Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÒN DE MAGÌSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Molina Espinoza, Jorge Wilfrido

DIRECTORA: Hurtado Regalado, Beatriz Josefina, M.B.A.

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2014

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniera MBA

Beatriz Josefina Hurtado Regalado

DOCENTE DE LA TITULACIÒN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013, realizado por Jorge Wilfrido Molina Espinoza, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo 2014

f). . . . . .

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo: Jorge Wilfrido Molina Espinoza, declaro ser el autor del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013, de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial, siendo la MBA Beatriz Josefina Hurtado Regalado directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su 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, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

Loja, mayo 2014

(f).....
Autor: Jorge Wilfrido Molina Espinoza
Cédula: 1400237580

D E D I C A T O R I A

A LILIAM, compañera y amante fiel y leal, por ser el amparo y bastión que me sostuvo en los momentos más críticos. Por sus sacrificios en estos largos años que me dediqué al estudio de pre y post grados, a ella le dedico las primeras letras de mi vida, con todo amor y agradecimiento por haber sido una fuerza motivadora que excluía el fracaso como opción.

A mis hijos Neisyta, Jorguito y Lili Antonella, la razón de mi esfuerzo, constancia y perseverancia, porque me dan la fuerza necesaria para enfrentar cada uno de los retos que van surgiendo en el camino, e inculcarles que las cosas hay que hacerlas siempre y en todo momento con ganas, con gusto y con entusiasmo.

Jorge W. Molina E…

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por haber dado la fuerza, paciencia, valor y temperamento para alcanzar esta meta, por permitir la vida y tener esta oportunidad de saber algo más y poner en práctica para bien del prójimo y nuestra sociedad que necesita, a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A las autoridades, docentes, personal administrativo y alumnos de la UCACUE sede Macas, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación y todas las personas que de una u otra manera han colaborado hasta la culminación de este trabajo.

De manera especial, un sincero agradecimiento a:

Ud. MBA. Ingeniera Beatriz Josefina Hurtado Regalado, por tener la paciencia y sabiduría, demostrando su verdadera vocación de maestra y catedrática, por haberme guiado y orientado acertadamente en la redacción de este trabajo. A Ud. le debo, el haber aprendido que la investigación es una experiencia que uno transita solo, en la búsqueda del conocimiento. Profesionales de su excelencia y valía enaltecen a la educación superior del país.

A Msc. Diana Espinoza Torres, Coordinadora Académica de la Maestría de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Un agradecimiento muy especial al Sr. Doctor Ángel Vicente Tene Tene, por los consejos y conocimientos impartidos y de manera especial por su constante motivación a través de sus mensajes y palabras de aliento por medio del EVA.

Agradecer a mi familia por su comprensión, paciencia y colaboración.

EL AUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA I

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA II

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS III

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

ÍNDICE DE CONTENIDOS VI

RESUMEN IX

ABSTRACT X

INTRODUCCIÒN XI

CAPITULO 1

1. PRESENTACIÒN 2

1.1. Planteamiento del problema 3

1.2. Justificación e importancia de la propuesta 6

1.3. Objetivos 7

1.4.1. Objetivo General 7

1.4.2. Objetivos específicos 7

1.4. Hipótesis 8

1.5. Alcance 8

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA 10

2.1. Identificación y secuencia de los procesos 10

2.2. Descripción de los procesos 11

2.3. Seguimiento y medición de los procesos 13

2.4. Propuesta de mejora de los procesos 14

2.5. Participantes 15

2.6. Métodos y procedimientos 16

CAPITULO 3

3.MARCO TEÓRICO 19

3.1. Gestión por procesos 19

3.1.1 ¿Qué es la gestión por procesos? 19

3.1.2. Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos 20
3.1.3. Beneficios de la gestión de procesos 20
3.1.4. ¿Qué es el mapa de procesos? 21
3.2. Clasificación de los proceso 21
3.3. Principios de la gestión por procesos 23
3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos 24
3.4.1. Tormenta de ideas 24
3.4.2. Diagrama causa-efecto 24
3.4.3. Histograma de frecuencias 25
3.5. Metodología para la mejora de procesos 25
3.6. Indicadores de gestión 26
3.7. Introducción al mejoramiento continuo 28
3.7.1. Modernización del proceso 29
3.7.2. La mejora continua y la organización 29
3.7.3. Ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar, actuar*).* 31
3.7.4. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) 32

CAPITULO 4
4. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE MACAS 35
4. 1. Aspectos generales 35
4.1.1. Misión 35
4.1.2. Visión 35
4.1.3. Principios y Valores 36
4.2. Marco Legal 36
4.3. Organización 39
4.4. Alineamiento a los objetivos (No. 1 y 2) del Plan Nacional del Buen Vivir, LOES y su Reglamento, SENESCYT 43
4.5. Sus servicios (UCACUE) sede Macas 47
4.6. Sus clientes (Internos y Externos) 48
4.7. Mejora de los procesos 49
4.7.1. Área académica 49
4.7.2. Investigación y vinculación con la comunidad 50

