



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

Tema:

***“MANUALES DE PROCESOS Y LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE
GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES
INTERINSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA”***

“Tesis de grado previa a la obtención del Título de
Ingeniería en Administración de Empresas e
Ingeniería en Administración en Banca y Finanzas”

AUTORES:

- ✦ Rosyvel Eugenia Ordóñez Vivanco
- ✦ Leonor Eudalia Guartán Quezada
- ✦ Josué Fernando Araujo Criollo

DIRECTOR DE TESIS:
Dr. Lenin Paladines Salvador

LOJA – ECUADOR
2008

Dr. Lenin Paladines Salvador, **Docente de la Universidad Técnica Particular de Loja**

CERTIFICA:

Que el presente Proyecto de Tesis: “*Manuales de Procesos y Levantamiento de Indicadores de Gestión de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad Técnica Particular de Loja*”, ha sido elaborada bajo mi dirección por: Rosyvel Eugenia Ordóñez Vivanco, Leonor Eudalia Guartán Quezada y Josué Fernando Araujo Criollo.

Luego de haber efectuado la revisión del mismo, autorizo su presentación:

Loja, 2 de septiembre del 2008.

Dr. Lenin Paladines Salvador

AUTORÍA:

La información que consta en el proyecto ***“MANUALES DE PROCESOS Y LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”***, son de exclusiva responsabilidad de los autores

Rosyvel Ordóñez

Leonor Guartán

Josué Araujo

DEDICATORIA

*Dedicamos este
proyecto:*

*A nuestros padres,
familias y amigos*

Rosyvel, Leonor y

Josué

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar inmensa gratitud a nuestro Director de Tesis, el Dr. Lenin Paladines, al personal de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales y a todas aquellas personas que nos han apoyado en la realización de este proyecto.

CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS

Rosyvel Eugenia Ordóñez Vivanco, Leonor Eudalia Guartán Quezada y Josué Fernando Araujo Criollo, declaramos conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado, que se realicen a través del apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Rosyvel Ordóñez

Leonor Guartán

Josué Araujo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	17
AGRADECIMIENTO.....	18
CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS.....	19
INDICE DE CONTENIDOS.....	20
INDICE DE TABLAS.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
INDICE DE FIGURAS.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
RESUMEN.....	20
INTRODUCCIÓN.....	14
OBJETIVOS	
.....	
.....29	
1. UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.....	31
1.1. Historia.....	31
1.2. Visión.....	32
1.3. Misión.....	33
1.4. Valores Institucionales.....	33
1.5. Filosofía.....	34
1.6. Modelo Educativo.....	34
1.7. Modelo European Credits Transfer System (ECTS).....	35
1.7.1. Contenidos del Programa Formativo.....	36
2. DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES	41
2.1. Introducción.....	41
2.2. Planeación estratégica.....	43
2.2.1. Papel de la planeación estratégica.....	43
2.2.2. Razones para una Planeación Estratégica.....	43
2.2.3. Elementos de una Planeación Estratégica.....	44
2.3. Análisis situacional de la DGRI.....	45

2.3.1.	Creación.....	45
2.3.2.	Definición.....	46
2.3.3.	Estructura	46
2.3.3.1.	Gestión Cultural.....	46
2.3.3.2.	Relaciones Nacionales.....	51
2.3.3.3.	Relaciones Internacionales	51
2.3.3.4.	Redes Universitarias	52
2.3.3.5.	Eventos.....	52
2.3.3.6.	Vinculación con la sociedad:.....	53
2.3.3.7.	Relaciones públicas:.....	53
2.3.3.8.	Asociación de egresados y titulados:.....	53
2.3.3.9.	Movilidad.....	53
2.3.4.	Organigrama.....	54
2.3.5.	Importancia.....	55
2.3.6.	Características	55
2.3.6.1.	Relación DGRI - Ambiente Interno.....	56
2.3.6.2.	Relación DGRI - Ambiente Externo	56
2.3.7.	Objetivos.....	57
2.3.8.	Funciones	58
2.3.9.	Diagnóstico Estratégico.....	60
2.3.9.1.	Contexto Interno	60
2.3.9.2.	Contexto local y Nacional.....	61
2.3.9.3.	Contexto Internacional.....	61
2.3.10.	Análisis FODA	62
2.3.10.1.	Análisis interno	62
2.3.10.1.1.	Fortalezas.....	62
2.3.10.1.2.	Debilidades	65
2.3.10.2.	Análisis externo	66
2.3.10.2.1.	Oportunidades.....	66
2.3.10.2.2.	Amenazas.....	67

2.3.11.	Matriz FODA.....	67
2.3.11.1.	Matriz	67
2.3.12.	Valores.....	56
2.3.13.	Misión	56
2.3.14.	Visión.....	59
3.	SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS (SIP).....	62
3.1.	Introducción.....	62
3.2.	Importancia.....	63
3.3.	Mapeo de Procesos	63
3.3.1.	Características de los Procesos	64
3.3.2.	Macroprocesos.....	64
3.3.2.1.	Establecer la Misión	65
3.3.2.2.	Establecer el producto final	65
3.3.2.3.	Establecer los elementos necesarios para generar el producto final.....	66
3.3.2.3.1.	Establecer los Clientes	66
3.3.3.	Matriz de Macroproceso.....	67
3.3.3.1.	Procesos de Alta Dirección.....	69
3.3.3.2.	Procesos Operativos.....	69
3.3.3.3.	Procesos de Soporte.....	70
3.3.4.	Desagregación de Macroprocesos.....	71
3.3.4.1.	Subprocesos.....	71
3.3.4.1.1.	Productos.....	72
3.3.4.2.	Procedimientos	72
3.3.4.2.1.	Producto.....	74
3.3.4.2.2.	Cliente.....	77
3.3.4.2.3.	Documentación	81
4.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS	97
4.1.	Introducción.....	97
4.2.	Definición.....	98

4.3.	Funciones	98
4.4.	Propósito.....	98
4.5.	Dimensiones a Medir.....	99
4.6.	Criterios para el diseño de indicadores.....	99
4.7.	Indicadores de la DGRI	100
4.8.	Explicación del Formato	103
4.9.	Formato	104
5.	FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.....	107
5.1.	Introducción.....	107
5.2.	Recursos Humanos UTPL.....	108
5.2.1.	Instructivo de trabajo para la selección y contratación del personal	108
5.3.	Descripción de Funciones.....	111
5.4.	Propósitos.....	111
5.5.	Alcance.....	111
5.6.	Organigrama.....	111
5.7.	Descripción general de puestos.....	112
5.8.	Explicación del formato	112
5.9.	Formato	114
	CONCLUSIONES.....	116
	RECOMENDACIONES.....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	118
	ANEXOS.....	119

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2	58
Tabla 3	60
Tabla 4	65
Tabla 5	67
Tabla 6	69
Tabla 7	70
Tabla 8	70
Tabla 9	71
Tabla 10	72
Tabla 11	74
Tabla 12	76
Tabla 13	80
Tabla 14	88
Tabla 15	90
Tabla 16	91
Tabla 17	92
Tabla 18	102
Tabla 19	105
Tabla 20	112
Tabla 21	115

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	31
Figura 2	36
Figura 3	47
Figura 4	48
Figura 5	48
Figura 6	48
Figura 7	49
Figura 8	49
Figura 9	49
Figura 10	49
Figura 11	50
Figura 12	54
Figura 13	55
Figura 14	68

RESUMEN

La Dirección General de Relaciones Interinstitucionales es una dependencia de la UTPL encargada de entablar relaciones nacionales e internacionales en función de las necesidades institucionales y para lograr este propósito proponemos herramientas importantes de apoyo para el cambio, rediseño y mejoramiento, tales como: La planificación estratégica y la administración por procesos.

La planificación estratégica es un proceso lógico y analítico de evaluar el ambiente en el que interactúa esta dependencia, para determinar los objetivos o puntos de referencia deseados en el futuro. Por esta razón hemos estructurado el capítulo dos desarrollando todos los puntos contemplados en una planificación estratégica: análisis situación en el contexto interno y externo, estructura organizativa, Matriz FODA, valores, misión y visión entre los principales.

La administración por procesos persigue la calidad de todas las operaciones que se realizan, apoyando a la consecución de los objetivos estratégicos que hayan sido planteados, por lo tanto, al momento de definir los procesos hemos considerado tres niveles de detalle: Macroproceso, Subproceso y Procedimiento que facilitan su manejo y comprensión. Para gestionar y mejorar un proceso en la DGRI es necesario describirlo correctamente, para esto se debe recolectar la información relacionada, analizarla e incluirla en el Sistema Integral de Procesos, mismo que se desarrolla en el capítulo tres.

El Sistema de Gestión por Indicadores descrito en el capítulo cuatro permite valorar cuantitativamente el desempeño de las actividades dentro de un proceso comparadas con el resultado esperado de los objetivos planteados, basándose en una información confiable para medir lo que realmente sirve en pro de una mejora continua.

Finalmente, en el último capítulo se presenta el Manual de Descripción de Funciones, que es un medio para la organización interna y para que el personal reciente o habituado tenga un completo conocimiento de las funciones y responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica Particular de Loja en su afán de innovación continúa, de cumplir a cabalidad los requerimientos de la comunidad universitaria y de contribuir al desarrollo de la sociedad, brinda los medios necesarios para desarrollar investigaciones que promueven un constante progreso en las diferentes áreas del conocimiento, por este motivo ponemos a vuestra consideración el “DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS Y LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”.

Las exigencias de calidad en la educación superior impulsan hacia la normalización y estandarización a través de un enfoque basado en procesos complementado con los fundamentos propios de la planificación estratégica. Las herramientas administrativas elaboradas para la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales constituyen los medios básicos para la excelencia y calidad de sus actividades, esto comprende la documentación y control de las mismas y la delimitación de las funciones que desarrolla el personal.

El proceso de implementación de manuales de procedimientos, indicadores y funciones constituyen un cambio en la gestión y control táctico y operativo del departamento que actualizados oportunamente permiten una percepción del entorno, mejora continua y la optimización de los recursos empleados.

La adecuada utilización de los manuales permite una fácil comprensión del funcionamiento de las unidades de acción, esencialmente beneficia a los resultados obtenidos por la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales y su impacto trasciende en las metas instituciones que persigue la universidad por su condición de dirección general como una instancia ejecutora de las disposiciones del Consejo Superior y Tutelar.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar los Manuales de Procesos y Levantamiento de Indicadores de Gestión de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Objetivos Específicos

- ❑ Elaborar un plan de acción estratégico partiendo de un análisis de las fuerzas internas y externas que se presenten en el ambiente institucional.

- ❑ Proporcionar una base documentada y actualizada que indique de manera clara y sencilla las actividades correspondientes a cada proceso identificado en la DGRI.

- ❑ Levantar indicadores de gestión para medir el estado, evolución y desempeño de los objetivos planteados en la DGRI.

- ❑ Elaborar una fuente de información que facilite al personal la correcta ejecución de las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO I

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

1.1. Historia



Figura 1

Fuente: www.utpl.edu.ec

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971, como respuesta al requerimiento en la Región Sur del Ecuador, de formación Técnica y humanística que sustente su desarrollo al amparo de los preceptos y valores cristianos.

La UTPL fue oficialmente reconocida por el Estado Ecuatoriano bajo el Decreto Ejecutivo 646, publicado en el Registro Oficial Nro. 217 del 5 de mayo de 1971, con el cual se constituye como persona jurídica autónoma al amparo del convenio de “Modus Vivendi” celebrado entre la Santa Sede y el Ecuador, teniendo en cuenta las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

La UTPL es una institución autónoma, con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica – administrativa, y

participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

El 27 de octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, a la “Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes”, a la conducción de la Universidad Técnica Particular de Loja para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma idente.

En el estatuto actual, aprobado por el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, el 30 de enero de 2002, establece que esta institución brinda educación superior de pre y postgrado a través de las siguientes modalidades de estudio: Presencial; y, Abierta y a distancia, con sus variantes: a) distancia tradicional; b) Semipresencial y; c) Virtual.

1.2. Visión

Nuestra visión es **el Humanismo Cristiano**, que escogiendo por maestro al Cristo Histórico y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como hijo de Dios, que hace que la universidad acoja, defienda y promueva en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana. Desde esta perspectiva concebimos la visión, más que como algo proyectivo de planteamientos propios, como horizonte al que tenemos y al que vamos adecuando la realidad universitaria. Se parece, en cierto sentido a lo que en otros contextos se lo denomina improvisación estratégica. Se va haciendo camino al andar, pero guiados por la referencia de los más altos horizontes, para lo que aprendemos de toda la experiencia universitaria, humanística y religiosa que podamos incorporar como valor.

1.3. Misión

Nuestro sueño es llevar a plenitud desde la visión del humanismo cristiano, los ideales que dieron origen a las universidades: “Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”

- ❑ Una verdad concebida como vectorial hacia dónde dirigir nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales.
- ❑ Una formulación integral con propuestas educativas innovadoras, que aúne las dimensiones científico – técnicas de calidad, con las humanísticas y espirituales.
- ❑ Un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de una ciencia y una cultura con entraña humana, que supongan un efectivo aporte al conocimiento universal.
- ❑ La docencia, la investigación y la extensión convergen hacia una gestión productiva en la que el estudiante es sujeto y agente de su profesionalización, para servir con creatividad y realizaciones concretas a la sociedad en la que está inmerso.

1.4. Valores Institucionales

La convivencia universitaria exige a todos sus actores compartir valores fundamentales que nos permitan alcanzar en corresponsabilidad los fines propuestos:

- ❑ Visión (soñar horizontes)
- ❑ Espíritu de equipo
- ❑ Gestión y liderazgo
- ❑ Humildad

▣ Flexibilidad operativa.

1.5. Filosofía

La Universidad Técnica Particular de Loja, como Universidad Católica, basa su filosofía educativa en los principios del humanismo cristiano y en los derechos del hombre. Exige respeto a dichos principios e implementa las políticas necesarias para organizar su reconocimiento y aplicación entre profesores y alumnos, respetando a su vez, la libertad de conciencia y las libertades individuales que no se opongan a los fines de la institución y al bien común. Siendo una filosofía humanística y proyectivamente personalizada, considera al ser humano como persona capaz de su realización plena, como ser trascendente, y en continua progresión; por lo mismo, se esfuerza en comprender y atender los problemas académicos y humanos del estudiante, con tal de que él mismo alcance la máxima dignidad y dimensión humana.

1.6. Modelo Educativo

Las escuelas de la UTPL tienen carácter bimodal (presencial y a distancia), utilizan las tecnologías de la educación, información y comunicación para las dos modalidades.

Las funciones de las escuelas es la docencia bajo un modelo de clase por seminario en la cual el estudiante, previamente revisa información referencial básica que le permita una comprensión de los temas a tratar en el aula, a esto se suma la función de un docente en calidad de facilitador del conocimiento y la de directores en la administración del círculo, lo que brinda amplias facultades para llevar a cabo su misión. Los docentes investigadores “residen” en los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES) y colaboran con las diversas escuelas en las diversas escuelas de su especialidad.

1.7. Modelo European Credits Transfer System (ECTS)

El Modelo de la UTPL se sustenta en la gestión productiva concebida como un eje transversal del círculo universitario en torno al cual giran las tres funciones básicas de la Universidad: docencia, investigación y extensión, gran parte de estas actividades son realizadas en los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES). Estos equivalen a lo que en muchas universidades son los departamentos, laboratorios, institutos, etc., por lo general interfacultativos y definidos por un tópico o área de conocimiento sobre el cual se realiza la investigación; pero, en el caso de los CITTES, en relación con nuestro medio, la investigación es fundamentalmente aplicada, procurando viabilizar la transferencia de ciencia y tecnología a la sociedad mediante actividades de extensión y servicios; a su vez los estudiantes participan en proyectos reales, mediante investigaciones aplicadas, aprendiendo a resolver problemas concretos del entorno social. Finalizada la carrera tienen una considerable experiencia profesional directa. De esta manera se integran las funciones de docencia, investigación entre docentes y alumnos.

