Elaborar el modelo del SGC de la Universidad que contengan los procesos y procedimientos específicos para la gestión de la calidad.	acción correctiva	Director de planificación	x	Por definir	Contar con un SGC de procesos y procedimientos específicos para la gestión de calidad
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P02
	GESTIÓN DE RIESGOS: ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y MATRICULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 53. Gestión de riesgos en admisión, nivelación y matriculación

		GESTIÓN DE RIESGOS				
		VERSION:	1	TRAZABILIDAD		
Fecha de solicitud		Proceso			Admisión, nivelación y matriculación	
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorías	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico
X	X	x	X	X	X	
Solicitante				Responsable del proceso		
Vicerrector académico				Secretaría académica		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS						
<p>Descripción: Se ha determinado una insuficiente cantidad de estudiantes en la universidad que ingresan a estudiar las diferentes carreras ofertadas.</p> <p>Causas: Baja calidad en el proceso de formación académica. Baja popularidad de la universidad. La información documentada que determina la organización como necesaria, no ayuda a la eficacia del proceso.</p>						
CORRECCIÓN APLICADA						

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Elevar la calidad de la educación y mejorar los procesos académicos de docencia	acción correctiva	Autoridades, Comunidad universitaria, Directores de carrera	x	Por definir	Incrementar la matrícula de los estudiantes por la calidad educativa que proporciona la universidad.
Promocionar a la universidad en colegios y en su entorno para gestionar una futura matrícula.	acción correctiva	Autoridades, Comunidad universitaria, Directora Comunicación	x	Por definir	Diseñar una publicidad y expandirla por todos los medios de comunicación
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		x			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P03
	GESTIÓN DE RIESGOS: REDISEÑO DE CARRERAS	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 54. Gestión de riesgos en el rediseño de carreras

		GESTIÓN DE RIESGOS				
		VERSION:	1	TRAZABILIDAD		
Fecha de solicitud		Proceso			Rediseño de carreras	
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorías	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico
X	X	X	X	X	X	
Solicitante				Responsable del proceso		
Vicerrector académico				Directores de carrera		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS						
<p>Descripción se ha determinado deficiencias en los proyectos de rediseño de carreras.</p> <p>Causas: No se controla el diseño y desarrollo de los proyectos de rediseño de las carreras. No se establece la duración y la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo. No se determinan las etapas del diseño y desarrollo del proceso. No se determinan las actividades de revisión, verificación, y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo del proceso. No se gestionan las relaciones entre los grupos comprometidos con el diseño y desarrollo, asegurando una eficaz comunicación entre los mismos. No se cuenta con información documentada y necesaria para confirmar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo del proceso. La revisión de los cambios del proceso no incluye la evaluación del efecto de los cambios. No se registran los resultados de las revisiones de los cambios y las acciones que de ellas se derivan.</p>						
CORRECCIÓN APLICADA						

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Establecer lineamientos específicos y responsables para la elaboración eficiente de los proyectos de rediseño para alcanzar la acreditación de todas las carreras.	acción correctiva	Autoridades, Comunidad universitaria, Directores de carrera	x	Por definir	Elevar la calidad de la institución por la acreditación de todas las carreras ofertadas.
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P04
	GESTIÓN DE RIESGOS: PROCESOS ACADÉMICOS	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 55. Gestión de riesgos en el desarrollo de los procesos académicos

		GESTION DE RIESGOS				
		VERSION:	1	TRAZABILIDAD		
Fecha de solicitud		Proceso			Desarrollo de los procesos académicos	
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorias	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico
X	X	X	X	X	X	
Solicitante				Responsable del proceso		
Vicerrector académico				Directores de carrera		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS						
<p>Descripción: El nivel de educación y rendimiento está generando baja eficiencia académica en la universidad por diversas situaciones que involucran directamente a los estudiantes.</p> <p>Causas: Insuficiencias en la información disponible para la toma de medidas oportunas que generen un cambio para el desarrollo de un nivel académico de calidad.</p> <p>Las condiciones controladas no incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos)</p> <p>No se establecen las condiciones del uso y control de la infraestructura y ambiente para los procesos.</p> <p>El desarrollo de actividades no incluye la implementación de actividades de seguimiento.</p> <p>No se toman en cuenta las mejoras de los procesos para no tener inconformidades.</p> <p>No se eliminan las causas de las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir.</p>						
CORRECCIÓN APLICADA						