CAPITULO 5
5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO 52

5.1. Identificación y secuencia de los procesos 52
5.2. Descripción de los procesos: Creación del Departamento de Investigación en la sede universitaria de Macas 66
5.3. El seguimiento y medición de los procesos . 82
5.4. La mejora de los procesos 84
CONCLUSIONES 85
RECOMENDACIONES 87
BIBLIOGRAFIA 89
GLOSARIO DE TÉRMINOS 91
ANEXOS 93

RESUMEN:

El siguiente trabajo de grado presenta el: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013.

La “gestión por procesos” tiene por fundamento la orientación de los esfuerzos hacia la satisfacción del/de la destinatario/a de un determinado producto o servicio. En consecuencia, todas las actividades se estructuran y ordenan en una cadena de acontecimientos sucesivos (procesos), que vayan añadiendo valor y que finalicen en unos resultados satisfactorios.

Este trabajo se centra en la identificación y secuencia de los procesos mediante un mapa de procesos como un sistema general integrado e interconectado, un diagrama de flujo de procesos (actividades del proceso), una ficha de proceso (características del proceso), se valora mediante un indicador a emplear para verificar el resultado en elaboración y ejecución de proyectos de investigación en la Unidad Académica, para la mejora de los procesos, se ha elaborado flujogramas para especificar concretamente las actividades que servirán para la mejora continua.

PALABRAS CLAVES: Proceso, mapa de procesos, diagrama de flujo de procesos, características del proceso, indicador.

ABSTRACT

The following paper presents: Designing a model of Business Process Management for the implementation of research in the " Catholic University of Cuenca ," based Macas , 2013.

The “process management " is the foundation stress orientation towards meeting the target of a particular product or service. Consequently, all activities are structured and arranged in a chain of successive events (processes) that will add value and which end in satisfactory results.

This work focuses on the identification and sequence of processes using a process map as an integrated and interconnected general system, a flow chart of processes (process activities), a form of process (process characteristics), is assessed by an indicator to be used to verify the result in development and implementation of research projects in the Academic Unit for the improvement of processes has been developed specifically flowcharts to specify the activities that will serve to continuous improvement.

KEYWORDS: Process, process map, process flow diagram, process characteristics, indicator.

INTRODUCCIÒN:

El presente trabajo de investigación tiene como fundamento presentar un estudio sobre el modelo de gestión por procesos en el departamento de investigación de la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, para de esta manera determinar su importancia al constituirse en instrumento de innovación dentro del desarrollo empresarial de esta institución educativa. La metodología utilizada: Exploratorio descriptivo, hermenéutico, analítico-sintético e inductivo-deductivo en la identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos, seguimiento y medición de los procesos, propuesta de mejora de los procesos.

Este trabajo tiene cinco capítulos, el capitulo uno inicia con la presentación, planteamiento del problema, justificación, además se plantea los objetivos e hipótesis y el alcance que tendrá este trabajo.

En el capítulo dos se describe la metodología a aplicar en la investigación, comenzando con la identificación y secuencia de los proceso, descripción de los procesos, seguimiento y medición de los procesos, propuesta de mejora de los procesos.

El capitulo tres, trata sobre el marco teórico, es decir conceptos que se relacionen con la gestión por procesos, para lo cual se ha tomado como referencia textos de varios autores y también fuentes de internet.

El capitulo cuatro se describe a la institución objeto de estudio, en sus aspectos más generales, en concordancia con la Constitución del Estado, leyes, reglamentos, programas y el Plan Nacional del Buen Vivir.

El capitulo cinco es la parte de la investigación realizada para la culminación de este trabajo, se encontrará mapas de procesos del departamento de investigación, diagrama de procesos, es decir la descripción de las actividades, existen fichas de proceso que estas relacionadas con las características del proceso, se plantea los indicadores de resultados, la mejora de los procesos además de las conclusiones y recomendaciones

Para la realización del presente trabajo, se obtuvo la aceptación de la máxima autoridad de esta sede universitaria, otorgando el respectivo permiso firmado y sellado, además de la apertura para la entrega de información, un agradecimiento sincero a todos ellos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. Presentación

Las universidades ecuatorianas están inmersas en la búsqueda y aplicación de propuestas de calidad académica y administrativa, que respondan a una gestión basada en la racionalización de recursos, en la evaluación académica y en la eficacia administrativa.