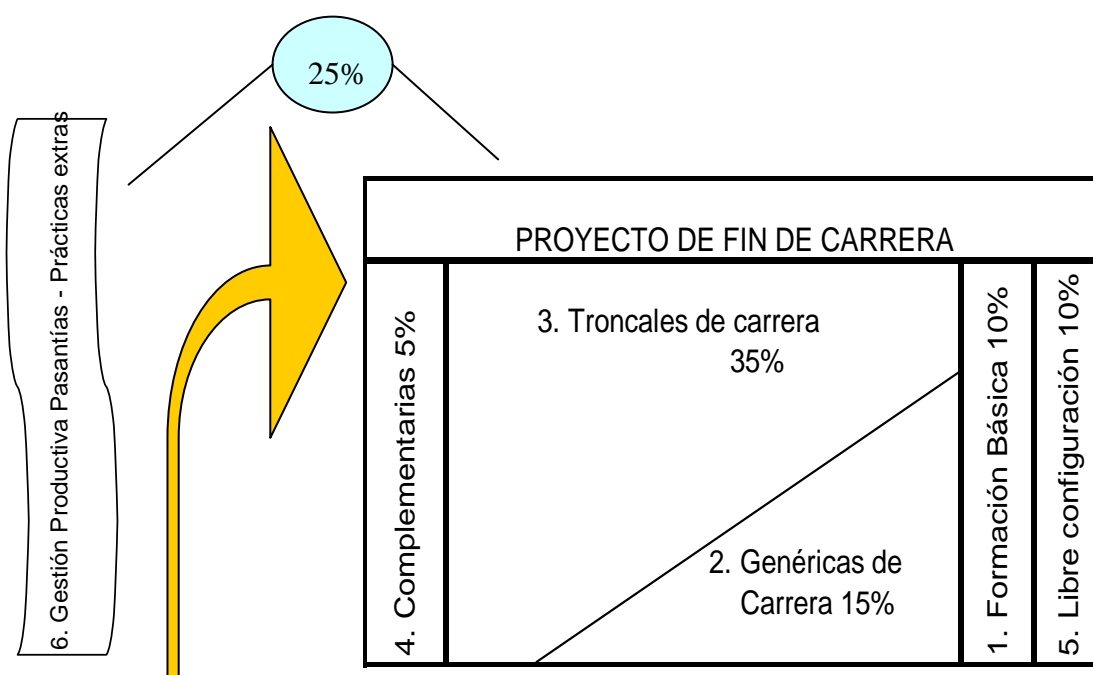


Figura 2

Fuente: Guía de Sistema de créditos UTPL - ECTS

Elaboración: Los autores

1.7.1. Contenidos del Programa Formativo

i. Formación Básica

Son materias con temáticas fundamentales que reflejan la dinámica de la universidad. Deben ser aprobadas por todos los estudiantes de la UTPL y constituyen el 10% del total de créditos de la carrera, el bloque de materias y actividades de libre configuración están orientadas a la formación integral del estudiante y son:

Área Administrativa

- ☒ Legislación Laboral y Social
- ☒ Marketing Empresarial

- ☒ Administración
- ☒ Legislación Mercantil y Societaria
- ☒ Gastronomía

Área Biológica

- ☒ Gestión Ambiental de Fincas
- ☒ Primeros Auxilios
- ☒ Taller de Elaboración de Productos y Conservas Alimenticias
- ☒ Desarrollo Sostenible
- ☒ Ingeniería Ambiental
- ☒ Introducción a la Toxicología
- ☒ Estadística Multivariada
- ☒ Seminario de Tecnología Azucarera

Área Socio - Humanística

- ☒ Formación de Líderes
- ☒ Psicología General
- ☒ Teoría de la Imagen
- ☒ Derechos Humanos
- ☒ Mandarín (Chino)

Área Técnica

- ☒ Robótica
- ☒ Holografía
- ☒ Gestión del Conocimiento y Herramientas Colaborativas
- ☒ Serigrafía y Repujado
- ☒ Construcciones Básicas
- ☒ Paleontología

Ofertadas por el Área de Grupos de Artes

- ☒ Danza Contemporánea
- ☒ Arte Interpretativo
- ☒ Baile Moderno
- ☒ Danza Folclórica
- ☒ Guitarra
- ☒ Música Popular A
- ☒ Música Popular B
- ☒ Apreciación Musical
- ☒ Música Folclórica
- ☒ Conjunto Coral

Ofertadas por el Área de Deportes

- ☒ Fútbol
- ☒ Fútbol Sala
- ☒ Baloncesto
- ☒ Recreación

ii. Genéricas de carrera:

Son materias consideradas como pilares de la profesión y ayudan a adquirir competencias genéricas. Integran el 15% del total de créditos académicos.

iii. Trocales de carrera:

Son materias que proporcionan los contenidos específicos y propios de las escuelas en la UTPL a través de los cuales se alcanzarán las competencias específicas. Constituyen el 35% del total de créditos académicos.

iv. Complementarias

Los créditos complementarios se adquieren a través de: seminarios, talleres, publicaciones científicas, entre otras actividades académicas, de libre elección para el estudiante, cuya finalidad es complementar la formación en temáticas y competencias propias de la carrera. Forman el 5% del total de créditos académicos.

v. Libre configuración

Son materias y/o actividades ofertadas por otras Escuelas de la universidad, el estudiante podrá elegir y matricularse de acuerdo a su afinidad. Constituyen el 10% del total de créditos académicos.

vi. Gestión productiva

El sistema de gestión productiva como eje transversal constituye el 25% del total de créditos académicos, está formado por cuatro niveles:

Nivel 1: “Bronce”

Nivel 2: “Plata”

Nivel 3: “Oro”

Nivel 4: “Platino”

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

2.1. Introducción

Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos.

ABRAHAM LINCOLN

El contenido de este capítulo tiene por objetivo presentar de una forma sintética, las bases que permitan en el futuro plantear la elaboración de un *Plan Estratégico para la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad Técnica Particular de Loja*. En este sentido, se quiere demostrar que la planificación estratégica implantada adecuadamente puede producir un mejor rendimiento que una dirección basada en la intuición y la experiencia.

La Dirección General de Relaciones Interinstitucionales tiene como propósito establecer y mantener vínculos de cooperación con instituciones locales, nacionales e internacionales, que coadyuvan al fortalecimiento del conocimiento, la investigación, y al desarrollo de la institución y de la sociedad lojana, en coordinación con distintas dependencias de la UTPL; permite una formación internacional a toda la comunidad universitaria, mediante la concreción de estrategias de internacionalización, junto con la ejecución de programas de movilidad, cooperación internacional, relaciones públicas además culturales.

Es el resultado de un análisis y comprensión de la situación actual de la Dirección que marcará líneas maestras de orientación; para ello se consideran tres partes, en la primera se da una descripción y razones de la planeación estratégica, en la segunda

ofrece una descripción de la DGRI, se presenta su estructura organizativa conjuntamente con el organigrama; destacando la importancia, características, objetivos y funciones de la misma. Finalmente, la tercera se muestra un análisis situacional en tres contextos: interno, local - nacional e internacional, posteriormente se dan algunos puntos de partida para la planificación estratégica con el análisis y matriz FODA, valores, misión y visión sugeridas por el grupo de trabajo.

2.2. Planeación estratégica

2.2.1. Papel de la planeación estratégica

La planeación estratégica “*Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o en su ejecución que parezca adecuado*”¹

La planificación estratégica es una forma sistematizada de relacionarse con el futuro, es un intento por dominar los efectos de los factores externos e incontrolables ejercidos sobre las fuerzas, las debilidades, los objetivos y las metas de la institución para conseguir un fin deseado; aún más es un compromiso de los recursos para alcanzar metas específicas.

2.2.2. Razones para una Planeación Estratégica

- a. *Reconocimiento de las universidades como un factor clave de competitividad y calidad de vida:* circunstancia por la que se les atribuye un papel fundamental como dinamizadoras del desarrollo económico por la incidencia que pueden desempeñar en la creación de empresas, innovación tecnológica, formación de profesionales, colaboración con el tejido empresarial, etc.
- b. *Posición central de las universidades en la formación de personas y profesionales y en la creación de cultura, conocimientos y ciencia:* la relación de las universidades con el entorno hacen de ella una fuente generadora de conocimiento que es reconocido valorado hoy en día como un **activo intangible**.

¹ Strickkand Thompson Administración Estratégica McGraw-Hill decimotercera edición Pág. 6.

- c. *Internacionalización de la ciencia, arte y cultura, y la tecnología*, que exige la cooperación entre grupos de investigación, la colaboración entre universidades, la movilidad internacional de investigadores y estudiantes.

Estos y otros factores plantean nuevas exigencias a las universidades, modernos retos a los que tienen que responder; por lo mencionado, es indispensable avanzar con una planeación orientada a la consecución de objetivos a largo plazo. Ante esta necesidad la planeación estratégica se erige como un potente e importante instrumento de gestión capaz de guiar, controlar, ayudar a dar respuesta; esto permitirá a la DGRI lo siguiente:

- ❑ Definir objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro.
- ❑ Mejorar la calidad de sus resultados y adecuar éstas a las necesidades de la sociedad.
- ❑ Perfeccionar sus sistemas de organización, dirección y gestión de forma que mejoren los resultados de su aplicación.
- ❑ Incrementar la cooperación internacional y potenciar su colaboración con otras partes.
- ❑ Apoyar los procesos de mejora en la competitividad del personal que forma parte de la DGRI.
- ❑ Finalmente, solo con una planeación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida, puede asegurarse que las medidas adoptadas desde diversos ámbitos de la dirección sean consistentes entre si y congruentes con los objetivos de la UTPL.

2.2.3. Elementos de una Planeación Estratégica

El planeación estratégica es un documento en el que se recoge un proceso de planificación a largo plazo e incluye los siguientes elementos:

- a. *La misión*. Es la expresión del propósito genérico o razón fundamental.

- b. Una *declaración de valores*. Es importante consensuar una declaración de valores, es decir, un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito institucional. Determina las relaciones entre las personas de la universidad y es un paso fundamental para poder desarrollar la visión.
- c. La *visión*. Consiste en definir, el proyecto o modelo al que tiende, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a otras unidades de la universidad.
- d. Las *metas* a conseguir. Son afirmaciones genéricas del propósito que se desea lograr. Están definidas a largo plazo y se suelen establecer en términos cualitativos, a veces, reciben el nombre de objetivos generales.
- e. Los *objetivos* a alcanzar. Constituyen una expresión concreta de las metas. Se establecen en términos cuantitativos y se refieren a un período de tiempo corto.
- f. El *núcleo de competencias*. Está formado por los recursos, procesos o habilidades que posee y que la distinguen de otras unidades.
- g. Las *estrategias* a seguir. Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la universidad cumplir su misión y alcanzar sus metas y objetivos. Son cursos de acción, caminos a seguir para hacer realidad la visión.
- h. Las *políticas y planes operativos*. Redactado el Plan Estratégico, se traducirá en políticas claras, para cada área, congruentes con los principios generales enunciados. A partir de las políticas se definirán los planes operativos o programas de carácter anual que incluirán objetivos medibles.

2.3. Análisis situacional de la DGRI

2.3.1. Creación

La DGRI fue creada en el 2002 desde entonces su función principal es la de fortalecer relaciones de cooperación e intercambio con otras instituciones de educación superior, con entidades gubernamentales y privadas nacionales e internacionales por

medio del establecimiento de convenios, que fortalecen las relaciones públicas indispensables para alcanzar el fin antes indicado. En este sentido promueve la valoración y difusión de la cultura y el arte.

2.3.2. Definición

La DGRI está encargada de liderar los procesos concernientes a los vínculos internos y externos de la UTPL con el público. Representa a la universidad en su actividad y participación externa: local, nacional e internacional, buscando fomentar la presencia institucional en los escenarios académicos, investigativos y culturales del entorno a través de mecanismos de cooperación.

La DGRI tiene como finalidad vincular a la UTPL con el público interno y externo. Entre los primeros tenemos: a todos los que forman parte y dinamizan la institución (gestores de investigación, docentes, personal administrativo y de servicio); entre los externos: estudiantes (pregrado y postgrado), los diferentes actores nacionales y mundiales como universidades, organismos internacionales, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otras entidades. Implícitamente es una unidad formadora de recurso humano, promotora de valores, creadora de capital intelectual, integradora de la conciencia cultural y propugnadora de la vida participativa con un sentido humano hacia la sociedad, estos antecedentes perfilan a la DGRI como unidad realizadora de metas y objetivos guiados por la experiencia y conocimiento adquirido.

2.3.3. Estructura

La DGRI de la UTPL está compuesta de las siguientes unidades de acción:

2.3.3.1. Gestión Cultural

Es un órgano de difusión de las diferentes manifestaciones culturales, buscando crear y recuperar las expresiones propias de Loja y su provincia.

A través de esta unidad, la comunidad universitaria interactúa con la sociedad, con la investigación e implementación de proyectos culturales amparados bajo un propósito central llamado “Proyecto Lojanidad”.

Visión

Hacer del ayer el camino que hoy transitamos construyendo el mañana de nuestra cultura lojana.

Misión:

Recuperar, producir, investigar y difundir los valores culturales de la provincia de Loja mediante la planificación y ejecución de actividades tendientes a fortalecer la pertenencia e identidad del habitante lojano.

Gestión Cultural desarrolla sus actividades en torno a seis componentes que definen su razón de ser:

Grupos de Arte: Conformados por los estudiantes de las diferentes escuelas de la Universidad. Los grupos realizan sus actividades en torno al baile moderno, coro, teatro, música de cámara, danza y música folclórica, que conllevan a presentaciones nacionales e internacionales. Los Grupos de Arte de la UTPL son:

1. Camerata "Arkos"



Camerata ARKO'S, nacida en Junio de 2003 busca satisfacer tanto las necesidades expresivas de sus integrantes como las del entorno cultural de la ciudad y el país.

Figura 3

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

2. Grupo de Música Antaru

El nombre de la Agrupación Antaru que significa “Tren latinoamericano”, tiene como objetivo fundamental llevar la música a sus diferentes latitudes, en un fastuoso recorrido por todo el mundo, imitando lo bueno de otras agrupaciones folclóricas que han hecho su paso por la UTPL y dejando, sobretodo, un sello característico en sus composiciones.

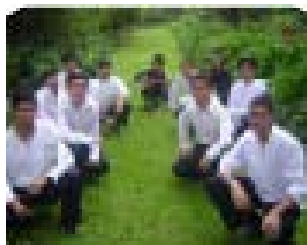


Figura 4

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

3. Compañía de Teatro UTPL

El grupo de teatro universitario pretende, desde su creación, otorgar al joven un espacio para expresar su visión de la realidad.



Figura 5

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

4. Grupo de Baile Moderno

En marzo de 2004 se realiza la presentación de este grupo, el cual tiene como objetivo apoyar el desarrollo de espacios para dar a conocer el baile moderno a través de las coreografías en distintos ritmos musicales como pop, salsa, merengue, hip hop, break entre otros.



Figura 6

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

5. Grupo de Danza Folclórica “Jahua-ñan”



El Grupo de Danza Folclórica “Jahua-Ñan” desde el 25 de enero de 1994 viene cultivando la Danza Folclórica, que ha presentado dentro y fuera de la ciudad de Loja.

Figura 7

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

6. Grupo de Música Folklórica Ñanyurak



Nace en el año de 1998 la agrupación de música folclórica ÑAN YURAK, tiene como meta cruzar el tiempo por la inspirada avenida de los Andes y ser la sangre joven del folclor que mantenga viva la llama de una tierra nueva.

Figura 8

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

7. Rondalla UTPL



Nace en el 2006 una agrupación de músicos y cantautores lojanos, constituyéndose a través de su canto en la próxima generación de músicos lojanos que perpetúen el legado musical de nuestra tierra.

Figura 9

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

8. Saucedales



Nace como una iniciativa de las autoridades, con la finalidad de difundir la cultura y el arte musical nacional y latinoamericano.

Figura 10

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad



Figura 11

Fuente: www.utpl.edu.ec/lojanidad

9. Ukumary

La meta es tratar de comunicar la identidad de la patria a través de la música latinoamericana.

Arqueología: En esta área se concreta la construcción, implementación e instrumentación de los guiones museográficos y museológicos del “Museo de Arqueología y Lojanidad” de la UTPL, así como investigación. Es un encuentro armónico entre la arqueología y las raíces étnicas de la identidad lojana, se enmarca en este componente el proyecto Petroglifos, el cual se desarrolla desde el 2001 en sitios donde se ha detectado la presencia de arte rupestre en la provincia de Loja.

Objetivo: Investigar, inventariar y manejar el arte rupestre de la provincia de Loja, teniendo como sus actores principales a los docentes, estudiantes y el aporte de la comunidad lojana en general.

Inventario cultural: A través de este componente se inició un proceso de recreación de los valores arquitectónicos costumbristas que adornaban la Loja del siglo XIX, plasmados en gigantografías expuestas en el Museo de Arqueología y Lojanidad.

Se realizan investigaciones históricas sobre: retablos y fachadas de las iglesias, orquídeas y aves nativas de la provincia.