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Completar la información disponible acerca de la eficiencia y retención de los estudiantes	acción correctiva	Vicerrector Académico	x	Por definir	Mantener la tendencia creciente en la eficiencia académica
Garantizar las evidencias de las calificaciones de cada estudiante	acción correctiva	Vicerrector Académico	x	Por definir	Registro de notas que reflejen las evidencias de cada uno de los estudiantes
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
x		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P05
	GESTIÓN DE RIESGOS: TITULACIÓN	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 56. Gestión de riesgos en la tasa de titulación

						
GESTIÓN DE RIESGOS						
VERSIÓN:		1		TRAZABILIDAD		
Fecha de solicitud		Proceso			Titulación	
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorías	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico
X	X	X	X	X	X	
Solicitante				Responsable del proceso		
Vicerrector académico				Secretaria general		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS						
Descripción: Existe un bajo porcentaje de los estudiantes que obtienen su título universitario ya que no culminan sus carreras en su totalidad. Causas: Insuficiente control al proceso de titulación y deficiencias en el trabajo de los tutores.						
CORRECCIÓN APLICADA						

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Perfeccionar el proceso de titulación en todas las carreras.	acción correctiva	Vicerrector académico	X	Por definir	Incremento en el porcentaje para elevar el nivel de titularidad.
Cumplir con la evidencia de calificaciones de cada estudiante en los periodos anteriores.	acción correctiva	Vicerrector académico	X	Por definir	Evaluar periódicamente los registros de notas de cada uno de los estudiantes.
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	GESTIÓN DE RIESGOS: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 57. Gestión de riesgos en la remuneración docentes

		GESTION DE RIESGOS				
		VERSION:	1	TRAZABILIDAD		
Fecha de solicitud		Proceso			Contratación y evaluación docentes	
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorias	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico
X	X	X	X	X	X	
Solicitante				Responsable del proceso		
Directores de carrera				Director General Administrativo		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS						
<p>Descripción El incumplimiento de la remuneración promedio de la educación superior está generando la ausencia de docentes por el pago de sus salarios.</p> <p>Causas: Baja remuneración de los sueldos a los docentes por falta de recursos económicos. No se toman en cuenta las mejoras de los procesos para no tener inconformidades.</p>						
CORRECCIÓN APLICADA						

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	Tipo	Responsable	Fecha plazo máximo	Recursos	Evaluación de la eficacia de cada actividad
Incrementar la remuneración del profesor.	acción correctiva	Director General Administrativo	x	Por definir	Mantener la tendencia al incremento salarial de los últimos periodos.
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
X		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: P06
	GESTIÓN DE RIESGOS: CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTES	Edición: 1
		Página 1 de 1

Tabla 58. Gestión de riesgos en el claustro de profesores

		GESTION DE RIESGOS					
		VERSION:	1	TRAZABILIDAD			
Fecha de solicitud		Proceso		Contratación y evaluación docentes			
Evaluación de la satisfacción del cliente	Análisis de indicadores de procesos	No de conformidades de auditorías	Quejas de clientes	Revisión por la Dirección	¿Se asocia a la no conformidad servicio no conforme?	Otro tipo de origen específico	
X	X	x	X	X	X		
Solicitante				Responsable del proceso			
Directores de carrera				Director general administrativo			
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS							
<p>Descripción: El insuficiente claustro de profesores con títulos de cuarto nivel ha ido provocando el incumplimiento de los estándares establecidos por los órganos rectores de la educación superior.</p> <p>Causas: Bajo porcentaje de docentes con nivel de educación de cuarto nivel.</p> <p>El proceso de contratación y evaluación no se lleva a cabo bajo condiciones controladas que han sido planificadas.</p> <p>Los procesos no incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos)</p> <p>No se toman en cuenta las mejoras de los procesos para no tener inconformidades.</p>							
CORRECCIÓN APLICADA							

PLAN DE ACCIÓN					
Actividades	tipo	Responsable	fecha plazo máximo	Recursos	evaluación de la eficacia de cada actividad
Lograr incrementar el porcentaje de Doctores en el claustro de profesores	acción correctiva	Autoridades	X	Por definir	Incentivar a los docentes con título de tercer nivel a continuar con su preparación para la obtención del título de cuarto nivel
APROBACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN					
Fecha de aprobación del plan de acción		Aprobación responsable de calidad		Aprobación Gerencia	
X		X		X	
Fue eficaz el plan de acción		X			
Fecha de verificación		Aprobación responsable de calidad			
		X			