Desde hace cuatro años aproximadamente, se implementa como políticas de Estado, que las Universidades del Ecuador deben acogerse al Mandato 14 y por consiguiente a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento, al Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), a Organismos rectores como el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), los mismos que respondiendo a la imperiosa necesidad de elevar la calidad del servicio de educación que ofrecen las universidades ecuatorianas, han desarrollado las evaluaciones pertinentes a las diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) del país y cuyos resultados son que, muchas universidades tuvieron que cerrar sus puertas por falta de calidad académica, otras universidades están dentro de un plan de reorganización y el resto de universidades están invirtiendo recursos por cada vez ser mejores.

Se concluye que, el trabajo centrado en procesos, la gestión de los recursos humanos basada en competencias y la evaluación del desempeño, hace plantearnos que los principios de los Sistemas de Gestión por Procesos, se están implementando como verdaderas herramientas de gestión para conseguir estas propuestas en concordancia con la misión y visión de cada una de las entidades universitarias.

La “gestión por procesos” permite observar el modo en que se ejecutan ordenadamente las tareas siguiendo los pasos de la generación de valor del producto o servicio prestado al destinatario, superando las fronteras funcionales y departamentales. Los procesos muestran las relaciones internas usuario-proveedor que llevan de forma progresiva a la realización del producto o a la prestación del servicio.

Lo anteriormente expuesto tiene una trascendencia fundamental en el desarrollo de programas y herramientas de calidad como base de la modernización universitaria, de adaptación a la nueva realidad educativa de este mundo globalizado.

Se está reconociendo implícitamente que estas “herramientas” no constituyen un elemento más, una actividad nueva a desarrollar, sino que, por el contrario, conforman la base de un nuevo sistema de trabajo cuya finalidad es la eficiencia y la respuesta a las necesidades de la sociedad. De ahí la insistencia en la aplicación con absoluta planificación, conocimiento y profesionalidad, ya que, se insiste, son la base de la reorganización administrativa.

La exigencia de calidad prevista en la Constitución, en la LOES, en el PNBV (Objetivo 2, políticas 2.2), lo que exige el CES y la CEAACES, debe mejorar el marco de la actual situación de la educación universitaria ecuatoriana, en la política, la misión y visión de la universidad, la investigación documentada de acuerdo a estándares y normativas internacionales, debe contribuir a la solución de los problemas de la colectividad.

Por la importancia de lo anteriormente expuesto es que nace este presente trabajo de tesis titulado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013.

1.1. Planteamiento del problema

La Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), sede Macas, es una institución educativa al servicio del pueblo, desde el 7 Octubre de 1970, siendo Presidente del Ecuador el Doctor José María Velasco Ibarra, esta institución es persona de derecho privado con finalidad social, sin propósito de lucro, de acuerdo con la Constitución y la Ley es cofinanciada por el Estado. Su actividad está inspirada en los valores del Evangelio y el humanismo cristiano, basada en la autonomía tiene por objeto la educación, investigación, promoción del desarrollo integral de los pueblos y respuesta a las demandas sociales.

La UCACUE sede Macas al momento tiene una población estudiantil de 449 alumnos, modalidad presencial, la infraestructura actual no da cabida para más alumnos. Las facultades: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Empresarial, están muy saturadas en el mercado local y la provincia, las facultades de: Economía y Finanzas y Ciencias de la Educación (Parvularia) tiene muy poca demanda, esta es la razón para que exista pocos alumnos en las mismas, otro inconveniente es el horario de clases de 17:00 hrs hasta las 22:00hrs, ya que la mayor parte de alumnos trabajaban en instituciones pública y

privadas y hace imposible que muchos alumnos puedan llegar a tiempo para la primera hora de clase.

El objetivo estratégico de esta sede universitaria es: “Fortalecer la Investigación científica como un proceso permanente del quehacer universitario, para mejorar la calidad de la educación y contribuir al desarrollo nacional”[1].

La problemática principal es la falta de mejora en los procesos para la implementación de la investigación en la UCACUE, sede Macas, además se manifestó como causa de este problema, el no tener establecida de manera formal una estrategia investigativa, que esté reflejada en objetivos a mediano y largo plazo y que respondan a planes nacionales, locales o desarrollos tecnológicos privados o públicos, de los cuales puedan ser derivadas y/o aplicadas en forma clara las línea de investigación pertinentes y la estructura organizativa de la unidad de investigación.

La deficiente estructura organizativa de esta sede universitaria, hace que el personal docente desconozca los procesos y sus interacciones, permite que se repitan procesos, que exista exceso de procedimientos y actividades (manuales), pues la información es aislada en cada área y no se tienen controles o estos son inadecuados.