Archivo fotográfico: La UTPL posee un amplio archivo fotográfico, con piezas que datan de inicios de siglo XX, el cual sustenta la investigación cultural etnográfica que desarrolla la Universidad.

El archivo fotográfico cuenta con más de 4 000 fotos, las cuales rememoran la Loja de antaño, ilustres personales, panorámicas de la ciudad, arquitectura, devoción, ritos litúrgicos y demás

Publicaciones: Este componente se proyecta a través de la edición y reedición de obras literarias de artistas lojanos en tres fases primordiales: Loja Profunda, Loja de Transición y Loja Contemporánea.

Objetivo: Reeditar la obra literaria clásica, así como editar la obra literaria contemporánea de los escritores y escritoras lojanos, en cada uno de los géneros como la novela, el cuento, la poesía, etc., y distribuirla a la comunidad lojana a través de las diferentes instituciones y organismos de promoción cultural existentes.

Memoria viva: Serie documental de ilustres personajes de Loja, que entregaron un valioso aporte al desarrollo cultural del país.

Objetivo: Mostrar a la comunidad lojana los cimientos históricos que posee la provincia de Loja y, en función de ellos, continuar fortaleciendo los valores de nuestra pertenencia cultural.

2.3.3.2. Relaciones Nacionales

Contactos con fuentes cooperantes (personas naturales o jurídicas) que se formalizan en convenios en el ámbito local y nacional, que permiten obtener beneficios para ambas partes.

2.3.3.3. Relaciones Internacionales

Permiten entablar vínculos de cooperación internacional, lo cual coadyuva al desarrollo académico y personal de los estudiantes y cuerpo docente, de igual forma se acuerdan mediante convenios.

2.3.3.4. Redes Universitarias

A través de la cooperación inter-universitaria con organismos nacionales e internacionales, la UTPL trata de canalizar el apoyo obtenido y de esta manera crear mejores prácticas de desarrollo académico y administrativo. La cooperación interuniversitaria y el trabajo en redes han logrado grandes resultados a lo largo de la historia.

Esta cooperación no sólo significa recibir apoyo de universidades generalmente ubicadas en países desarrollados que por su trayectoria, alcances y experiencia, pueden aportar al adelanto de universidades jóvenes, pequeñas o distantes geográficamente. Es la oportunidad de disponer la energía de toda una universidad, a aprender y sobre todo, a participar en proyectos que hereden experiencias útiles.

La capacidad y experiencia adquiridas gracias a esta cooperación internacional, permiten que la UTPL impulse a otras universidades. Las mismas que, por sus características propias no podrían conectarse a sistemas más avanzados; pero que al acceder a las redes internacionales a las que pertenece la UTPL, crean mejores prácticas de desarrollo académico y administrativo.

Integración regional, continental y mundial; comunicación y tecnología, educación a distancia, ciencia y tecnología, redes de desarrollo y católicas, son algunos de los ámbitos en los que la UTPL participa como miembro.

2.3.3.5. Eventos

Son actividades de diversa índole organizadas con el propósito fortalecer la imagen institucional.

2.3.3.6. Vinculación con la sociedad:

Organizar todos los proyectos desarrollados por la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, Dirección General de CITTES, Educación Continúa, Misiones Universitarias, con el objeto de crear y fortalecer las relaciones existentes con el medio.

2.3.3.7. Relaciones públicas:

Para fortalecer la imagen institucional se desarrolla y pone en práctica programas de interés para los públicos internos y externos de la UTPL, además de asesorar a la Dirección en la inserción de la institución en diferentes escenarios.

2.3.3.8. Asociación de egresados y titulados:

Materializado en el proyecto Ex – Alumnos cuya función específica es vincular a los estudiantes que ya han pasado por la UTPL a una educación continua y a nuevos proyectos que les permitan un mayor enfoque como profesionales.

El proyecto permitirá ser parte de una red de vinculación generada de manera exclusiva para ex estudiantes y beneficiarse de círculos académicos, sociedades virtuales, acceso a educación continua y de cuarto nivel, suscripciones y otras ofertas que le permitirán continuar su preparación profesional.

2.3.3.9. Movilidad

La Universidad Técnica Particular de Loja a través de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, mantiene programas de intercambios y pasantías estudiantiles con prestigiosas universidades a nivel internacional.

La Movilidad Estudiantil es una línea de acción que fortalece el proceso de enseñanza – aprendizaje y vincula de manera integral el proceso de internacionalización de nuestro sistema de estudios superiores.

El Programa de Movilidad Estudiantil consiste en estancias estudiantiles en el extranjero. A través de este programa alumnos regulares de pre-grado y post-grado pueden estudiar en una universidad extranjera durante un semestre de su carrera contribuyendo al perfil internacional del estudiante, mediante la adquisición de competencias y habilidades para desenvolverse en un mundo global.

Existen 3 tipos de programas de movilidad:

- ❑ Intercambios estudiantiles: cursar cursos por uno o dos semestres.
- ❑ Participar en proyectos de Investigación. “Summer School”, Elaboración Tesis.
- ❑ Realizar Prácticas Profesionales: Pasantías y Programas de Español.

2.3.4. Organigrama



Figura 12

Fuente y elaboración: UTPL

2.3.5. Importancia

La DGRI, representa una dependencia de trascendental importancia para el desarrollo institucional y académico de la UTPL es la encargada de establecer relaciones, mantener vínculos y permanente contacto con las instituciones locales, nacionales e internacionales, con incidencia en el desarrollo institucional acorde con los programas y proyectos en desarrollo o potenciales, en coordinación con las distintas dependencias de la universidad. Además de desarrollar y fortalecer de manera positiva la imagen institucional que refleja el grado de credibilidad que tiene en el entorno.

2.3.6. Características

La DGRI es el motor de un proceso dinámico de relación con el entorno interno y externo en el que interactúa, por lo tanto, constituye el eje clave para guiar, supervisar, gestionar y controlar las actividades resultantes de esta interacción.

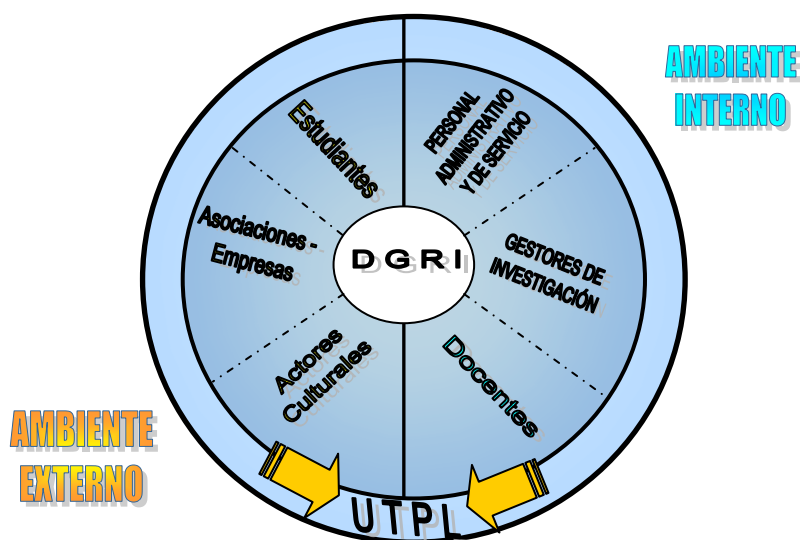


Figura 13

Fuente: DGRI

Elaboración: Los autores

2.3.6.1. Relación DGRI - Ambiente Interno

La DGRI posibilita una formación continua que constituye un referente básico de la UTPL, porque gestiona las condiciones necesarias para la capacitación de su cuerpo docente, administrativo y de servicio, lo que representa un medio importante para su desarrollo y complementa sus conocimientos en disciplinas competentes a su profesión. Además de otras actividades como asesoría y organización de eventos que fortalecerá sus conocimientos y vinculación con el entorno. Constituyen el ambiente interno:

- ▣ **Personal administrativo y de servicio**
- ▣ **Gestores de investigación**
- ▣ **Docentes**

2.3.6.2. Relación DGRI - Ambiente Externo

La DGRI consciente de que la internacionalización es una respuesta al fenómeno de la globalización y representa una condición y garantía de calidad y desarrollo. Responde a la necesidad de intercambiar conocimientos científicos, académicos y culturales que permitan potencializar el talento innovador de la comunidad universitaria lo que a su vez beneficiará al desarrollo de la sociedad.

Estudiantes

La DGRI consciente de las necesidades y exigencias de los estudiantes, constantemente gestiona acuerdos cuyo resultado incorpore nuevos conocimientos en las distintas disciplinas científicas que ofrece la UTPL; guiados por la premisa de una formación continua y permanente con el objeto de fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje. Cabe mencionar que este proceso no se limita a una mera formación técnica o académica sino a una formación complementaria en habilidades generales, valores, actitudes de compromiso con la sociedad mediante intercambios académico – culturales.

Organizaciones

La continua transformación a la que están sometidas las organizaciones permite que la DGRI gestione beneficios a través de una estrecha colaboración con empresas e instituciones, siendo el nexo entre la UTPL y estas, para una participación en proyectos conjuntos y oferta de servicios de investigación. En tal sentido, la DGRI impulsa la creación de vínculos de colaboración entre estas partes y promueve acciones que faciliten este fin.

Actores Culturales

La DGRI da una respuesta rápida y eficaz a las demandas sociales vinculadas a los valores, cultura y arte de nuestra ciudad y país. Esto exige de la DGRI una fuerte conexión con la sociedad para establecer la intervención conjunta y coordinada, respondiendo a la incidencia de la UTPL en el entorno social – cultural. Estas acciones se basan en extender la cultura no solo a la comunidad universitaria sino al resto de la ciudadanía.

2.3.7. Objetivos

- ❑ Coordinar la realización de eventos y relaciones públicas.
- ❑ Generar programas y proyectos de cooperación con otras instituciones.
- ❑ Promover convenios para proyectos de investigación y educación.
- ❑ Hacer un seguimiento a los convenios firmados por la UTPL y vigilar su cumplimiento.
- ❑ Fortalecer las relaciones interinstitucionales y vínculos de cooperación local, nacional e internacional.

- ❑ Incrementar acuerdos de cooperación con organizaciones locales, nacionales e internacionales, atendiendo la capacidad competitiva de la universidad en áreas de docencia e investigación.
- ❑ Proporcionar a la comunidad universitaria, la oportunidad de realizar estancias de estudio en otras instituciones de Educación Superior nacionales o extranjeras para enriquecer y complementar su formación académica y, posteriormente, compartir esta experiencia con sus compañeros de clase o trabajo.
- ❑ Proyectar una imagen positiva de la institución hacia el entorno social, cultural y académico en el cual ella se desenvuelve.
- ❑ Mantener las relaciones y convenios que dan mayores beneficios a la universidad.
- ❑ Mejorar el vínculo entre la universidad y sus ex alumnos.
- ❑ Coordinar actividades de difusión cultural.
- ❑ Promover la inserción de la universidad en el entorno nacional e internacional.

2.3.8. Funciones

- ❑ Formula y coordina el establecimiento de convenios con universidades y organismos nacionales e internacionales, para posibilitar la movilidad académica de docentes investigadores y estudiantes.
- ❑ Implementa bases de datos con información referida a convenios, suscripción a redes, eventos, movilidad, proyectos complementarios o trabajos de investigación y eventos ya sean organizados por la propia UTPL así como otros convocados por instituciones educativas u otros organismos.
- ❑ Promueve vínculos de relaciones interinstitucionales a nivel nacional y mundial para insertar a la universidad en redes de cooperación académica, tecnológica y cultural y contribuir con el proceso de formación profesional de la comunidad académica
- ❑ Se encarga de informar y asesorar a las demás dependencias de la universidad lo concerniente a la gestión en convenios nacionales e internacionales.

- ❑ Ofrece información sobre oportunidades y experiencias que permitan a la comunidad universitaria vislumbrar nuevas alternativas de desarrollo profesional en todas instituciones con las que se mantiene convenios.
- ❑ Asesora, facilita y gestiona sobre la tramitología necesaria en los procesos de movilidad e intercambio de la comunidad universitaria.
- ❑ Propone y realiza acciones encaminadas al apoyo y desarrollo de la comunicación organizacional.
- ❑ Genera relaciones interinstitucionales, conllevando a convenios que favorecerán el progreso institucional.
- ❑ Coordina los convenios con los organismos involucrados para fomentar y mantener intercambio de experiencias y conocimiento en la comunidad universitaria.
- ❑ Establecimiento de contactos para futuras relaciones interinstitucionales o personales.
- ❑ Ejecución de todas las actividades necesarias en trámites administrativos ante la dependencia competente para visado y firma de convenios.
- ❑ Seguimiento permanente del desarrollo de los convenios, su renovación y ejecución buscando las mejores opciones para la UTPL.
- ❑ Indaga sobre todo tipo de eventos de carácter local, nacional o internacional que revisen especial interés para las unidades de acción que se manejan en la DGRI para el mejoramiento académico de los docentes y para la formación de estudiantes y representación de la UTPL.
- ❑ Promueve y mantiene enlaces con el exterior.
- ❑ Estimula el interés de la comunidad utepelina en participar en las diferentes actividades de internacionalización.
- ❑ Da seguimiento a la participación activa de la Universidad con las organizaciones académicas y científicas nacionales e internacionales.
- ❑ Coordina los proyectos y programas de movilidad académica internacional, programas internacionales estudiantiles, prácticas y pasantías en el exterior.

- ▣ Coordina todas las actividades de internacionalización y de relaciones interinstitucionales.

2.3.9. Diagnóstico Estratégico

La DGRI constituye el nexo con organizaciones e instituciones locales, nacionales e internacionales permitiendo la generación y consolidación de convenios, proyectos de investigación, eventos y asistencias de carácter profesional en movilidad, visitas, visado y trabajos conjuntos con otras unidades internas o externas relacionadas con el fortalecimiento e interacción académico - cultural para un desarrollo integral de los estudiantes y docentes.

La situación actual de la DGRI se presenta en el contexto interno, local – nacional e internacional:

2.3.9.1. Contexto Interno

El progreso de una institución depende del grado de vinculación con la sociedad en la que interactúa para generar una valoración positiva de ella. La DGRI representa para la UTPL una dependencia clave en el fortalecimiento de la imagen institucional y su proyección hacia el resto del mundo.

Las actividades operativas de la Dirección proporcionan una base sólida para el desarrollo de programas académicos y de movilidad docente y estudiantil que permite la formación de seres humanos comprometidos con los retos a través de la generación y distribución de conocimientos técnicos y culturales.

La interactividad de la DGRI con el resto de departamentos que conforman la UTPL es permanente debido a la relación directa con la comunidad universitaria, esto también permite que sirva como apoyo para las actividades que se realizan en otras dependencias.

2.3.9.2. Contexto local y Nacional

Las universidades en la actualidad juegan un papel preponderante en el desarrollo de la sociedad. La UTPL genera conocimientos como aportes significativos a la comunidad. La educación superior traduce su accionar en investigaciones, servicios y sobretodo en la formación integral de los estudiantes de las 23 carreras.

La DGRI, en este contexto, generará procesos de integración y vínculo con el interior y el exterior del país para poner el avance institucional logrado al servicio de todos, de esta forma plantear estrategias que viabilicen el desarrollo.

La UTPL tiene la oportunidad de involucrarse a través de la DGRI en diversos escenarios locales y nacionales para incorporarse en la investigación y desarrollo multidisciplinario, necesarios para el fortalecimiento institucional, así como la posibilidad de actualizar e innovar en las ciencias y artes, a fin de que influyan en el desarrollo humano y social que requiere tanto el país como la institución.

2.3.9.3. Contexto Internacional

La DGRI posibilita el proceso de globalización e integración incorporando a la UTPL en este marco dinámico para aprovechar las potencialidades y los cambios que se vienen dando, al mismo tiempo representa un reto que la institución debe asumir con una visión de integración y desarrollo, vinculando a la universidad con la sociedad del conocimiento.

La internacionalización de la UTPL se entiende como el estrechamiento de vínculos con otras universidades e instituciones del resto del mundo, que le permita realizar intercambios académicos en todos sus ámbitos, compartir experiencias que enriquezcan el conocimiento mutuo y construir bases más sólidas para complementar estudios, así como el intercambio científico y tecnológico.