Elaborado por: Las autoras, 2017

CONCLUSIONES

- Del primer objetivo específico “*fundamentar el marco referencial...*”, se concluye que la bibliografía consultada y la normativa aplicable para la educación superior ecuatoriana, permitió direccionar el presente trabajo de titulación otorgando bases sólidas para el sustento de la investigación y la propuesta del SGC.
- Respecto al segundo objetivo específico “*realizar un diagnóstico situacional...*”, se puede concluir que el análisis de la situación actual del proceso de formación académica de grado reveló, entre los factores más relevantes: la carencia de procesos, políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia académica; la designación de tareas ajenas al área que retrasan la ejecución de lo planificado y la falta de un SGC para los servicios educacionales y la lista de chequeo, permitió identificar que los requisitos de calidad de la norma ISO 9001:2015 tienen un nivel de incumplimiento del 93.85% en el proceso de grado, siendo esto un eje fundamental para enfocar los esfuerzos de la institución sobre la implementación del SGC.
- Siguiendo con el tercer objetivo específico “*establecer los subprocesos...*”, se concluye que la caracterización del proceso de formación académica de grado, conformada por seis subprocesos: planificación operativa, admisión-nivelación y matriculación, rediseño de las carreras, desarrollo de los procesos académicos, titulación y contratación y evaluación docentes; constituye una estrategia competitiva al emplear el ciclo PHVA para una mejora continua en cada subproceso, que significa un aporte elevado para la credibilidad de la población al cumplir con todas las exigencias demandadas por las entidades reguladoras de la educación superior para una educación de calidad.
- Finalmente del cuarto objetivo específico “*diseñar los procedimientos de calidad...*”, se puede concluir que el procedimiento de formación de grado que detalla el objeto del proceso, el campo de aplicación, el responsable de la ejecución, el proceso de ejecución, los insumos que se deben utilizar, los indicadores de gestión, la documentación necesaria y los registros pertinentes,

facilitan una mejor comprensión del proceso y un mayor control sobre el mismo para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- El presente trabajo contiene una serie de definiciones que sustentan el SGC y el marco legal que regula la educación superior del país, en este caso se sugiere profundizar los temas que tengan un impacto directo en el desarrollo del SGC y aplicar la normativa legal para cumplir con todas las exigencias de los Órganos Rectores de la Educación Superior del país.
- Realizar la implementación del SGC basado en las normas ISO 9001:2015, que establece los procesos y procedimientos necesarios para la formación académica de grado y disminuye los errores y riesgos que se presenten en los subprocesos; así mismo la institución debe mantener información documentada en la formación de grado para apoyar la operación de los subprocesos y garantizar la confianza de que el proceso cumple con los indicadores establecidos en el Modelo de Evaluación, propuesto por el CEAACES.
- Designar responsables en cada subproceso para asegurar el cumplimiento de las actividades previstas en el SGC, los mismos que serán los responsables de llevar a cabo seguimientos periódicos a las actividades a su cargo e implementar acciones correctivas frente a los informes de gestión de riesgos que surjan en cada subproceso, que impulsa a una mejora continua a través del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar).
- Se recomienda manejar un registro de procedimientos porque facilita el trabajo al nuevo personal y mejora significativamente el desempeño del personal que conforma la Universidad de Otavalo en las funciones académicas de grado, contribuyendo a la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalde, P. (2014). *Calidad*. Madrid: Paraninfo S.A.

ALICIA, J. S. (s.f.). *ENTREVISTA*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad* (Primera ed.). España: Ideaspropias. Obtenido de http://www.academia.edu/13639200/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_CALIDAD_Aproximaci%C3%B3n_a_los_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_y_Herramientas_de_Calidad

Arias, A. (28 de abril de 2009). *La organización orientada a los procesos*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de Los procesos como actividad de valor en la organización: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

CEAACES. (agosto de 2013). *Modelo para la evaluación de las carreras presenciales y semi-presenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Obtenido de http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/1.-Modelo_generico_carreras-presentacion.pdf

CEAACES. (2015). *Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/ADAPTACIO%CC%81N-DEL-MODELO-DE-EVALUACIO%CC%81N-INSTITUCIONAL-DE-UNIV.-Y-ESC.-POLITE%CC%81C.-2013-AL-PROCESO-DE-EVAL-ACREDIT-Y-RECATEG-DE-UNIVERS.-Y-ESC.-POLIT-2015PLENOFINAL-NOTIF.pdf>

CEAACES. (2015). *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador (versión matricial)*. Quito: versión 2.0. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/MODELO-GEN%CC%89RICO-DE-EVALUACI%C3%93N-DEL-ENTORNO-DE-APRENDIZAJE-CARRERAS-PRESENCIALES-Y-SEMIPRESENCIALES-DE-LAS-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLIT%CC%89CNICAS-DEL-ECUADOR.pdf>

CEAACES. (2016). *Informe final del proceso de evaluación, acreditación y recategorización*.