Según el CEAACES (2012), en el informe técnico de evaluación a la sede, manifiesta que: “Entorno de aprendizaje**:** La evaluación del entorno de aprendizaje aborda a las IES como proyectos académicos, estructurados alrededor de tres dimensiones básicas, ejes o criterios: 1) Academia Universitaria, 2) Infraestructura Universitaria, 3) Gestión y Política Institucional, que sirven de soporte para la articulación de las actividades de gestión y acumulación del conocimiento.

En el criterio de Gestión y Política Institucional, el tercer subcriterio es la *Investigación*, este subcriterio está relacionado directamente con la producción científica a través de las publicaciones de artículos indexados que han realizado los docentes de la extensión. El siguiente indicador es considerado al respecto: *Producción per Cápita:* evalúa la producción por docente de artículos científicos publicados en revistas indexadas en SCOPUS. Según la evaluación realizada por el CEAACES, en cuanto al número de publicaciones en revistas indexadas en Scopus por docentes de la extensión (periodo 2008-2012) es de cero (0)”.

[1] Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) y Sedes. Plan Estratégico Institucional , 2011-2015

A la problemática antes expresada, se añade otros factores que inciden en el problema y que dificulta a la universidad, implementar estrategias que le permita cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos, especialmente en el área de investigación y que se puede considerar como efectos y son los siguientes:

- Existen pocos proyectos de investigación social, de emprendimiento microempresarial, etc., que vinculen la comunidad con la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, se debería socializar y fomentar más acuerdos de cooperación interinstitucionales (públicas y privadas).

- Poco conocimiento acerca de procesos operativos eficientes y efectivos en la elaboración de proyectos para y con la comunidad, mediante el análisis de las necesidades básicas insatisfechas (NBI), y participación de toda la sociedad.

- Deficiente plan de capacitación del recurso humano en proyectos de vinculación con la comunidad, poca inversión en la capacitación del talento humano tanto profesores, alumnos y miembros de la sociedad.

- Carencia de docentes motivados a la elaboración de proyectos vinculados con la comunidad, no existe profesores interesados, ya sea por la falta de motivación institucional, por no tener tiempo disponible, porque el tiempo lo dedican a impartir cátedra.

- La falta de aplicación de las normas universitarias de vinculación con la comunidad por parte de las autoridades, hace falta mayor presencia de la imagen e identidad universitaria dentro del contexto social, cultural, deportivo, así como de un trabajo solidario.

- Falta del espíritu de servicio a la colectividad por parte de los estudiantes, mayor concientización y capacitación que motive a los estudiantes a ser entes proactivos e interesados en la investigación.

Existe muy poca participación estudiantil en los proyectos de investigación es del 0%, esto debido a que algunos no cumplen con los requisitos necesarios, otros por no tener tiempo disponible, poco interés e importancia en el tratamiento del tema, al no existir socialización y sobre todo motivación mediante becas y/o pasantías para capacitación en investigación.

A este centro de educación superior hace falta una unidad responsable de investigación, que cuente con una estructura formal, así como los técnicos responsables, específicamente designados por el organismo competente.

En cuanto a la asignación de fondos por parte de la institución, no existe asignación institucional, a pesar de que es mandatorio según el artículo 28 de la LOES y su Reglamento. El presupuesto anual propio de la UCACUE sede Macas, para investigación entre los años 2010 – 2012 es de 0,00.

Con el presente trabajo de Gestión por Procesos, se trata de motivar sobre la imperativa necesidad de implementar la investigación en la educación superior y que está contemplado en la Constitución de la República, LOES y su Reglamento, Plan Nacional del Buen Vivir y otros. Además despertar la necesidad del otorgamiento de becas a docentes y alumnos para una mejor capacitación, la realización de pasantías en instituciones públicas y privadas favorecerá conocer nuevas vivencias y experiencia a los participantes, como también motivará a que su participación en el área de la investigación sea más proactiva.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

El presente estudio tiene repercusión práctica, esperando solucionar o ser parte de la solución a la principal problemática planteada como es: la falta de mejora en los procesos en el departamento de investigación en la UCACUE, sede Macas.

El resultado de este trabajo contribuirá a elevar el conocimiento, la formación académica del talento humano y las capacidades en las áreas científica y tecnológica, se propone implementar técnicas, métodos y procedimientos para la creación de nuevos proyectos y propuestas, cuyos conocimientos y aplicabilidades deberán contribuir a solucionar problemas o carencias internas, aprovechar oportunidades, explotar fortalezas, mitigar amenazas y robustecer las debilidades.

La universidad necesita cambiar su sistema de estudios, pasar de una jornada nocturna a una de todo el día, con profesores y estudiantes a tiempo completos, asignación de recursos, otras carreras más pertinentes. Además debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad investigativa, que incluya la mejora continua.

Identificar, determinar la secuencia e interacción y medir los procesos necesarios para gestionar la calidad en la investigación.