2.3.10. Análisis FODA

Este proceso de análisis de la DGRI inicia con la identificación de los aspectos internos y del entorno. Entre estos factores del ámbito interno se distinguen aquellos que representan las bases sobre los que la Dirección se apoya (*fortalezas*) y aquellos otros que ha de superar para mejorar la excelencia y calidad de la actuación (*debilidades*). Estos aspectos son susceptibles de ser controladas, es decir, la DGRI puede intervenir deliberada o previa planificación para mantener y mejorar las primeras y para solventar las segundas. La evaluación externa contiene una serie de tendencias, hechos y factores que pueden favorecer o afectar positivamente al desarrollo de la Dirección (*oportunidades*) y otros que condicionan o inhiben las mejores competitivas que la institución puede realizar (*amenazas*). Las oportunidades son aspectos externos que la Dirección ha de explorar y explotar para su supervivencia y mejora en el futuro, mientras que las amenazas han de ser aludidas.

El presente análisis trata de atender las particularidades de la DGRI en el ambiente interno con una revisión exclusivamente de la DGRI en tres ejes: naturaleza, actividad y capital humano; mientras en el ambiente externo se destaca su relación con el entorno externo a la universidad.

2.3.10.1. Análisis interno

2.3.10.1.1. Fortalezas

Naturaleza y Actividad

- ❑ **Estructura organizativa:** privilegiada posición dentro de la UTPL como una Dirección General.
- ❑ **Vinculación directa con las autoridades de la institución:** representa una fuente de información permanente y actualizada para la toma de decisiones de las autoridades.

- ❑ **Relación directa y permanente con fuentes cooperantes²:** mantiene vínculos y acuerdos estratégicos con universidades e institutos de diversas partes del mundo en el campo social, cultural, académico y tecnológico.
- ❑ **Eje de concreción de proyectos académicos - culturales y planes de cooperación e intercambio internacional:** Existe una cooperación de instituciones vinculadas al desarrollo de la institución; mediante acuerdos para movilización y cooperación con diferentes instituciones y organismos³ nacionales e internacionales.
- ❑ **Importantes contactos poseídos a nivel nacional e internacional:** Tanto el personal docente, administrativa y de servicio como los estudiantes de la institución poseen contactos reales en universidades, instituciones nacionales e internacionales, lo que permite que se genere la participación formalizada de la UTPL en proyectos de cooperación.
- ❑ **Retroalimentación con ex alumnos (egresados y titulados).** La vinculación con la sociedad a través del proyecto Ex – alumnos permite que la UTPL obtenga información sobre los requerimientos y necesidades que contribuyan al adelanto de la institución.
- ❑ **Existencia de canales de comunicación y divulgación de información.** Los centros universitarios asociados nacionales e internacionales son organismos de apoyo a la gestión administrativa y académica de la UTPL representando una ruta de conexión con estudiantes, docentes y sociedad.
- ❑ **Recursos suficientes para adaptarse a los cambios del entorno.** La tendencia globalizadora que se aprecia a nivel mundial tiene un inevitable impacto en el ámbito universitario, con esta antecedente, los recursos humanos, tecnológicos, financieros y los relacionados a la infraestructura con los que cuenta la institución representa una ventaja sobresaliente para atender eficientemente las necesidades y exigencias del entorno.

² Entes vinculados a la DGRI.

³ Redes

- ❑ **Programas de capacitación especializados para los docentes.** La UTPL oferta programas de estudios de postgrados que permiten un progresivo desarrollo en la formación académica del cuerpo docente de la institución, permitiendo a estos responder a las necesidades de investigación exigidas tanto por el resto de la comunidad universitaria como por la sociedad.
- ❑ **Modelo de Gestión Productiva que permite la vinculación de profesionales en formación en la elaboración de proyectos.** Los proyectos que genera la DGRI permite que estudiantes de diversas carreras aporten y reciban conocimientos para fortalecer su formación académica.
- ❑ **La reestructuración de la planta física:** El mejoramiento de la infraestructura de la institución favorece a una mejor distribución del espacio físico, lo que posibilita brindar una mejor atención y servicio tanto a la comunidad universitaria como las visitas nacionales e internacionales.

Capital Humano

- ❑ **Altamente competente en términos científico, técnico y organizativo:** Elevada valoración de la capacidad de las personas que integran la DGRI, de manera que se considera un punto de apoyo fundamental en que se deberá basar todo posible desarrollo futuro.
- ❑ **Capacidad de orientación y adaptación a las demandas institucionales y sociales:** Existe en la DGRI una capacidad de adaptarse tanto a las necesidades de la UTPL como a las del entorno en sus manifestaciones de carácter académico y cultural.
- ❑ **Buen clima organizacional.** El ambiente en el que se desenvuelven las actividades de la DGRI, motiva el trabajo en equipo y el adecuado desarrollo interpersonal.

2.3.10.1.2. Debilidades

Naturaleza y Actividad

- ❑ **Falta de planeación estratégica:** Se presenta en todos los ámbitos de actividad de la UTPL, es necesario un proceso de planeación para validar los procesos de gestión y administración de esta manera se logre la mejora continúa; concretamente se presenta en la ausencia en los siguientes puntos:
 - ✓ Misión y visión de la DGRI.
 - ✓ Manual de procesos.
 - ✓ Descripción de cargos y funciones.
- ❑ **Falta de normativa:** Existe una carencia de reglas o políticas establecidas de manera formal que sirvan de guía para el desarrollo de las actividades propias de la DGRI.
- ❑ **Demora en la consecución de algunos procesos por la dependencia en otras instancias internas:** En algunas ocasiones se presenta retrasos en las actividades debido a la demora en los documentos o trámites requeridos.
- ❑ **Escasa seguridad de la información contenida en los archivos que manejan las unidades de acción.** La información es uno de los activos de mayor valor institucional, por lo tanto, la necesidad de su protección para evitar cualquier peligro o daño que pueda afectar su funcionamiento.
- ❑ **Deficiente sistema de enseñanza de lenguas extranjeras:** El limitado nivel de conocimiento en otras lenguas, influye negativamente en la formación académica, limitando la posibilidad de movilidad e internacionalización de la UTPL.
- ❑ **Carencia de una base de datos consolidada:** No existe una base de datos que contenga todas las gestiones y resultados generados en la DGRI, sino que se encuentra dividida y administrada por los coordinadores de unidades.

2.3.10.2. Análisis externo

2.3.10.2.1. Oportunidades

- ❏ **Reconocimiento y prestigio de la UTPL:** La valoración de la UTPL en el contexto local, nacional e internacional se fundamenta en su labor de formación académica y científica así como de gestora de investigación.
- ❏ **Existencia de instituciones que ofrecen financiamiento o becas educativas:** En la actualidad, el gobierno y organismos internacionales ofrecen la posibilidad de acceder a recursos económicos para destinarlos a la educación de pre grado, post grado o participar en el programa de movilidad ofertado por la UTPL.
- ❏ **Existencia de asociaciones y redes de cooperación nacionales e internacionales:** Las redes constituyen un marco amplio de interacciones entre universidades o instituciones para alcanzar un determinado fin acorde a las necesidades de la UTPL, coadyuvando al proceso de internacionalización.
- ❏ **Diversidad de manifestaciones artísticas y culturales:** Se desarrolla en el entorno una variedad de valores artísticos y culturales, mismos que son generadores de proyectos.
- ❏ **Direccionamiento de las universidades a la internacionalización:** Constituye un aspecto resaltable la orientación de las universidades hacia lo internacional, por lo tanto, la UTPL gestiona y depende de las relaciones internacionales para cubrir las exigencias del medio.
- ❏ **Demanda de la sociedad:** Debido a la trayectoria de la UTPL, la sociedad tiene depositadas expectativas en ella y para responder la institución debe realizar esfuerzos para constituirse en el referente principal en materia académica, cultura, tecnológica y científica.
- ❏ **Relaciones diplomáticas del Ecuador con otros países.** El país se relaciona con el resto del mundo y esta interacción constituye un aspecto dinamizador para las relaciones internacionales de la institución.

- ❏ **Facilidad de especializarse en el exterior:** La UTPL puede aprovechar las oportunidades de estudio ofertadas para su cuerpo docente de continuar con su formación profesional a través de la gestión de convenios.

2.3.10.2.2. Amenazas

- ❏ **Competencia de otras universidades e instituciones en formación académica y de investigación:** Existe la presencia de otras universidades públicas o privadas cuyo fin es la educación y son cada vez más activas en el lanzamiento de alternativas de formación para los futuros profesionales.
- ❏ **Volatilidad en el ámbito político, social y económico del país:** la inestabilidad política, social y económica que se manifiesta en el país genera una incertidumbre en el marco de actuación de la universidad, lo que trasciende en la operatividad de la DGRI.
- ❏ **Mayores exigencias de calidad en la educación superior:** El proceso de globalización induce a nuevas exigencias por mayores niveles de calidad en la educación universitaria.
- ❏ **Condiciones adversas que afecten la ejecución de eventos:** El desarrollo de las actividades planificadas pueden verse afectadas por ciertas condiciones que impidan la ejecución del evento esperado por la comunidad universitaria.
- ❏ **Desvinculación del docente capacitado en el exterior:** La gestión realizada por la UTPL se ve amenazada por un posible abandono del cargo ocupacional por parte del docente capacitada

2.3.11. Matriz FODA

2.3.11.1. Matriz

La matriz FODA contiene, en la intersección aspectos concisos de la evaluación tanto interno como externo, se expresa estrategias diseñadas para mantener y mejorar

las fortalezas, superar las debilidades, explotar las oportunidades y contrarrestar o eludir las amenazas.

Las Estrategias se conciben como el conjunto de acciones que se derivan del planteamiento del análisis FODA, para definir las se deberán considerar la disponibilidad de recursos y el conocimiento de las capacidades de la DGRI.

Las estrategias anotadas responden a los siguientes requerimientos:

Fortalezas – Oportunidades = **Potencialidades** (maximizar - maximizar)

Debilidades – Oportunidades = **Desafíos** (minimizar - maximizar)

Fortalezas – Amenazas = **Riesgos** (maximizar - minimizar)

Debilidades – Amenazas = **Limitaciones** (minimizar - minimizar)

Tabla 1

2.3.12. Valores

Es importante que los integrantes de la DGRI examinen los principios de la UTPL, centrándose en los valores que deben aplicar antes de plantear la perspectiva sobre el futuro.

Para alcanzar las metas institucionales, se debe respetar un conjunto de valores que deben ser formalizados, transmitidos a los integrantes y experimentados en la cotidianidad de las labores.

Se propone como valores adicionales a los de la UTPL, cuatro valores que guíen el pensamiento y acciones de los integrantes de la DGRI:

- ❑ **Integridad:** Actuar con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, de manera congruente entre lo que se dice y hace.
- ❑ **Excelencia:** Distinguirse por el alto grado de responsabilidad, atendiendo a la propia formación, con el fin de hacer un trabajo de calidad, que lo haga digno de aprecio y estimación en la realización de sus funciones.
- ❑ **Respeto:** Consideración y tolerancia a las diferencias entre las personas.
- ❑ **Solidaridad:** Cooperar activamente con los compañeros, promoviendo el trabajo en equipo.

2.3.13. Misión

La misión se define como la formulación explícita de los propósitos de la institución o dependencia, así como de sus tareas y los actores principales. La palabra misión proviene del latín *mittere*, que significa “arrojar, enviar” y propósito también derivada del latín *proponere*, significa “declarar”. Llámese misión o propósito, este elemento representa la razón fundamental para la existencia de la DGRI.

La DGRI puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de la misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se proyecta y su contribución a la misión general de la universidad.

La misión de la DGRI debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ❑ ¿Qué hacemos?
- ❑ ¿Para qué lo hacemos?
- ❑ ¿Cómo lo hacemos?
- ❑ ¿Por qué lo hacemos?

La declaración de la misión hará posible:

- ❑ Establecer y mantener la consistencia y claridad en la visión y valores de la universidad.
- ❑ Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones del planeación que tomarán las autoridades.
- ❑ Obtener el compromiso de todos, a través de una comunicación clara del propósito que se desea alcanzar.
- ❑ Atraer la comprensión y apoyo de personas e instituciones externas que sean importantes para el éxito de la DGRI.

Para la declaración de la misión de la DGRI se empleó como herramienta una Hoja de Trabajo **ANEXO 1** que engloba las preguntas anteriormente indicadas, la información obtenida se resume en la siguiente tabla a partir de la misma se redacta la misión para la Dirección con la colaboración de todos sus miembros:

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	
Propósito básico	Relaciones interinstitucionales, locales, nacionales e internacionales
Necesidad social que satisface	Vinculación con la sociedad
Productos	Suscripción de convenios Contactos Movilidad Interacción con ex alumnos Agenda Publicaciones Exposiciones Presentaciones culturales Proyectos Eventos Inclusión a Redes Imagen institucional
Clientes	<p>Cliente interno UTPL: Docentes Universitarios. Personal Administrativo y de servicio Gestores de investigación</p> <p>Cliente externo Estudiantes de pre-grado y post-grado. Organismos, institutos, organizaciones en general nacionales y extranjeros, privados - públicos - mixtos.</p>
Filosofía	Humanismo cristiano

Tabla 2

Fuente: DGRI

Elaboración: los autores

La misión de la DGRI es:

Establecer vínculos nacionales e internacionales para fortalecer los lazos de cooperación mutua acorde a las exigencias mundiales de educación y desarrollo en los niveles académico, científico, tecnológico, humanístico y cultural de la comunidad universitaria.

2.3.14. Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar.. Por lo tanto, es una representación de cómo creemos y deseamos que será el futuro de la dependencia ante la sociedad y la comunidad universitaria. La palabra deriva del latín videre, “ver”. Es constructora del futuro y brinda la posibilidad de reflexionar sobre la imagen deseada proyectando las acciones del presente para lograr alcanzarla.

Beneficios:

- ❑ Cristaliza las propias visiones tanto de la dirección como del personal que forma parte de la DGRI.
- ❑ Reduce el riesgo de una toma de decisiones carente de normas.
- ❑ Transmite un propósito organizacional de tal forma que motiva a los miembros de la dirección a salir adelante.
- ❑ Proporciona una señal al resto de la UTPL con el fin de desarrollar propias misiones departamentales que estén en sincronía con las metas de la universidad.
- ❑ Ayuda a la organización a prepararse con éxito en el señalamiento del rumbo de la DGRI.

Para la formulación de la visión se utilizó como herramienta una Hoja de Trabajo (ANEXO 2) muy similar a la utilizada para la declaración de la misión pero con preguntas enfocadas a este punto, misma que permitieron obtener la información resumida en la siguiente tabla:

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	
En el Año	2013
Con relación a:	
Comunidad universitaria	Internacionalizar a la universidad a través de la movilidad y el fortalecimiento de las relaciones
	Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que pueda brindar un asesoramiento integral.
Productos	Vincular a la sociedad a través de los diferentes eventos académicos y culturales
	Incrementar la movilidad internacional y la suscripción de nuevos convenios en post del beneficio universitario.
Misión propuesta	Establecer vínculos nacionales e internacionales para fortalecer los lazos de cooperación mutua acorde a las exigencias mundiales de educación y desarrollo en los niveles académico, científico, tecnológico, humanístico y cultural de la comunidad universitaria.

Tabla 3

Fuente: DGRI

Elaboración: los autores

La Visión de la DGRI es:

Posicionar a la UTPL entre las mejores universidades de América Latina, fortaleciendo el reconocimiento y prestigio obtenido en el ámbito nacional e internacional a través de su vinculación con la sociedad.

CAPÍTULO III

SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS (SIP)

3.1. Introducción

“El mejoramiento de los procesos finalizará cuando la capacidad creativa de las personas desaparezca”

El servicio que proporciona la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales en la comunidad universitaria requiere, como el de cualquier otra dependencia de la UTPL, una mejora continua. Por esta razón, el objetivo del capítulo es identificar los procesos que se ejecutan en la Dirección y el diseño de los instructivos respectivos de acuerdo a la normativa ISO 9000:2000. Para alcanzar este cometido, se pone a consideración el *Sistema Integral de Procesos (SIP) de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales*, que servirá como modelo para que la UTPL y en el futuro pueda obtener la certificación de calidad ISO que permita optimizar su accionar.

El SIP se define como el conjunto de procesos interrelacionados de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, establecidos a través de una metodología homogénea, que muestra de manera integral la operación de esta Dirección y que una vez establecido será base para el análisis en busca de mejorar su operación. La aplicación de un sistema integral de procesos dentro de la DGRI, junto con la identificación e interacciones de estos, así como su gestión, se denomina como “Enfoque Basado en Procesos”, cuya ventaja es el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro de este sistema.

La composición de contenidos de este apartado está distribuida en tres secciones: en la primera se presenta de manera general la aplicación de definiciones claves del enfoque de procesos de la DGRI, la segunda contiene la determinación de macroprocesos y finalmente la desagregación de macroprocesos en subprocesos y procedimientos.