Centurión, D. (2008). La calidad de la educación superior. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 4(1), 73-96.

Código de Trabajo. (26 de SEMPTIEMBRE de 2012). *Congreso Nacional*. Obtenido de CODIGO DE TRABAJO : <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

- Consejo Universitario (15 de enero de 2013). *Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo*. Obtenido de Resolución N°003-CU-2015: http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/regimenacademico_actualizado.pdf
- Consejo Universitario (30 de mayo de 2014). *Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador*. Obtenido de <http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAFON%20DEL%20PROFESOR%20E%20INVESTIGADOR.pdf>
- Departamento de Organización de Empresas, E.F. y C. (03 de agosto de 2004). *El proceso productivo*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de Diseño de Sistemas Productivos y Logísticos: <http://personales.upv.es/jpgarcia/linkedddocuments/3disennodeproceso.pdf>
- Dirección de planificación. (2015). *PEDI 2015-2020*. Otavalo: Universidad de Otavalo.
- Dirección de planificación. (2016). *Plan Operativo Anual*. Otavalo: Universidad de Otavalo.
- Escuela europea de excelencia. (2017). *ISO 9001 Fundamentos para la gestión de la calidad*. Obtenido de Norma ISO 9001: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/02/video-iso-9001-fundamentos-gestion-calidad/>
- Fabela, M., & García, A. (2012). Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 6(13), 67-68.
- Galbiati, J. (s/f). *Conceptos básicos de estadística*. Obtenido de http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf
- García, B., & Quintanal, J. (2010). *Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de La entrevista: <http://brayeban.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la indentificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. UMA.
- Gonzalez, H. (10 de agosto de 2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Publicación de la nueva ISO 9001:2015: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/nueva-iso-9001-version-2015/>
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (tercera ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Calidad-total-y-productividad-3edi-Gutierrez_redacted.pdf
- Hernández, C. (2001). *CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UN CASO PRÁCTICO COMO OPCIÓN DE TITULACIÓN EN LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN*. Recuperado el 2 de 03 de 2017, de <http://tauniversity.org/sites/default/files/documentos/guia-para-caso-practico.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la aplicación de la Norma INEN-ISO 9001:2009 en el Gobierno Local*. Quito.

- Larrea, E. (2015). *El currículo de la educación superior desde la complejidad sistemática*. Obtenido de http://www.ces.gob.ec/doc/Taller-difusion/SubidoAbril-2015/curriculo_es-sistemico%20-%20e%20larrea.pdf
- LOES. (12 de 10 de 2010). *Presidencia de la República*. Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- LOES. (4 de 08 de 2010). *Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct-2010*. Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- Macias, M., J., Á., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., M., S., & Barcala, E. (2007). *Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos*.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados - Un enfoque aplicado*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mallar, Miguel Ángel. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1) Recuperado en 04 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (28 de marzo de 2013). *Caracterización de procesos*. Recuperado el febrero de 17 de 2017, de NTC-5906: http://www.conciliacion.gov.co/archivos/documentos/NORMA_TECNICA/P_03_2%20CARACTERIZACION%20DE%20PROCESOS.pptx
- Narváez, C. (8 de 11 de 2016). Dirección de TIC. (I. Ipiales, & E. Maldonado, Entrevistadores)
- Noguez, V. (2015). *ISO 9001:2015. El futuro de la calidad*. ISOTools Excellence. Obtenido de https://www.isotools.org/pdfs-pro/e-book-9001-2015-futuro-calidad.pdf?hsCtaTracking=01ba33b0-31de-40ab-9a95-231740a59b4f%7C8444f4f82-9c45-496e-842d-97c5ead5fc72&eid=16099390&utm_campaign=ISO+9001&utm_medium=email&ic=false&hsc=c=p2ANqtz-8IUDlcmFGF_Tw8tcs4J
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta edición ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pons, R., Bermúdez, Y., Villa, E., & Martínez, J. (2013). Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. Revista S&T, 11(26), 47-58 https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/sistemas_telematica/article/viewFile/1628/2079
- Reglamento de Admisión y Nivelación de la U.O., art. 4. (1 de 10 de 2014). *Consejo Directivo de la Universidad de Otavalo*. Obtenido de Resolución N° 027-2014-CD: http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/REGLAMENTO_ADMISION_NIVELACION.pdf
- Reglamento de Admisión y Nivelación de la U.O., art. 8. (1 de 10 de 2014). *Consejo Directivo*. Obtenido de Resolución N° 027-2014-CD: http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/REGLAMENTO_ADMISION_NIVELACION.pdf

- Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador. (2012). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de RPC-SO-037-No.265-2012 : [https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAF%3%93N%20DEL%20PROFESOR%20E%20INVESTIGADOR%20DEL%20SISTEMA%20DE%20EDUCACI%3%93N%20SUPERIOR%20\(CODIFICACI%3%93N%202016\).pdf](https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAF%3%93N%20DEL%20PROFESOR%20E%20INVESTIGADOR%20DEL%20SISTEMA%20DE%20EDUCACI%3%93N%20SUPERIOR%20(CODIFICACI%3%93N%202016).pdf)
- Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador, art. 78. (2012). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de RPC-SO-037-No.265-2012 : [https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAF%3%93N%20DEL%20PROFESOR%20E%20INVESTIGADOR%20DEL%20SISTEMA%20DE%20EDUCACI%3%93N%20SUPERIOR%20\(CODIFICACI%3%93N%202016\).pdf](https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAF%3%93N%20DEL%20PROFESOR%20E%20INVESTIGADOR%20DEL%20SISTEMA%20DE%20EDUCACI%3%93N%20SUPERIOR%20(CODIFICACI%3%93N%202016).pdf)
- Reglamento de Presentación y Aprobación de Carreras y Programas de las Instituciones de Educación Superior-codificado, art.3. (20 de 08 de 2014). *Consejo de Educación Superior*. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de RPC-SO-32-No. 358-2014: http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&pid=1988&sid=2436:RPC-SO-32-No358-2014&Itemid=536
- Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo, art. 71. (2015). *Consejo Universitario (15 de enero de 2013)*. Obtenido de Resolución N° 003-CU-2015: http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/regimenacademico_actualizado.pdf
- Reglamento del Régimen Académico de la Universidad de Otavalo., art. 40. (2015). *Consejo Universitario (15 de enero de 2013)*. Obtenido de Resolución N° 003-CU-2015: http://www.uotavalo.edu.ec/images/stories/pdf/regimenacademico_actualizado.pdf
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada* (2015) 18. Recuperado en 04 de marzo de 2017, de https://www.nebrija.com/revistalinguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rodríguez, M. (2010). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- RUIZ, R. (s.f.). *EL METODO CIENTIFICO Y SUS ETAPAS* . Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sanabria, P., Romero, V., & Flórez, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>
- SENESCYT. (Instituto de Fomento al Talento Humano de 2016). *Política de cuotas*. Obtenido de http://www.senna.gob.ec/dw-pages/Descargas/Politica_de_Cuotas.pdf
- SNNA. (2016). *Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación* . Obtenido de http://www.senna.gob.ec/wp-content/themes/institucion/senna_menu.php

- Subcomité para el marco normativo para la implementación y proceso de la reforma curricular PUCE. (2015). *Guía para la elaboración de la Estructura de presentación para los proyectos de rediseño de la oferta académica vigente y nuevas ofertas a nivel de grado*. Quito.
- Tixicuro, M. (2016, pág. 11-18.). *Manual de usuario SIE-GU para estudiantes*. Otavalo.
- Universidad de Antioquia. (30 de abril de 2016). *Plataforma académica para pregrado y posgrado*. Obtenido de Muestreo no probabilístico: <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/page/view.php?id=35705>
- Universidad de Cádiz. (2007). *Gestión de procesos en la UCA*. Recuperado el 07 de febrero de 2017, de Guía para la identificación y análisis de procesos. V01: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Universidad de Otavalo. (2015-2016). *Informe de autoevaluación institucional*. Otavalo.
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2016). *UP Patrimonio Universitario*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Sistema de gestión de la calidad: <http://www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/descargas/sistema-gestion-calidad.pdf>
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). *Círculo - Tec en línea con tu desarrollo*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar: ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.pdf
- UTPL. (2015). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Obtenido de Dirección General Académica: <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/examen-complexivo.pdf>