El diseño de procesos permitirá, la normalización de las actividades, un desenvolvimiento eficiente de las diferentes actividades, que serán desarrolladas por las personas que laborarán en el departamento de Investigación, mejorando su desempeño y haciéndolas más competitivas, para de esta manera optimizar la utilización de recursos.

El presente trabajo investigativo es importante porque permitirá: Incursionar en investigaciones con mayor nivel de concreción y determinar proyectos de investigación, con mayor impacto. Una vez implementado la investigación en esta sede universitaria, facilitará generar un banco de datos de artículos técnicos de investigaciones y su correspondiente publicación y documentará las investigaciones de acuerdo estándares y normativas internacionales.

1.3. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Mejorar los procesos para la implementación de la investigación a través de un modelo de gestión en la Universidad Católica de Cuenca sede Macas.

1.4.2. Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, en el área de investigación.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de “Universidad Católica de Cuenca”, sede Macas, en el área de investigación.
- ✓ Diseñar los proceso para la implementación de la investigación en la Universidad Católica de Cuenca sede Macas con indicadores de gestión alineados con el Objetivo No. 1 del Plan Nacional del Buen Vivir, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), su Reglamento y el SENESCYT.

1.4. Hipótesis

1.5.1. Existe insatisfacción en los usuarios, por los servicios que recibe de la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, en el área de investigación, ya sea en capacitación al estudiante, docentes, (cliente interno) y la presentación de proyectos vinculados con la comunidad (clientes externos).

1.5.2. Implementar una gestión por procesos para agilizar la actividad operativa institucional.

1.5.3. Revisar las condiciones de los procesos operativos en el área de investigación de la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

1.5. Alcance

El presente trabajo plantea una propuesta de: mejora en la implementación de la investigación en la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, así como sus procesos operativos que se desarrollarán y que se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÌTULO II

MARCO METODOLOGICO

2. Metodología

Esta propuesta investigativa se desarrollará aplicando la metodología siguiente:

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

En este ámbito se identificarán cuáles son los procesos más relevantes que la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, requiere actualizar o incorporar dentro del departamento de investigación para un mejor desarrollo de la actividad investigativa, y que estén orientados a la consecución de resultados, para ello se tomará en cuenta factores como: El impacto en la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos en el ámbito de la investigación, el cumplimiento de ciertos requisitos reglamentarios para su ejecución, así se podrá conocer el tipo de procesos y cuáles son los más adecuados o puedan ser mejorados, con la finalidad de contribuir al desarrollo e implementación de la investigación en esta sede universitaria.

Para definir e identificar los procesos sobre los cuales se actuará, se realizará entrevistas y reuniones de trabajo (Anexo 1) con todos los miembros de la sede universitaria, con autoridades de la matriz y específicamente con los miembros de la Dirección de Investigación, por considerar que son los que manejan la información, la misma que será replicada en la sede de Macas. Los procesos identificados son:

<u>Procesos estratégicos (PE):</u>
Plan Estratégico Institucional
Gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca)
Consejo Académico y H. Consejo Universitario
Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca
Gestión Financiera (UCACUE)

<u>Procesos Operativos (PO):</u>
Capacitación a docentes y estudiantes investigadores
Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos)
Contratación docentes invitados
Convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación
Selección de proyectos de investigación

Procesos de apoyo (PA):

Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas

Departamento de Recursos Humanos

Plan Operativo Anual Institucional (POA)

Evaluación: Autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento

Luego de identificar y seleccionar los procesos, se deberá definir una estructura de tal forma que viabilice la determinación e interrelación que existe entre los mismos, Es decir conocer cuáles serán los procedimientos que serán utilizados para clarificar de mejor forma el fenómeno motivo de investigación, sabiendo de ante mano que el departamento de investigación de la institución posee procesos no establecidos ni estandarizados (no están descritos ni mapeados) y que actualmente lo que se requiere es representar o identificarlos dentro del "mapa de procesos" que no es otra cosa que el gráfico macro de los procesos del departamento de investigación de la institución y gestionarlos de la manera más adecuada.

2.2. Descripción de los procesos

La descripción de los procesos en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas, se lo hará mediante el mapa de procesos, el mismo que permitirá identificar y conocer su estructura y las transformaciones que podrían aplicarse, mediante el sistema de entradas y salidas.

El mapa de procesos del departamento de investigación de la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, buscará un punto de equilibrio racional entre la facilidad de interpretación y el contenido de la información, se tomará los procesos vinculados directamente con la estrategia institucional, seguido por aquellos vinculados a la prestación de servicio y por ultimo aquellos procesos que serán de apoyo para el departamento de investigación, es decir se considerarán los procesos estratégicos (PE), procesos operativos (PO) y procesos de apoyo (PA) que son requeridos para el funcionamiento normal del departamento de investigación de la institución educativa.