3.2. Importancia

El enfoque de procesos proporciona a la DGRI una perspectiva más condensada de las funciones que cumple, estrechamente ligada a los objetivos globales, buscando una mayor sinergia entre las funciones básicas. Lo que permite a la dependencia ser más dinámica y responder mejor a los cambios del entorno.

Para que la DGRI formalice un SIP, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, las mismas que utilizan recursos y que se gestionan con el fin de fortalecer la imagen institucional como una base sólida de vinculación con la sociedad.

El sistema de procesos resalta aspectos de vital importancia para la DGRI, como la comprensión y el cumplimiento de los requerimientos de la comunidad universitaria y de los organismos externos, así como la necesidad de incorporar los procesos en términos que agreguen valor para reafirmar la labor vinculadora que genere resultados aún más eficaces, incorporando un proceso de mejora continua mediante controles a través de indicadores de gestión.

3.3. Mapeo de Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso o el fin cuando se entrega un trámite o servicio.

Los procesos no consideran a las actividades de manera aislada, por el contrario estos se conforman al irse estableciendo relaciones e integrando al mismo todas aquellas actividades que son necesarias para generar un producto.

3.3.1. Características de los Procesos

- Son de carácter constante.
- Proveen productos/servicios (salidas).
- Existen para satisfacer a un cliente (interno o externo).
- Las personas los administran.
- Todo proceso tiene un dueño (responsable del proceso).
- Puede ser medido.
- Puede ser mejorado.
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Los procesos reciben tres diferentes denominaciones de acuerdo a su alcance y nivel de actividad: macroproceso, proceso, subproceso.

3.3.2. Macroprocesos

Los *macroprocesos* se definen como: procesos que otorgan un panorama general y definido con base en el cumplimiento de las facultades y planes de la organización.

La determinación de los macroprocesos de la DGRI, es el resultado de un análisis que incluyó varios ensayos hasta llegar al establecimiento formal de la matriz macro, donde convenientemente se llegó a un resultado simplificado pero integral.

La investigación y el análisis que conlleva el establecimiento de esta matriz que define los procesos generales para la DGRI incluye:

- Establecer la visión y misión de la DGRI.
- Establecer el producto final de la DGRI.
- Establecer los elementos necesarios para generar el producto final.

3.3.2.1. Establecer la Misión

Debido a la falta de una visión y misión para la DGRI, en el capítulo II se encuentran establecidas las siguientes propuestas:

Visión: *Posicionar a la UTPL entre las mejores universidades de América Latina fortaleciendo el reconocimiento y prestigio obtenido en el ámbito nacional e internacional a través de la vinculación con la sociedad.*

Misión: *Establecer vínculos nacionales e internacionales para fortalecer los lazos de cooperación mutua acorde a las exigencias mundiales de educación y desarrollo en el nivel académico, científico, tecnológico, humanístico y cultural de la comunidad universitaria.*

3.3.2.2. Establecer el producto final

Para la determinación del producto final de la DGRI se planteó las siguientes preguntas:

¿Qué se espera obtener con el desarrollo y cumplimiento de la misión?

¿Qué se obtiene una vez ejecutadas las actividades de la DGRI?

¿Que se obtiene al llevar a cabo de forma completa la secuencia cronológica de actividades establecida?

PRODUCTO
1. VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA CON LA SOCIEDAD.

Tabla 4

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.2.3. Establecer los elementos necesarios para generar el producto final

La determinación de los requisitos relacionados con el producto de la DGRI consiste en identificar las necesidades y expectativas de los beneficiarios (clientes) y las partes interesadas para transformarlas en requisitos, características o condiciones que la Dirección busca cubrir. Para determinar los requisitos, la DGRI debe tener en cuenta los clientes.

3.3.2.3.1. Establecer los Clientes

Se define como cliente a la “organización o persona que recibe el producto⁴” En términos de procesos, existe y se definen también los clientes internos y los clientes externos. Un cliente interno es alguien que trabaja en la institución, posiblemente en otro departamento o dependencia, es parte de la cadena de prestación de un servicio, Clientes externos son básicamente el público en general, los que reciben el servicio. El análisis realizado para el establecimiento de los clientes de la DGRI se basa en la respuesta hecha a los siguientes cuestionamientos:

¿A quién va dirigido el producto?

¿Quién o qué sustenta la existencia del proceso?

CLIENTES
1. Internos
Gestores de Investigación
Docentes Universitarios.
Personal Administrativo y de Servicio

⁴ 3.3.5, ISO 9000:2000 traducción certificada, Pág., 10

Direcciones Generales

3. Académica
4. Modalidad Abierta y a Distancia
5. Administrativo-Financiera
6. Misiones Universitarias
7. Recursos Humanos y Desarrollo Personal
8. Transferencia de Tecnología
9. Secretaría General
10. De Estudiantes

2. Externos

Estudiantes Universitarios pre-grado

Estudiantes Universitarios post-grado.

Organismos locales, nacionales e internacionales, privados, públicos y/o mixtos.

Tabla 5

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.3. Matriz de Macroproceso

Los macroprocesos constituyen los elementos que permiten a la DGRI vincular a la UTPL con la sociedad. Estos se clasifican de alta dirección, operativos y de soporte. Los macroprocesos principales de la DGRI se muestran a continuación en la matriz de macroproceso.



Figura 14

Fuente: DGRI

Elaborado: Los autores

3.3.3.1. Procesos de Alta Dirección

También llamados procesos estratégicos, son los necesarios para cumplir con la misión y la visión de la UTPL. Por lo general son desarrollados por los altos mandos de la institución.

Para la DGRI se ha identificado un macroproceso de alta dirección: Planificación y Dirección, el cual apunta al cumplimiento de las metas institucionales de la UTPL.

MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
1. Planificación y Dirección	<p>Comprenden las acciones referentes a la recepción, análisis, revisión y aprobación de proyectos, convenios y otros de similares requerimientos.</p> <p>Direccionamiento de los recursos hacia el logro de las metas institucionales.</p> <p>Diseño, análisis y seguimiento de la planeación de la DGRI.</p>

Tabla 6

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.3.2. Procesos Operativos

Son aquellos que se realizan con el fin de prestar los servicios que den cumplimiento a las necesidades del cliente; son los que le dan consecución a la razón de ser de la DGRI.

MACROPROCESOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Congresos y Eventos	Organización y gestión de congresos y eventos.
2. Relaciones Públicas	Transmisión de información a la comunidad.

3. Gestión Cultural	Promoción de la imagen institucional.
4. Relaciones Nacionales e Internacionales	Actividad cultural <ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación ○ Compilación ○ Publicación ○ Difusión Interacción <ul style="list-style-type: none"> ○ Local ○ Regional ○ Nacional ○ Internacional
5. Movilidad	Oferta de programas de movilidad dirigido a la comunidad universitaria.

Tabla 7

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.3.3. Procesos de Soporte

Son los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos.

MACROPROCESOS SOPORTE	DESCRIPCIÓN
1. Administración de Recursos	Organización y manejo de los recursos necesarios para complementar las actividades que desarrolla la DGRI.

Tabla 8

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

La DGRI busca otorgar el mejor servicio y cumplir con sus objetivos mejorando la calidad en sus operaciones. Para lograrlo, es necesario que gestione como procesos sus

actividades y los recursos que con ellas se relacionan. Descubrir las interacciones de procesos específicos que desarrolla entre las diferentes dependencias así como la definición de clientes, para que se aplique un enfoque por procesos.

3.3.4. Desagregación de Macroprocesos

3.3.4.1. Subprocesos

Partes desagregadas de los macroprocesos establecidos para la DGRI, originados por la naturaleza misma de sus actividades, estas se conforman por grupos de actividades que persiguen un fin semejante y cuya división se hace necesaria para llevar un control efectivo de las mismas. El conjunto de subprocessos se constituyen en los medios para dar cumplimiento a los macroprocesos.

MACROPROCESO	SUBPROCESO
PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN	Desarrollo Institucional y Cultural
MACROPROCESO	SUBPROCESO
CONGRESOS Y EVENTOS	Gestión Operativa
MACROPROCESO	SUBPROCESO
RELACIONES PÚBLICAS	Vinculación
	Souvenirs
MACROPROCESO	SUBPROCESO
GESTIÓN CULTURAL	Lojanidad
	Grupos de arte
MACROPROCESO	SUBPROCESO
RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	Convenios
	Redes
MACROPROCESO	SUBPROCESO
MOVILIDAD	Movilidad
MACROPROCESO	SUBPROCESO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Recurso humano
	Recurso material
	Recurso tecnológico

Tabla 9

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.4.1.1. Productos

Es el resultado de la realización de un subproceso y procedimiento y son más palpables a medida que las funciones se van haciendo más operativas, es decir, al pasar de subproceso a procedimiento.

La definición de productos permite delimitar los subprocesos y procedimientos, al identificar lo que se espera obtener con la realización de un determinado número de actividades descritas.

SUBPROCESO	PRODUCTO
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CULTURAL	Proyección universitaria.
GESTIÓN OPERATIVA	Evento
VINCULACIÓN	Nexos con la sociedad.
SOUVENIRS	Imagen institucional materializada en artículos para la venta.
LOJANIDAD	Difusión de la cultura lojana.
GRUPOS DE ARTE	Difusión de la cultura a través de expresiones artísticas.
CONVENIOS	Convenios firmados
REDES	Membresía
MOVILIDAD	Intercambio cultural y académico
RECURSO HUMANO	Capital humano organizado
RECURSO MATERIAL	Componente operativo de apoyo.
RECURSO TECNOLÓGICO	Portal Web.

Tabla 10

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.4.2. Procedimientos

Conjunto de actividades específicas que se desarrollan en la DGRI, ordenadas secuencial y cronológicamente para dar cumplimiento a un objetivo específico y que se documenta en un formato definido por las normas ISO 9000:2000.

Los procedimientos poseen las siguientes características:

- ✓ Tienen impacto en la calidad del servicio.

- ✓ Por su complejidad deben documentarse.
- ✓ Pueden provocar insatisfacción del cliente.
- ✓ Por reglamento deben existir.
- ✓ Impliquen un riesgo económico.
- ✓ Impactan en la eficiencia y eficacia.
- ✓ Están relacionados con la competencia del personal

En la DGRI se identificaron los siguientes procedimientos:

Macroproceso: PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CULTURAL	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES
Macroproceso: CONGRESOS Y EVENTOS	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
GESTIÓN OPERATIVA	COORDINACIÓN DE EVENTOS
Macroproceso: RELACIONES PÚBLICAS	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
VINCULACIÓN	ADM. BASE DE DATOS DE EX ALUMNOS
	ATENCIÓN DE CONSULTA DE EX ALUMNOS
	ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA AL VISITANTE
SOUVENIRS	COMPRA
	VENTA
Macroproceso: GESTIÓN CULTURAL	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
LOJANIDAD	INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN
GRUPOS DE ARTE	PRESENTACIÓN DE GRUPOS DE ARTE
Macroproceso: RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
CONVENIOS	SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO
	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIOS
REDES	SUSCRIPCIÓN Y PAGO A REDES
	EJECUCIÓN OPERATIVA DE AGENDA DE REDES
Macroproceso: MOVILIDAD	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
MOVILIDAD	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES
	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES EXTERNOS A LA UTPL

Macroproceso: ADM. DE RECURSOS	
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
RECURSO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INTEGRANTES DE GRUPO DE ARTE
	CREACIÓN DE GRUPOS DE ARTE
RECURSO MATERIAL	ASIGNACIÓN DE BECAS
	ASESORÍA DE VISADO
	GESTIÓN DE IMPLEMENTOS DE GRUPOS DE ARTE
	GENERACIÓN DE REPORTES DE EX ALUMNOS
	ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA DE ACTIVIDADES
	GENERACIÓN DE INFORMES
	ARCHIVO
	DIFUSIÓN DE BECAS
RECURSO TECNOLÓGICO	ADMINISTRACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE GESTIÓN CULTURAL

Tabla 11**Fuente:** DGRI**Elaboración:** Los Autores

3.3.4.2.1. Producto

Luego de identificados los procedimientos en la DGRI es muy importante establecer los productos resultantes de su ejecución. En la tabla que se presenta a continuación ponemos a consideración los productos/servicios identificados en la Dirección.

Macroproceso: PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CULTURAL	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES	PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL OBJETIVOS Y METAS CUMPLIDAS
Macroproceso: CONGRESOS Y EVENTOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
GESTIÓN OPERATIVA	COORDINACIÓN DE EVENTOS	EVENTO EJECUTADO
Macroproceso: RELACIONES PÚBLICAS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
VINCULACIÓN	ADM. BASE DE DATOS DE EX ALUMNOS	BASE DE DATOS CONSOLIDADA
	ATENCIÓN DE CONSULTA DE EX ALUMNOS	CONSULTA DE EX ALUMNO ATENDIDA
	ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA AL VISITANTE	VISITANTE ATENDIDO
SOUVENIRS	COMPRA	PRODUCTO EN STOCK
	VENTA	PRODUCTO VENDIDO
Macroproceso: GESTIÓN CULTURAL		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
LOJANIDAD	INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN	INVESTIGACIÓN PRIMARIA
		PROYECTO PUBLICADO
GRUPOS DE ARTE	PRESENTACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	EXPOSICIÓN ARTÍSTICA
Macroproceso: RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
CONVENIOS	SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIOS	CONVENIO MARCO INTERNACIONAL
		CONVENIO ESPECÍFICO INTERNACIONAL
		CONVENIO MARCO NACIONAL
		CONVENIO ESPECÍFICO NACIONAL
		CONTACTOS
		INFORME DE RESULTADOS

	SUSCRIPCIÓN Y PAGO A REDES	MEMBRESÍA
REDES	EJECUCIÓN OPERATIVA DE AGENDA DE REDES	INFORMACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EVENTO DE RED
Macroproceso: MOVILIDAD		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
MOVILIDAD	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES	INTERCAMBIO
		PASANTÍAS
		PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES EXTERNOS A LA UTPL	INTERCAMBIO
		PASANTÍAS
		PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
Macroproceso: ADM. DE RECURSOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
RECURSO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INTEGRANTES DE GRUPOS DE ARTE	NUEVO INTEGRANTE
	CREACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	NUEVO GRUPO DE ARTE
RECURSO MATERIAL	ASIGNACIÓN DE BECAS	INTEGRANTE BECADO
	ASESORÍA DE VISADO	ASESORAMIENTO
	GESTIÓN DE IMPLEMENTOS DE GRUPOS DE ARTE	IMPLEMENTOS ADMINISTRADOS
	GENERACIÓN DE REPORTES DE EX ALUMNOS	REPORTE
	ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA DE ACTIVIDADES	AGENDA DE ACTIVIDADES
	GENERACIÓN DE INFORMES	INFORME SOLICITADO
	ARCHIVO	ARCHIVO FÍSICO Y DIGITAL
	DIFUSIÓN DE BECAS	PROGRAMA DE BECAS
RECURSO TECNOLÓGICO	ADMINISTRACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE GESTIÓN CULTURAL	PÁGINA WEB ACTUALIZADA

Tabla 12

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.4.2.2. Cliente

Como se menciona en páginas anteriores, los clientes son los que reciben directamente el producto. Para la DGRI sus clientes (internos y externos) se establecen de la siguiente manera:

Nº	PROCEDIMIENTO	CLIENTE	
1	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES	CI	UTPL
		CE	SOCIEDAD
2	COORDINACIÓN DE EVENTOS	CI	DEPENDENCIA PROMOTORA DEL EVENTO
		CE	SOCIEDAD
3	ADM. BASE DE DATOS DE EX ALUMNOS	CI	ESCUELAS DE MODALIDAD PRESENCIAL Y ABIERTA Y A DISTANCIA DE PREGRADO Y POSTGRADO
		CE	EX ALUMNOS
4	ATENCIÓN DE CONSULTA DE EX ALUMNOS	CI	ESCUELAS DE MODALIDAD PRESENCIAL Y ABIERTA Y A DISTANCIA DE PREGRADO Y POSTGRADO
		CE	EX ALUMNOS
5	ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA AL VISITANTE	CI	DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS
		CE	VISITANTE
6	COMPRA	CI	CERART
		CE	PROVEEDOR
7	VENTA	CI	UTPL
		CE	VISITAS. SOCIEDAD
8	INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN	CI	EDITORIAL
		CE	SOCIEDAD
9	PRESENTACIÓN DE GRUPO DE ARTE	CI	DOCENTES INVESTIGADORES. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
		CE	SOCIEDAD
10	SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO	CI	DEPENDENCIA INTERESADA
		CE	CONTRAPARTE DE CONVENIO
11	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIOS	CI	DEPENDENCIA INTERESADA
		CE	CONTRAPARTE DE CONVENIO
12	SUSCRIPCIÓN Y PAGO A REDES	CI	DEPARTAMENTO FINANCIERO

		CE	REDES
13	EJECUCIÓN OPERATIVA DE AGENDA DE REDES	CI	VIAJERO DESIGNADO
		CE	REDES
14	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES	CI	DOCENTE INVESTIGADOR
		CE	ESTUDIANTE
15	MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES EXTERNOS A LA UTPL	CI	DEPENDENCIA INVOLUCRADA
		CE	ESTUDIANTE, DOCENTE EXTRANJERO
16	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INTEGRANTES DE GRUPOS DE ARTE	CI	UTPL
		CE	ESTUDIANTES DE LA MATERIA DE LIBRE CONFIGURACIÓN. PARTICIPANTES DEL CASTING. SOCIEDAD
17	CREACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	CI	UTPL
		CE	INTEGRANTES DE GRUPO DE ARTE
18	ASIGNACIÓN DE BECAS	CI	
		CE	ESTUDIANTE INTEGRANTE DE GRUPO DE ARTE
19	ASESORÍA DE VISADO	CI	DOCENTE INVESTIGADOR. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS
		CE	ESTUDIANTES. VISITANTES. FAMILIARES DE DOCENTES INVESTIGADORES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS
20	GESTIÓN DE IMPLEMENTOS DE GRUPOS DE ARTE	CI	DIRECTOR DE GRUPO DE ARTE
		CE	ESTUDIANTE INTEGRANTE DE GRUPO DE ARTE
21	GENERACIÓN DE REPORTES DE EX ALUMNOS	CI	ESCUELAS DE MODALIDAD PRESENCIAL Y ABIERTA Y A DISTANCIA DE PREGRADO Y POSTGRADO
		CE	
22	ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA DE ACTIVIDADES	CI	DOCENTES INVESTIGADORES.

			PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
		CE	ESTUDIANTES. SOCIEDAD
23	GENERACIÓN DE INFORMES	CI	DEPENDENCIA SOLICITANTE
		CE	
24	ARCHIVO	CI	DEPENDENCIA INTERESADA
		CE	ESTUDIANTES
25	DIFUSIÓN DE BECAS	CI	DOCENTES INVESTIGADORES
		CE	ESTUDIANTES
26	ADMINISTRACIÓN DE PÁGINA WEB DE GESTIÓN CULTURAL	CI	UTPL
		CE	SOCIEDAD


Tabla 13

Fuente: DGRI

Elaboración: Los Autores

3.3.4.2.3. Documentación

El formato para la documentación de procedimientos contiene:

	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
	<i>PROCEDIMIENTO</i>	CÓDIGO


1. **Objetivo**
2. **Aplicación**
3. **Alcance**
4. **Definiciones**
5. **Referencias**
6. **Políticas**
7. **Productos**
8. **Clientes**
9. **Responsables**
10. **Indicadores**
11. **Formatos e Instructivos**
12. **Descripción de la Operación del Procedimiento**
13. **Diagrama de Flujo**
14. **Anexos**

Revisado por: <i>Fecha:</i>	Aprobado por: <i>Fecha:</i>	Versión: 00	Pág.
--------------------------------	--------------------------------	----------------	------

✓ **ENCABEZADO**

Nombre del procedimiento. Los nombres de los procedimientos de la DGRI se formulan de manera consistente y precisa para proporcionar una idea clara de las actividades que incluyen.

Codificación. Se integró al término de la elaboración de los procedimientos una codificación que sirve para identificar y diferenciar a cada uno de los procedimientos de la DGRI.

	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO

✓ **OBJETIVO**

El objetivo del procedimiento refleja el fin pretendido con su aplicación., se tomó en cuenta las siguientes características:

- Claro y preciso.
- Inicia con un verbo en infinitivo
- Redacción concisa sin precisar actividades que se desarrollan para lograr el objetivo.
- Describe el objetivo de la ejecución del procedimiento, al responder a la pregunta:
¿Para qué se ejecuta u opera el procedimiento?

✓ **APLICACIÓN**

Señala y describe por quien es ejecutado u operado el procedimiento, precisando el área responsable de su aplicación y control.

- **General.** Cuando el procedimiento es operado por toda la UTPL, o puede ser el caso de algunos procedimientos que se generan en varios departamentos como por ejemplo Suscripción de un convenio.
- **Específico.** Cuando el procedimiento es operado exclusivamente por la DGRI debido a la naturaleza del mismo.

✓ **ALCANCE**

Delimita el área de influencia operativa del procedimiento, es decir, describe las actividades que dan origen y término de las actividades.

✓ **DEFINICIONES**

Identifica las palabras utilizadas en el documento que pueden ser desconocidas, conceptos especializados, palabras que se presten a interpretaciones erróneas o que se abrevien para facilitar la lectura.

✓ **REFERENCIAS**

Identifica los documentos que sirven de apoyo para la consecución del procedimiento como leyes, reglamentos, manuales, guías, catálogos, entre otros. Además se indica los códigos y nombres de los procedimientos que tengan relación o contacto o el procedimiento que se está documentando.

✓ **POLÍTICAS**

Especifica los criterios que guían una o varias actividades descritas en el procedimiento, que aunque no estén formalmente establecidas se siguen para obtener el resultado satisfactorio al concluir las actividades.

✓ **PRODUCTOS**

Es el resultado del procedimiento que responde a ¿Qué se obtiene una vez ejecutadas las actividades del procedimiento?

✓ **CLIENTES**

Identifica los clientes internos y externos del procedimiento descrito.

✓ **RESPONSABILIDADES**

Identifica los principales participantes y define su responsabilidad en la ejecución del procedimiento. La identificación se hace por nivel de responsabilidad y no incluye los datos personales del responsable.

✓ **INDICADORES**

Expresan el grado de cumplimiento del producto obtenido o la capacidad del procedimiento. Más adelante se detallan los indicadores respectivos para todos los procesos que se ejecutan en la DGRI.

✓ **FORMATOS E INSTRUCTIVOS**

Identifica los formatos e instructivos que se emplean en el procedimiento con su respectivo nombre y codificación.

➤ **Formatos**

La presentación del formato contiene:

1. Encabezado:
 - Nombre del formato e instructivo.
 - Código.
2. El contenido del formato (libre, de acuerdo con los requerimientos del procedimiento).

➤ **Instructivos**

Se emplea para precisar la forma en que deberá llevarse a cabo una actividad del procedimiento con el fin de no desarrollar por completo un nuevo procedimiento. Su presentación tiene como requisito su identificación, la cual incluye:

1. Encabezado:
 - Nombre del formato e instructivo.
 - Código.
2. El contenido del formato (libre, de acuerdo con los requerimientos del procedimiento).

Los formatos e instructivos identificados en cada procedimiento se presentan a continuación:

1. Macroproceso: PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
1.1. DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CULTURAL	1.1.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES	1. Formato de POA
2. Macroproceso: CONGRESOS Y EVENTOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
2.1. GESTIÓN OPERATIVA	2.1.1. COORDINACIÓN DE EVENTOS	1. Reporte de novedades de la Unidad de Congresos y Eventos UTPL. 2. Ficha de evaluación a la Unidad de Congresos y Eventos. 3. Ficha Técnica de Trabajo
3. Macroproceso: RELACIONES PÚBLICAS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
3.1. VINCULACIÓN	3.1.1. ADM. BASE DE DATOS DE EX ALUMNOS	1. Vista del portal web de Ex Alumnos
	3.1.2. ATENCIÓN DE CONSULTA DE EX ALUMNOS	1. Formato de Base de Datos de Excel de correos electrónicos de Ex Alumnos
	3.1.3. ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA AL VISITANTE	1. Formato de la agenda al visitante 2. Formato de presupuesto
3.2. SOUVENIRS	3.2.1. COMPRA	1. Formato de base de datos de proveedores
	3.2.2. VENTA	No aplicable
4. Macroproceso: GESTIÓN CULTURAL		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
4.1. LOJANIDAD	4.1.1. INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN	No aplicable
4.2. GRUPOS DE ARTE	4.2.1. PRESENTACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	No aplicable
5. Macroproceso: RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS

5.1. CONVENIOS	5.1.1. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato del convenio marco 2. Formato de convenio específico 3. Solicitud de convenio nacional 4. Carta de responsabilidad por ejecución de proyecto 5. Vista del portal web de convenios nacionales 6. Formato de archivo de convenio
	5.1.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIO	No aplicable
5.2. REDES	5.2.1. SUSCRIPCIÓN Y PAGO A REDES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de la base de datos de Excel de Redes. 2. Formato de archivo de Red
	5.2.2. EJECUCIÓN OPERATIVA DE AGENDA DE REDES	Formato de archivo de Red (FIPRI 05.02.01.01) <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de Agenda de Redes
6. Macroproceso: MOVILIDAD		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
6.1. MOVILIDAD	6.1.1. MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulario de postulación 2. Formulario de inscripción al programa de movilidad estudiantil
	6.1.2. MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES EXTERNOS A LA UTPL	Formulario de postulación (FIPRI06.01.01.01)
7. Macroproceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	FORMATOS E INSTRUCTIVOS
7.1. RECURSO HUMANO	7.1.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INTEGRANTES	1. Ficha personal
	7.1.2. CREACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	No aplicable
7.2. RECURSO MATERIAL	7.2.1. ASIGNACIÓN DE BECAS	No aplicable
	7.2.2. ASESORÍA DE VISADO	1. Registro de trámite de visa.

		2. Formulario “Revisión de la documentación para trámites de visa”.
	7.2.3. GESTIÓN DE IMPLEMENTOS DE GRUPOS DE ARTE	No aplicable
	7.2.4. GENERACIÓN DE REPORTES DE EX ALUMNOS	1. Vista del portal web Ex Alumnos- Reportes
	7.2.5. ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA DE ACTIVIDADES	Formato de agenda de actividades (FIPRI 05.02.02.02)
	7.2.6. GENERACIÓN DE INFORMES	No aplicable
	7.2.7. ARCHIVO	1. Formato de ficha de convenio (FIPRI05.01.01.06) 2. Formato de archivo de red (FIPRI 05.02.01.01)
	7.2.8. DIFUSIÓN DE BECAS	No aplicable
7.3. RECURSO TECNOLÓGICO	7.3.1. ADMINISTRACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE GESTIÓN CULTURAL	1. Visualización de página de administración

Tabla 14**Fuente:** DGRI**Elaboración:** Los autores

✓ **DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Para la descripción del procedimiento se incluyó:

Responsable	Descripción de actividades	Registro

➤ **Responsable.**

Determina el puesto responsable de realizar las actividades del procedimiento.

En esta columna se establece puestos según las funciones desempeñadas dentro de la UTPL no áreas.

➤ **Descripción de actividades**

Presenta la narración escrita en orden cronológico y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado (producto), en respuesta al cumplimiento del objetivo del procedimiento y ser rige en sus propias normas o políticas.

➤ **Registros**

Constituyen los elementos que evidencian la realización de una actividad. Son cuantificables y medibles, y pueden ser sujetos al análisis y evaluación para tomar acciones preventivas o en su defecto correctivas.

✓ **DIAGRAMAS DE FLUJO**

Son representaciones gráficas de las actividades que junto con la descripción del procedimiento nos permitirán analizar su operatividad.

Los diagramas de flujo implementados en la DGRI se documentaron con la siguiente metodología:

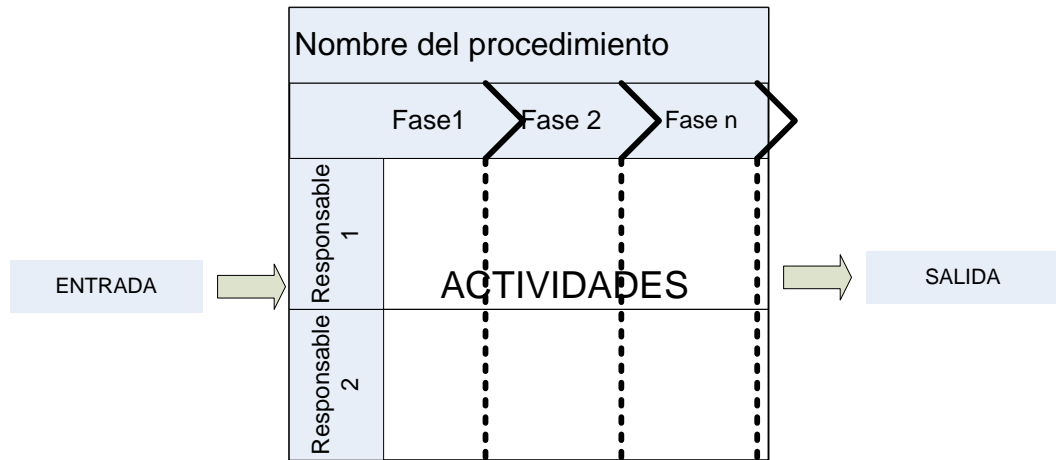


Tabla 15
Fuente y elaboración: Los autores

En el presente flujo se indica el movimiento de actividades desarrolladas en el procedimiento: inicia con la entrada posteriormente se ejecutan una serie de pasos en varias fases definidas y a cargo a responsables específicos para generar una salida acorde a las exigencias del cliente.

Es importante señalar, que se finaliza los procedimientos de dos formas: pueden ser interrumpidos durante las operaciones donde se indica expresamente el término del procedimiento con la palabra “**FIN**” o, las salidas o productos se reconocen como el final de las actividades.

Para la diagramación de los procesos se utiliza una simbología básica para representar los procedimientos, la misma que se indica a continuación:







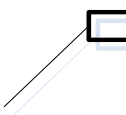

	Símbolo	Descripción
Actividad		Permite la descripción de las actividades que se realizan en el proceso.
Decisión		Permite la identificación de la toma de una decisión.
Proceso definido		Llamada a un proceso predefinido
Terminador		Indica el fin de un procedimiento
Referencia en página		Permite unir una parte del flujo de actividades con otro en la misma página
Referencia a otra pág.		Vincula procesos de una página a otra.
Anotación		Aclaraciones
Flechas de flujo		Conector de actividades, decisiones, procesos y símbolos utilizados en el flujo.

Tabla 16

Fuente: Microsoft Visio

Elaboración: Los autores

Adicionalmente, se empleó una serie de gráficos para presentar un diagrama de flujo más dinámico y familiarizar a las personas ajenas a la DGRI con los procesos que se ejecutan en la dependencia. Estos gráficos son los siguientes:


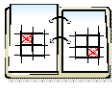


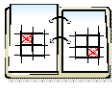



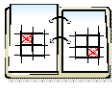




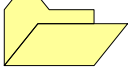










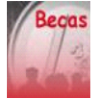

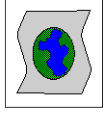


PROYECTO		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>AGENDA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INVESTIGACIÓN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AGENDA		INVESTIGACIÓN		REVISIÓN		PAGOS	
AGENDA										
INVESTIGACIÓN										
REVISIÓN										
ACTIVIDADES			COMPRA							
ARCHIVO			IMPLEMENTOS ADQUIRIDOS							
BASES DE DATOS			PASANTIA							
CONVENIO			INTERCAMBIO							
NECESIDAD			PROYECTO DE INVESTIGACIÓN							
ORGANIZACIÓN			CONOCIMIENTO DE BECA							
ESTRUCTURA			BECAS							
COMUNICACIÓN			PAGINA WEB							
ADAPTACIÓN										
AOP										

Tabla 17
Fuente: Microsoft Visio
Elaboración: Los autores

✓ **ANEXOS**

Identifica documentos que sean complementarios para la ejecución óptima del procedimiento.

✓ **PIE DEL FORMATO**

El formato contiene al final el nombre de quien revisa y aprueba el procedimiento, con espacio para las firmas correspondientes. Los documentos generados por el presente trabajo se presentaron a revisión por los miembros de la DGRI responsables de su ejecución, para asegurar la exactitud y estructura apropiada.

Revisado por: <i>Fecha:</i>	Aprobado por: <i>Fecha:</i>	Versión: 00	Pág. 93
--------------------------------	--------------------------------	----------------	------------

✓ **CONTROL DE DOCUMENTOS**

➤ **Codificación.** Los elementos del Sistema Integral de Procesos para ser identificados se han codificado de manera que puedan integrarse, agruparse y controlarse en el Manual de Procesos de la DGRI.

Los códigos utilizados son de tipo alfanumérico. El código de identificación se asignó a los documentos como se indica a continuación:

Procedimientos

PRI##.##.## donde:

P indica que se trata de un proceso

RI son letras asignadas para identificar a Relaciones Interinstitucionales.

Representa un valor numérico en tres instancias:

Número del macroproceso

Número del subproceso

Número del procedimiento

Ejemplo

PRI01.01.01: Corresponde al procedimiento de Investigación y Publicación Impresa.

Macroproceso: 01 Gestión Cultural

Subproceso: 01 Lojanidad

Procedimiento: 01 Investigación y Publicación Impresa.

Formatos e instructivos

FIPRI##.##.##.## donde:

FI indica que se trata de un Formato e Instructivo

P indica que se trata de un proceso

RI son letras asignadas para identificar a Relaciones Interinstitucionales.

Representa un valor numérico en cuatro instancias:

Número del macroproceso

Número del subproceso

Número del procedimiento

Número del formato o instructivo.

Ejemplo

FIPRI05.02.01.01: Corresponde al Formulario de suscripción/ Forma de suscripción de redes.

Macroproceso: 05 Relaciones Nacionales e Internacionales

Subproceso: 02 Redes

Procedimiento: 01 Suscripción y Pago

Formato e instructivo: 01 Formulario de suscripción/ Forma de suscripción.

➤ **Revisión**

En el pie de página de todos los procedimientos consta una celda correspondiente a **Versión** la que indica el número de veces que el documento ha sido modificado, producto del cambio. Los documentos de la DGRI tienen una versión 00 por ser en esta ocasión elaborados por primera vez.

CAPÍTULO IV

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS

4. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

4.1. Introducción

*“Lo que no se puede medir no se puede administrar;
lo que no se puede administrar no se puede controlar
y lo que no se puede controlar es un caos”*

El presente Capítulo trata de monitorear los procesos de la Dirección General Relaciones Interinstitucionales (DGRI), por lo tanto, se pone a consideración el **SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS** que le permitirá supervisar a la DGRI de forma continua las variables que son factores críticos de éxito, así como las que exigen un control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones.

La DGRI dentro del proceso de Planeación y Dirección, ve a la evaluación como el elemento necesario para medir el cumplimiento de sus objetivos, rediseñar estrategias y mejorar su función con el fin de contribuir al logro de las metas institucionales. El uso de indicadores promueve una cultura de evaluación en base a resultados y gestión para cada unidad de acción de la DGRI, sus recursos son empleados de manera eficiente para prevenir errores y su reincidencia adoptando medidas correctivas para contrarrestar los resultados no satisfactorios que se dan a conocer con los indicadores. La aplicación y presentación de los indicadores lo hacen los dueños de los procesos debido a que cuenta con la información necesaria para calcularlos.

En el capítulo se presenta una definición del sistema de gestión por procesos, funciones, propósitos, dimensiones a medir, explicación del formato y finalmente la presentación del formato que incluye el nombre del indicador, definición, información necesaria para construirlo, observaciones, áreas que lo utilizan, uso del indicador, fórmula, e interpretación del indicador.

4.2. Definición

El sistema de indicadores de gestión por procesos “Es un proceso mediante el cual se comparan los resultados con un criterio valorativo, ya sea a través de parámetros o indicadores para verificar en los procesos, la forma en que se usan y aprovechan los recursos y en qué grado se logran los objetivos organizacionales, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas”⁵

Para la evaluación del desempeño o gestión por procesos se cuenta con indicadores, que podemos conceptualizar como elementos de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las unidades de acción de la DGRI.

4.3. Funciones

Tiene al menos tres funciones básicas:

Descriptiva: Que consiste en la aportación de información sobre el estado real de un programa o proyecto.

Valorativa: Que consiste en añadir a esa información, un juicio de valor lo más objetivo posible sobre si el resultado es adecuado o no.

Causal: Que consiste en identificar las causas del menor, mayor o igual resultado esperado, respecto a la meta.

4.4. Propósito

- ▣ Evaluar el desempeño de la DGRI, y en particular de cada unidad de acción respecto al cumplimiento de sus objetivos.

- ▣ Mecanismo de auto-control para la DGRI y unidades que la conforman.

⁵ MEJÍA LIRA, José La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas, México 2003, Primera edición, Editorial Miguel Porrúa

- ❑ Promueven una cultura de evaluación en base a resultados.
- ❑ Mejoran el proceso de planeación y presupuestación.
- ❑ Su adecuado diseño, aplicación y difusión motivan al personal.

4.5. Dimensiones a Medir

Una vez identificados y documentados los procesos se procede al levantamiento de los indicadores de gestión, para valorar y medir los resultados obtenidos en función de las siguientes razones:

Efectividad, como capacidad para determinar y alcanzar los objetivos determinados, haciendo lo que se debe hacer.

Eficacia, como capacidad para alcanzar los objetivos, independientemente de los recursos aplicados.

Eficiencia, como racionalidad en el uso de los recursos al alcanzar los objetivos, al menor tiempo y costo posible.

Calidad, como el grado en que los resultados satisfacen las necesidades y expectativas de la DGRI

4.6. Criterios para el diseño de indicadores

Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características o criterios:

Confiables: La obtención de resultados debe ser consistente e independiente a quien conduce la evaluación.

Observables: El indicador tiene que hacer referencia a manifestaciones o elementos del objeto evaluado que puedan ser analizadas y constatadas.

Aplicables: Los medios y recursos que se utilicen para realizar la observación y recoger la información han de ser posibles y coherentes con la situación observada.

Representativos: Deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos y servicios.

Disponibles: Los indicadores deben ser claros y accesibles para el personal responsable de su aplicación.

4.7. Indicadores de la DGRI

A continuación se presenta una tabla que indica el proceso, el procedimiento y el respectivo indicador (es):

1. Macroproceso: PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
1.1. DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CULTURAL	1.1.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES	Indicador de resultados
2. Macroproceso: CONGRESOS Y EVENTOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
2.1. GESTIÓN OPERATIVA	2.1.1. COORDINACIÓN DE EVENTOS	Porcentaje de eventos ejecutados
3. Macroproceso: RELACIONES PÚBLICAS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
3.1. VINCULACIÓN	3.1.1. ADM. BASE DE DATOS DE EX ALUMNOS	Porcentaje de ingreso de Ex Alumnos en la base de datos
	3.1.2. ATENCIÓN DE CONSULTA DE EX ALUMNOS	Total de consultas de Ex Alumnos
	3.1.3. ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA AL VISITANTE	Total de agendas al visitante ejecutadas
3.2. SOUVENIRS	3.2.1. COMPRA	Rotación de proveedores
	3.2.2. VENTA	Rotación de inventario
4. Macroproceso: GESTIÓN CULTURAL		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
4.1. LOJANIDAD	4.1.1. INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIÓN	Indicador de resultados
4.2. GRUPOS DE ARTE	4.2.1. PRESENTACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	Porcentaje de presentaciones de Grupos de Arte
5. Macroproceso: RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
5.1. CONVENIOS	5.1.1. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO	Porcentaje de convenios firmados
	5.1.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIO	Porcentaje de contactos por convenio
	5.1.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIO	Porcentaje de evaluación de convenios
5.2. REDES	5.2.1. SUSCRIPCIÓN Y PAGO A REDES	Porcentaje de inclusión en redes
	5.2.2. EJECUCIÓN OPERATIVA DE AGENDA DE REDES	Porcentaje de participación de la UTPL en eventos de Redes.

6. Macroproceso: MOVILIDAD		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
6.1. MOVILIDAD	6.1.1. MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES	Porcentaje de participantes de movilidad
	6.1.2. MOVILIDAD DE ESTUDIANTES Y DOCENTES INVESTIGADORES EXTERNOS A LA UTPL	Porcentaje de participantes de movilidad
7. Macroproceso: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS		
SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
7.1. RECURSO HUMANO	7.1.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INTEGRANTES	Porcentaje de aceptación de nuevos integrantes
	7.1.2. CREACIÓN DE GRUPOS DE ARTE	Porcentaje de aprobación de Grupos de Arte
7.2. RECURSO MATERIAL	7.2.1. ASIGNACIÓN DE BECAS	Porcentaje de integrantes de Grupos de Arte becados
	7.2.2. ASESORÍA DE VISADO	Porcentaje de asesorías para trámites de visa
	7.2.3. GESTIÓN DE IMPLEMENTOS DE GRUPOS DE ARTE	Porcentaje de utilización de presupuesto asignado
	7.2.4. GENERACIÓN DE REPORTES DE EX ALUMNOS	Porcentaje de reportes generados
	7.2.5. ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA DE ACTIVIDADES	Total de agendas elaboradas
	7.2.6. GENERACIÓN DE INFORMES	Porcentaje de informes entregados
	7.2.7. ARCHIVO	Porcentaje de actualización de archivo
7.3. RECURSO TECNOLÓGICO	7.2.8. DIFUSIÓN DE BECAS	Porcentaje de participación en el programa de becas.
	7.3.1. ADMINISTRACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE GESTIÓN CULTURAL	Porcentaje de actualizaciones efectuadas

Tabla 18

Fuente: DGRI

Elaboración: Los autores

4.8. Explicación del Formato

Se presenta un formato para cada uno de los indicadores propuestos, el cual permitirá fortalecer el control y manejo de la información.

i. Encabezado:

☐ **Proceso:** nombre del proceso

☐ **Procedimiento:** nombre del procedimiento

☐ **Código:**

INPRI##.##.##.## donde:

IN indica que se trata de un Indicador

P indica que se trata de un proceso

RI son letras asignadas para identificar a Relaciones Interinstitucionales.

Representa un valor numérico en cuatro instancias:

Número del macroproceso

Número del subproceso

Número del procedimiento

Número del indicador.

Ejemplo

INPRI03.02.01.01:

Macroproceso: 03 Relaciones Públicas

Subproceso: 02 Souvenirs

Procedimiento: 01 Compras

Indicador: 01 Rotación de proveedores

☐ **Tipo de procedimiento:** en función del mapeo de procesos puede ser: estratégico, operativo o de soporte.

ii. **Nombre el indicador:** Se indica el nombre que se le da al indicador tomando en cuenta los criterios de medición.

- iii. **Definición del indicador:** Se describe los criterios que relaciona para obtener el resultado del indicador.
- iv. **Información necesaria para construirlo:** Se considera variables o criterios utilizados para formar el indicador.
- v. **Observaciones:** Se expone las limitaciones, acotaciones y aclaraciones necesarias para una mejor comprensión del indicador.
- vi. **Áreas que utilizan el Indicador en la actualidad:** Dentro de la DGRI cuáles son las unidades de acción que requieren de la formulación del indicador.
- vii. **Uso del Indicador:** Dependiendo de la línea de acción, para que es utilizado el indicador.
- viii. **Fórmula:** Cuales son las variables consideradas para construir el indicador.
- ix. **Interpretación:** Explica la manera de interpretar el indicador propuesto.
- x. **Pie de página:**
 - ☐ **Revisado por:** nombre de la persona que reviso el indicador.
 - ☐ **Aprobado por:** nombre de la persona que aprobó el indicador propuesto.
 - ☐ **Versión:** indica el número de veces que el documento ha sido modificado
 - ☐ **Página:** número de folio.

4.9. Formato


	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES		
	PROCESO:		Código:
	PROCEDIMIENTO:		Tipo de procedimiento:
NOMBRE DEL INDICADOR		DEFINICIÓN DEL INDICADOR	
INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONSTRUIRLO			
OBSERVACIONES (Limitaciones, acotaciones, aclaraciones, etc.)			
¿QUÉ ÁREAS UTILIZAN EL INDICADOR EN LA ACTUALIDAD?		¿PARA QUÉ ES UTILIZADO EL INDICADOR?	
FÓRMULA			
INTERPRETACIÓN			
Revisado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:	Versión: 00	Pág.

Tabla 19

Fuente: DGRI

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO V

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

5. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

5.1. Introducción

*Uno desea que sus empleados dirijan
la empresa como si fuera de ellos*

WILLIAM FULMER

El presente capítulo busca normar las funciones de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales (DGRI), se indica de manera sistemática las funciones y responsabilidades a ser cumplidas por los miembros de la DGRI a través de LA *DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA DGRI* por lo que constituye un documento técnico normativo de la gestión universitaria expresado en de lo que “se debe hacer”, indispensable para desarrollar correctamente las funciones

Se expresa de manera detallada la descripción de las funciones inherentes de cada puesto de trabajo que compone la estructura organizativa de la DGRI, cada una de las actividades desarrolladas en los puestos de trabajo son necesarias para contribuir al cumplimiento cabal y oportuno de la misión y visión de la UTPL. Particular de Loja. Se lo ha elaborado de una manera que permita delimitar las responsabilidades y funciones de cada unidad de acción, procurando el conocimiento por parte de los responsables y evitando la duplicación o superposición de funciones. Un Manual de Funciones por sí solo no tiene una aplicación práctica para la DGRI sino es la combinación con el *Manual de Procesos e Indicadores* que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Se desarrolla en el capítulo los siguientes puntos: instructivo de trabajo para la selección y contratación del personal, organigrama, metodología empleada, descripción general de puestos, la explicación del formato empleado en el manual y finalmente el formato.

5.2. Recursos Humanos UTPL

5.2.1. Instructivo de trabajo para la selección y contratación del personal

Reclutamiento: es el proceso de convocar y atraer candidatos existentes en el mercado laboral o dentro de la universidad par que participen en un proceso de selección de personal.

Reclutamiento interno: se realiza dentro de la universidad, a través de ascensos o movimientos de personal.

Reclutamiento externo: se realiza tomando en consideración los currículums de la base de candidatos o haciendo búsquedas a través de los medios de comunicación, agencias de empleo, centros educativos, internet o personas referidas.

Base de Datos: los currículums que llegan a Recursos Humanos, son clasificados de acuerdo a las diferentes profesiones y/o experiencias de los candidatos postulantes. Este archivo de candidatos se denomina Base de Datos de Recursos Humanos.

Descripción de cargo: es un documento en el cual se describen las relaciones estructurales del cargo, sus responsabilidades, requisitos y perfil de la persona que debe ocupar el cargo.

Prueba Técnica: es un instrumento que permite evaluar las habilidades conocimientos y destrezas del candidato que está aplicando a un proceso de selección, de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Prueba Psicotécnica: son pruebas que se aplican a las personas para apreciar sus aptitudes y habilidades y medir s su desempeño mediante operaciones intelectuales, manuales, de selección múltiple o escrita.

Pruebas Psicológicas: es un instrumento que puede predecir la personalidad del candidato frente al trabajo, su familia y a sus relaciones con las demás personas.

Vacante: cargo o puesto de trabajo que debe cubrirse en la universidad, que es generado por creación o por reemplazo, cuando sale el ocupante.

Ascenso: subir de una posición o cargo inferior a uno de mayor categoría o responsabilidad.

Rotación: asumir diferentes o nuevas responsabilidades, pero manteniendo el mismo nivel dentro de la empresa.

Contrato de trabajo: “es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra persona o con una entidad de cualquier naturaleza a prestar sus servicios lícitos o personales, bajo su dependencia, por el pago de una remuneración” Según documento externo **Régimen Laboral Ecuatoriano LMDE**

Contrato de prestación de servicios eventuales: son aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales de la universidad, tales como reemplazo de personal y su duración máxima es de seis meses e un año.

Contratación de prestación de servicios a tiempo fijo con período de prueba: cuando se celebra por primera vez un contrato, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Aviso de entrada / salida al IESS: Documento externo con el cual se comunica al IESS el ingreso o salida de un colaborador a la empresa.

Instrucciones para presentación del proyecto

Si el solicitante de la selección cree conveniente que la terna de candidatos finalistas presente adicionalmente un proyecto aplicable a las responsabilidades que realizará en el cargo que postula, el responsable de selección pedirá al solicitante de la selección las bases para la elaboración del proyecto. El tiempo para desarrollar el proyecto es de un día y la presentación será ante un grupo de invitados, quienes evaluarán las presentaciones en el formulario de Calificación de Proyectos. Una vez concluidas las presentaciones de la tema, los evaluadores intercambiarán criterios para que el solicitante de la selección tome la decisión y comunique al responsable de la selección.

Instrucciones para selección de personal en provincias:

El responsable de la oficina regional será quien actúe como contraparte de Recurso Humanos, con la asesoría del Jefe de Recursos o el responsable de la selección de todo el proceso de selección detallado. De ser indispensable, el jefe de Recursos Humanos y /o responsable de selección se trasladarán al lugar donde se ha generado el requerimiento.