Para la descripción de los procesos, es importante aplicar instrumentos como las entrevistas, observación y reuniones de trabajo, éstas permitirán determinar y conocer cada uno de los procesos, las actividades que se realizan y las características que los identifican

y de acuerdo a la información receptada se elaborará una definición particular a cada uno de los procesos.

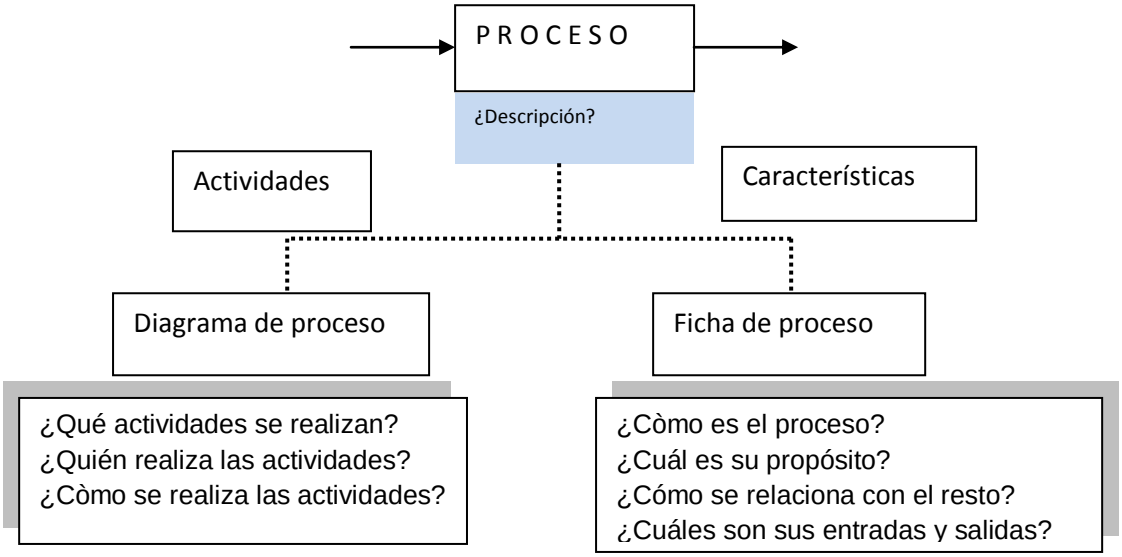
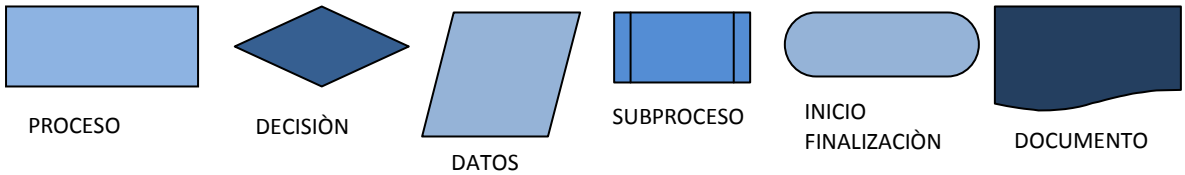


Figura 1. Descripción de procesos
Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (2000). Instituto Andaluz de Tecnología, España.

Luego de la recopilación general de la información, se nombrará a cada uno de los procesos, para esto se asignará una codificación la misma que permita indicar a qué grupo pertenece y quiénes son los responsables de llevar a cabo estos procesos. Además se elaborará los diagramas de procesos, dándoles secuencia e interrelacionándolos, estos facilitarán el entendimiento y favorecerán la identificación de la cadena de valor.

Las entradas y las salidas se incluirá en el diagrama de procesos, se utilizará el esquema del ¿quién? donde se ubicará a los responsables y en la columna del ¿qué? se desarrollarán las actividades de acuerdo a lo investigado. Los símbolos a utilizar en estos diagramas serán el inicio, fin, decisión, datos, proceso, subprocesos, documento y los conectores correspondientes a los pasos que se definan.



La elaboración de una ficha de proceso permitirá la recopilación y análisis de la información anteriormente receptada, ésta mostrará las características más importantes del proceso,

como soporte informativo se utilizará todo aquello que fue definido en el diagrama anterior. La ficha contendrá: nombre del proceso, responsables, misión del proceso, seguimiento y evaluación, registro documentales, variables de control e indicadores.

El mejoramiento de la investigación en la UCACUE sede Macas, se llevará a cabo de acuerdo a las diferentes normativas de la LOES, su Reglamento y otras Leyes conexas al tema, la universidad matriz y sus sedes tienen el Manual de Investigación, Reglamento General de Investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación, Formularios para presentación de proyectos de investigación y un Sistema de seguimiento y evaluación de proyectos de investigación, que sirve de control de informes.