Instrucciones para toma de pruebas

Para el proceso de selección, se tomarán las pruebas de acuerdo a lo determinado en el registro “Prueba de para selección de personal” que mantiene y modifica el Jefe de Recursos Humanos

Instrucciones para la descripción del cargo

Cuando se crea un nuevo cargo, el Jefe de Recursos Humanos realiza el levantamiento de la información con el responsable de la nueva posición.

Instrucción para contratación

El tipo de contrato que se aplicará a la persona seleccionada y será aplicado por el Departamento de Recursos Humanos previo a la entrega de documentos solicitado al nuevo colaborador.

Algunos de los documentos que intervienen en la contratación y selección del personal de la UTPPL son:

- ❑ Información personal ANEXO 3
- ❑ Formato para entrevista preliminar ANEXO 4
- ❑ Formato para referencia del candidato ANEXO 5
- ❑ Informe de selección de Personal ANEXO 6
- ❑ Documentos para vinculación ANEXO 7

5.3. Descripción de Funciones

La descripción de funciones “*Expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y relación que existen entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa*”⁶

Este Manual debe ser objeto de revisiones periódicas en función a las necesidades que surjan a partir de su aplicación, por cuanto es flexible a los cambios que se produzcan en la DGRI

5.4. Propósitos

- ❑ Establecer las funciones específicas, autoridad, responsabilidad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de la DGRI.
- ❑ Facilitar en su incorporación del personal que ingrese, así como en el adiestramiento y orientación del personal en servicio.
- ❑ Permitir el control y evaluación de actividades y funciones de los cargos.
- ❑ Contribuir a la consolidación de la DGRI.

5.5. Alcance

El presente manual se documenta desde el nivel jerárquico más alto que es la Dirección de la DGRI hasta los niveles de apoyo como son los becarios para realizar las funciones las unidades de acción.

5.6. Organigrama

Se describe las distintas funciones estructurándose conforme a la representación graficada en el organigrama. Ver Capítulo II Figura 12

⁶ TERRY, George R. Administración y Control de Oficinas Editorial Continental, México.

5.7. Descripción general de puestos

La DGRI está compuesta por los siguientes puestos:

Nº de orden	CARGO OCUPACIONAL EN LA DGRI
01	Director General de Relaciones Interinstitucionales
02	Director de Gestión Cultural
03	Secretaria de la DGRI
04	Coordinador de la Unidad de Acción de Relaciones Públicas
05	Coordinador de la Unidad de Acción de Relaciones Internacionales
06	Coordinador de la Unidad de Acción de Relaciones Nacionales
07	Coordinador de la Unidad de Acción de Redes Universitarias
08	Coordinador de la Unidad de Acción de Movilidad
09	Coordinador de la Unidad de Acción de Asesoría de Visado
010	Coordinador de la Unidad de Acción de Ex - Alumnos
011	Coordinador de Unidad de Acción de Vinculación con la Sociedad
012	Coordinador de la Unidad de Acción de Congresos y Eventos
013	Becario

Tabla 20

Fuente: DGRI

Elaboración: Los autores

5.8. Explicación del formato

i. Encabezado

☐ **Cargo:** se indica el nombre del cargo ocupacional en la DGRI.

☐ **Código:**

MFRI##

MF: indica las letras asignadas para Manual de Funciones

RI: letras asignadas para identificar a Relaciones Interinstitucionales

##: Número de orden

Ejemplo:

MFRI02: Manual de Funciones de Relaciones Interinstitucionales del Director de Gestión Cultural.

ii. Información Básica:

☒ **Cargo:** es una posición en un grupo organizado que presenta características especiales, entre las que cabe señalar que prescribe funciones generales y específicas de las que se ocupa.

☒ **Jefe:** Superior que le ha delegado las responsabilidades y funciones indicadas.

☒ **Supervisa a:** se indica el nombre de los puestos sobre quienes ejerce autoridad.

iii. Naturaleza del Puesto:

Expresa brevemente lo que se define como la función general por quienes están al frente de las respectivas unidades de acción en función de las metas fijadas para cada una de ellas.

iv. Funciones y Responsabilidades:

Detalla las actividades, funciones y responsabilidades, que se debe desempeñar en cada puesto de trabajo.

v. Requisitos mínimos para el puesto:

Estudios: el título profesional universitario en un área determinada para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Experiencia: tiempo mínimo laborando en actividades determinadas.

Formación: competencias, estudios adicionales y especializaciones indispensables para agilizar el trabajo.

Habilidad: Capacidad, disposición o destrezas que se requieren en el puesto de trabajo.

Otros: valores personales para el cargo

vi. Herramientas necesarias para el puesto

Se indica que instrumentos, máquinas o medios indispensables para ejecutar las funciones del puesto.

vii. Pie de página:

☐ **Revisado por:** nombre de la persona que reviso las funciones.

☐ **Aprobado por:** nombre de la persona que aprobó las funciones.

☐ **Versión:** indica el número de veces que el documento ha sido modificado

☐ **Página:** número de folio.

5.9. Formato


	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		Código:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:			
2. JEFE:			
3. SUPERVISA A:			
II. NATURALEZA DEL PUESTO:			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD:			
V. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
ESTUDIOS:			
EXPERIENCIA:			
FORMACIÓN:			
HABILIDAD:			
OTROS:			
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO			
Revisado por:	Aprobado por:	Versión	Pág.
Fecha:	Fecha:	00	

Tabla 21

Fuente: DGRI

Elaboración: Los autores

CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo de investigación hemos concluido lo siguiente:

- ❑ El portal web UTPL proporciona información relacionada a las actividades y resultados obtenidos por las unidades de acción de la DGRI pero la información estratégica que caracteriza en su totalidad a la DGRI como un ente ejecutor de las metas institucionales no está definida formalmente.
- ❑ La carencia de un Manual de Procedimientos dificulta el reconocimiento de los principales componentes del enfoque basado en procesos que garantiza una adecuada gestión, orientada a satisfacer los requerimientos de la UTPL.
- ❑ Las unidades de acción de la DGRI aplican periódicamente indicadores contruidos por cada coordinador como medio de seguimiento y control de las actividades desempeñadas. La falta de estandarización de estos indicadores obstaculiza una acertada medición de sus resultados.
- ❑ Las actividades que cumplen los coordinadores de las unidades de acción de la DGRI no están documentadas generando inconvenientes como la duplicidad de funciones, desperdicio de recursos e inconvenientes en la socialización e introducción del nuevo personal.
- ❑ Los procesos que se llevan a cabo en la DGRI requieren el establecimiento de criterios de selección, evaluación y manejo de información que faciliten su ejecución para evitar una toma de decisiones desacertada basadas en percepciones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones expuestas recomendamos:

- ❑ La DGRI debe tomar en consideración los puntos de planificación estratégica expuestos en el capítulo dos denominado *Dirección General de Relaciones Interinstitucionales*. Es conveniente que se haga conocer a todo el personal que labora en la DGRI la misión y visión propuesta, y se estudie a profundidad el análisis de variables internas y externas (FODA) para la aplicación de estrategias.
- ❑ El uso adecuado del *Manual de Procedimientos* permitirá mejorar la comprensión de las actividades que permanentemente se desarrollan en la DGRI facilitando su actualización y mejora continua.
- ❑ Los indicadores propuestos en el *Manual de Indicadores de Gestión por Procesos* complementarán el adecuado control y seguimiento a los procesos que se ejecutan en las unidades de acción de la DGRI para adoptar medidas oportunas y efectivas.
- ❑ El *Manual de Descripción de Funciones* de la DGRI permitirá delimitar las funciones promoviendo la optimización de recurso humano, el adecuado empoderamiento y consecución de objetivos tanto individuales como colectivos.
- ❑ Es preciso que la DGRI plasme los criterios de selección evaluación y manejo de información en documentos prácticos para facilitar la consecución de las actividades y su respectivo control.

BIBLIOGRAFÍA

- ❏ RICO, Roberto Rubén Calidad Estratégica Tota Ediciones Machi, 9na, edición con las Normas ISP 9001 / 2000 y 14000
- ❏ SENTLE, Andrés Calidad y Excelencia Ediciones 2000 S. A.; Barcelona, España.
- ❏ CHANG, Richard Y. Mejora Continua de Procesos 1996, Ediciones Granica S.A. Barcelona, España.
- ❏ Seminario Taller, Guía de Administración de Procesos Instructor: Ing. Freddy Dávila R. UTPL Mayo, 2007.
- ❏ FRED R., David Administración Estratégica Novena Edición, 2003, Ediciones Pearson Education, Inc.
- ❏ STRICKKAND, Thompson Administración Estratégica decimotercera edición McGraw-Hill, Pág. 6.
- ❏ MEJÍA LIRA, José La Evaluación de la Gestión y las Políticas Públicas, Primera edición, México 2003, Editorial Miguel Porrúa.
- ❏ TERRY, George R. Administración y Control de Oficinas, Editorial Continental, México.
- ❏ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Planeación Estratégica
- ❏ Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de Educación Formal en los Niveles de Preescolar, Básica, Media y en Establecimiento de Educación no Formal, Editado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

- ❏ Guía_técnica_Manuales_de_Procedimientos.pdf

- ❏ NORMA INTERNACIONAL ISO 9000 Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario.

- ❏ Estatuto Orgánico Universidad Técnica Particular de Loja, Resolución CONESUP N° RCP-S2-R050-02

- ❏ http://daf.umsa.bo/infraestructura/manual_procesos.htm

- ❏ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

- ❏ http://www.juschubut.gov.ar/01_home/pdf/M_Procesos_interinstitucionales.pdf

- ❏ <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

- ❏ www.utpl.edu.ec

- ❏ http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,886114&_dad=portal&_schema=PORTAL

- ❏ http://www.uv.mx/usbi_ver/docs/manuales/man_docum_procesos_usbi.pdf

- ❏ <http://www.juntadeandalucia.es/salud/contenidos/procesos/docs/5.pdf>

- ❏ http://squac.iti.upv.es/servicios/testeo/mejora_de_procesos



ANEXOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>DEDICATORIA</i>	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS</i>	vi
<i>RESUMEN</i>	xiii
<i>INTRODUCCIÓN</i>	14
<i>OBJETIVOS</i>	29
1. <i>UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA</i>	31
1.1. <i>Historia</i>	31
1.2. <i>Visión</i>	32
1.3. <i>Misión</i>	33
1.4. <i>Valores Institucionales</i>	33
1.5. <i>Filosofía</i>	34
1.6. <i>Modelo Educativo</i>	34
1.7. <i>Modelo European Credits Transfer System (ECTS)</i>	35
1.7.1. <i>Contenidos del Programa Formativo</i>	36
2. <i>DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES</i>	41
2.1. <i>Introducción</i>	41
2.2. <i>Planeación estratégica</i>	43
2.2.1. <i>Papel de la planeación estratégica</i>	43
2.2.2. <i>Razones para una Planeación Estratégica</i>	43
2.2.3. <i>Elementos de una Planeación Estratégica</i>	44
2.3. <i>Análisis situacional de la DGRI</i>	45
2.3.1. <i>Creación</i>	45
2.3.2. <i>Definición</i>	46
2.3.3. <i>Estructura</i>	46
2.3.3.1. <i>Gestión Cultural</i>	46
2.3.3.2. <i>Relaciones Nacionales</i>	51
2.3.3.3. <i>Relaciones Internacionales</i>	51

2.3.3.4.	<i>Redes Universitarias</i>	52
2.3.3.5.	<i>Eventos</i>	52
2.3.3.6.	<i>Vinculación con la sociedad:</i>	53
2.3.3.7.	<i>Relaciones públicas:</i>	53
2.3.3.8.	<i>Asociación de egresados y titulados:</i>	53
2.3.3.9.	<i>Movilidad</i>	53
2.3.4.	<i>Organigrama</i>	54
2.3.5.	<i>Importancia</i>	55
2.3.6.	<i>Características</i>	55
2.3.6.1.	<i>Relación DGRI - Ambiente Interno</i>	56
2.3.6.2.	<i>Relación DGRI - Ambiente Externo</i>	56
2.3.7.	<i>Objetivos</i>	57
2.3.8.	<i>Funciones</i>	58
2.3.9.	<i>Diagnóstico Estratégico</i>	60
2.3.9.1.	<i>Contexto Interno</i>	60
2.3.9.2.	<i>Contexto local y Nacional</i>	61
2.3.9.3.	<i>Contexto Internacional</i>	61
2.3.10.	<i>Análisis FODA</i>	62
2.3.10.1.	<i>Análisis interno</i>	62
2.3.10.1.1.	<i>Fortalezas</i>	62
2.3.10.1.2.	<i>Debilidades</i>	65
2.3.10.2.	<i>Análisis externo</i>	66
2.3.10.2.1.	<i>Oportunidades</i>	66
2.3.10.2.2.	<i>Amenazas</i>	67
2.3.11.	<i>Matriz FODA</i>	67
2.3.11.1.	<i>Matriz</i>	67
2.3.12.	<i>Valores</i>	56
2.3.13.	<i>Misión</i>	56
2.3.14.	<i>Visión</i>	59
3.	<i>SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS (SIP)</i>	62
3.1.	<i>Introducción</i>	62

3.2.	<i>Importancia</i>	63
3.3.	<i>Mapeo de Procesos</i>	63
3.3.1.	<i>Características de los Procesos</i>	64
3.3.2.	<i>Macroprocesos</i>	64
3.3.2.1.	<i>Establecer la Misión</i>	65
3.3.2.2.	<i>Establecer el producto final</i>	65
3.3.2.3.	<i>Establecer los elementos necesarios para generar el producto final.</i>	66
3.3.2.3.1.	<i>Establecer los Clientes</i>	66
3.3.3.	<i>Matriz de Macroproceso</i>	67
3.3.3.1.	<i>Procesos de Alta Dirección</i>	69
3.3.3.2.	<i>Procesos Operativos</i>	69
3.3.3.3.	<i>Procesos de Soporte</i>	70
3.3.4.	<i>Desagregación de Macroprocesos</i>	71
3.3.4.1.	<i>Subprocesos</i>	71
3.3.4.1.1.	<i>Productos</i>	72
3.3.4.2.	<i>Procedimientos</i>	72
3.3.4.2.1.	<i>Producto</i>	74
3.3.4.2.2.	<i>Cliente</i>	77
3.3.4.2.3.	<i>Documentación</i>	81
4.	<i>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS</i>	97
4.1.	<i>Introducción</i>	97
4.2.	<i>Definición</i>	98
4.3.	<i>Funciones</i>	98
4.4.	<i>Propósito</i>	98
4.5.	<i>Dimensiones a Medir</i>	99
4.6.	<i>Criterios para el diseño de indicadores</i>	99
4.7.	<i>Indicadores de la DGRI</i>	100
4.8.	<i>Explicación del Formato</i>	103
4.9.	<i>Formato</i>	104
5.	<i>FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES</i>	107

5.1.	<i>Introducción</i>	107
5.2.	<i>Recursos Humanos UTPL</i>	108
5.2.1.	<i>Instructivo de trabajo para la selección y contratación del personal</i>	108
5.3.	<i>Descripción de Funciones</i>	111
5.4.	<i>Propósitos</i>	111
5.5.	<i>Alcance</i>	111
5.6.	<i>Organigrama</i>	111
5.7.	<i>Descripción general de puestos</i>	112
5.8.	<i>Explicación del formato</i>	112
5.9.	<i>Formato</i>	114
	<i>CONCLUSIONES</i>	116
	<i>RECOMENDACIONES</i>	117
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	118
	<i>ANEXOS</i>	119

ÍNDICE DE TABLES

<i>Tabla 1</i>	69
<i>Tabla 2</i>	58
<i>Tabla 3</i>	60
<i>Tabla 4</i>	65
<i>Tabla 5</i>	67
<i>Tabla 6</i>	69
<i>Tabla 7</i>	70
<i>Tabla 8</i>	70
<i>Tabla 9</i>	71
<i>Tabla 10</i>	72
<i>Tabla 11</i>	74
<i>Tabla 12</i>	76
<i>Tabla 13</i>	80
<i>Tabla 14</i>	88
<i>Tabla 15</i>	90
<i>Tabla 16</i>	91
<i>Tabla 17</i>	92
<i>Tabla 18</i>	102
<i>Tabla 19</i>	105
<i>Tabla 20</i>	112
<i>Tabla 21</i>	115

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	31
<i>Figura 2</i>	36
<i>Figura 3</i>	47
<i>Figura 4</i>	48
<i>Figura 5</i>	48
<i>Figura 6</i>	48
<i>Figura 7</i>	49
<i>Figura 8</i>	49
<i>Figura 9</i>	49
<i>Figura 10</i>	49
<i>Figura 11</i>	50
<i>Figura 12</i>	54
<i>Figura 13</i>	55
<i>Figura 14</i>	68