Anexo 2

- Formulario sobre: Sistema de seguimiento de proyectos de investigación y transferencia de tecnología, Control de informes de la Universidad Católica de Cuenca, Dirección de investigación.

Anexo 3

- Formulario de calificación y evaluación de proyectos de investigación**.** Universidad Católica de Cuenca, Dirección de investigación

2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Es importante realizar el seguimiento a los procesos, esto permitirá saber con exactitud qué resultado se está obteniendo, si se están cumpliendo las metas y objetivos deseados y por donde se deben orientar las mejoras y las alternativas previstas, todo esto con relación a lograr la mejora de la investigación en la UCACUE sede Macas dentro del departamento de investigación. No todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente y por eso la gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa, en este contexto se emplearán las técnicas cualitativas (entrevistas) que servirán para obtener información.

Una fuente de información primordial, la misma que nos permitirá saber con exactitud si el departamento de investigación está operando correctamente mediante sus diferentes proyectos, es la satisfacción de los clientes internos y externos, la opinión de un cliente

satisfecho puede ser recogida a través de entrevistas y/o encuestas directas, coordinadas y diseñadas por el departamento de investigación de esta sede universitaria.

Considerando como base central de que un sistema de gestión no radica en lo bien elaborados que estén los diagramas ni las fichas de procesos, la importancia se soslaya en conocer y entender los resultados que se están obteniendo, en el presente trabajo se elaborarán indicadores de resultados que serán sensibles, rentables, fiables y comparable en el tiempo, que permitan dar cumplimiento al objetivo propuesto, además medir la capacidad, eficiencia y eficacia del proceso, estarán representados por un código o nomenclatura, además servirán para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos, determinar la secuencia e interacción de éstos, determinar los criterios y métodos necesarios para que los procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación, el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.

La información y los datos recogidos del departamento de investigación UCACUE sede Macas, serán analizados y explicados en función de las variables planteadas, con la finalidad de poder determinar cuáles son las razones y/o motivos para que no se haya cumplido con la eficiencia y eficacia, además se realizará una observación tratando de entender a profundidad la naturaleza de esta realidad y su relación con otros hechos, del porque la investigación aún no se desarrolla de manera normal, de la misma forma recurriré a la técnica de análisis de contenidos y otros aspectos cuantitativos, para poder determinar si es medible y replicable en forma objetiva y sistemática.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

Una vez establecido y aplicado los indicadores de resultados, se conocerá si los procesos llegan o no a los objetivos deseados y según los resultados se aplicará la mejora continua, la misma que permitirá cumplir con los objetivos del departamento de investigación y de la institución en general.

La Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) sede Macas, utilizará el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA: Plan (planificar), Do (hacer), Check (verificar) y Act

(Actuar). Las etapas de este ciclo de mejora tiene su proceso que consiste en la planificación de objetivos institucionales que se desean alcanzar y la forma de como se lo hará.

Los procesos existen pero no están establecidos en forma específica, este trabajo lo diseñará e implementará y para mejorarlos es necesario el diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de investigación de la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, se necesita de una actitud decidida de los directivos, docentes y alumnos de la universidad, dotando de un departamento con los recursos que se requiere, además de capacitación al personal que laborará en el departamento de investigación, entrenar a profesores y estudiantes éstos previo a unos requisitos por cumplir, análisis, elaboración y ejecución de proyectos con sus respectivas propuestas, así mejoraremos la calidad de los servicios de investigación científica y técnica que esta sede académica oferte, mejorar la gestión interna de los trámites y actividades que se desarrollen.

La propuesta de mejora de los procesos del área de investigación, está inspirada en los objetivos de la Dirección de investigación de la Universidad Católica de Cuenca, dicha propuesta se manifiestan en:

1. Establecer el cronograma de presentación y seguimiento de los proyectos de investigación.
2. Incursionar en investigaciones con mayor nivel de concreción.
3. Buscar a través de la investigación la innovación científica.
4. Promover los procesos investigativos.
5. Propender a la documentación de las investigaciones de acuerdo a estándares y normativas internacionales.
6. Generar un banco de datos de artículos técnicos de investigaciones y propiciar su correspondiente publicación en la revista indexada Institucional.

Esto permitirá a la UCACUE sede Macas a potencializar los valores corporativos institucionales mediante el autodesarrollo, proactividad, aceptación de normas y valores, responsabilidad y creatividad, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia, orientación al cambio y liderazgo.

La propuesta de mejora en los procesos del área de investigación, llevará a la UCACUE sede Macas, a aspectos como:

- Establecer un juicio de valor.
- Integrarse en la actividad educativa.
- Facilitar la mejora institucional, en imagen e identidad corporativa.
- Ser permanente actor del desarrollo social.
- Ayudar a comprender la realidad local y nacional.
- Facilitar la toma de decisiones de directivos de instituciones públicas y privadas.

2.5. Participantes

Los participantes que intervienen en el proceso de investigación están relacionados con el personal directivo: decano, subdecano, consejo directivo y docentes representantes de carrera, personal docente, técnico y administrativo que laboran en la sede universitaria de Macas.

En este grupo de personas me sustentaré para obtener información, la misma que será analizada y procesada para mirar con claridad el problema del insuficiente desarrollo de la actividad de investigación dentro de la sede universitaria y de esta manera, poder dar una solución en función de mejorar los procesos, para satisfacer las necesidades y que se maneje de una forma eficiente los procesos que estén involucrados dentro del departamento de investigación.

2.6. Métodos y procedimientos

En la presente investigación los métodos que se aplicarán son:

- Exploratorio descriptivo.- Este facilitará conocer la realidad del departamento de investigación, las actividades que se desarrollará, además permitirá identificar el problema como se presenta en la realidad, partiendo de los resultados obtenidos.

- Hermenéutico.- La interpretación bibliográfica es importante al momento de elaborar el marco teórico, precisando conceptos teóricos.
- Analítico Sintético.- Se partirá de las experiencias y vivencias de los actores (personal directivo, docentes representantes de carreras, personal docente, técnico y

administrativo) sobre el ambiente real en el que se desarrolla el departamento, la forma de involucrarlos en los procesos que se deben realizar.

- Inductivo Deductivo.- Estudiando los casos particulares nos ayudará a reconocer la realidad, determinando los aportes de todos los involucrados y llegar a conclusiones lógicas acerca de los procesos que se desarrollarán en el departamento de investigación.

Dentro del procedimiento está la investigación descriptiva y aplicada cuyo tema es: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas, año 2013”, es descriptiva nos permite conocer y analizar la forma como se deben realizar los procesos, aplicada porque aporta los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizará como instrumento la observación directa, se realizará reuniones con todos los involucrados antes descritos para determinar los procesos y evaluar los mismos proponiendo mejoras para un mejor desenvolvimiento.

CAPÌTULO III

MARCO REFERENCIAL

3. Marco teórico

3.1. Gestión por procesos

Según Gómez (1999) manifiesta que "l*a gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores".*

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,…) en resultados (otras informaciones, servicios,…) se considera como un proceso.

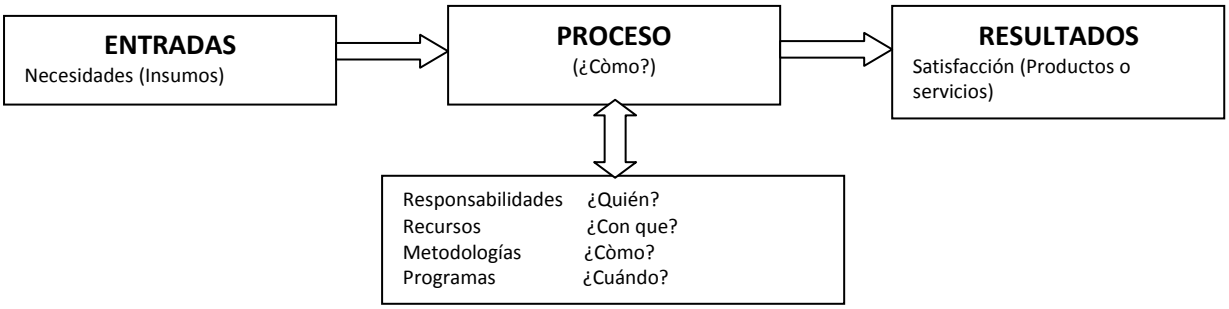


Figura 2. Gestión de procesos
Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. GUIA para una gestión basada en procesos.

3.1.1 ¿Qué es la gestión por procesos?

"Es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor, toda empresa debe sustentarse en procesos y deben estar bien definidos"[2].

[2] ZARÀTEGUI, J.R. "La gestión por procesos", México, 2010

La gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza, concentra la atención en el resultado. Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza.

3.1.2. Objetivos fundamentales de la gestión por procesos.

De acuerdo a Pérez (2009), los objetivos de la gestión por procesos son:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento.

3.1.3. Beneficios de la gestión de procesos.

Según Pérez (2009), la gestión por procesos tiene los siguientes beneficios:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.

3.1.4. ¿Qué es el mapa de procesos?

Zaràtegui (2010) manifiesta que “El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que la organización pueda realizar su gestión. El mapa de procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos”.

3.2. Clasificación de los procesos

Está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

Gráfico 2: Tipos de procesos

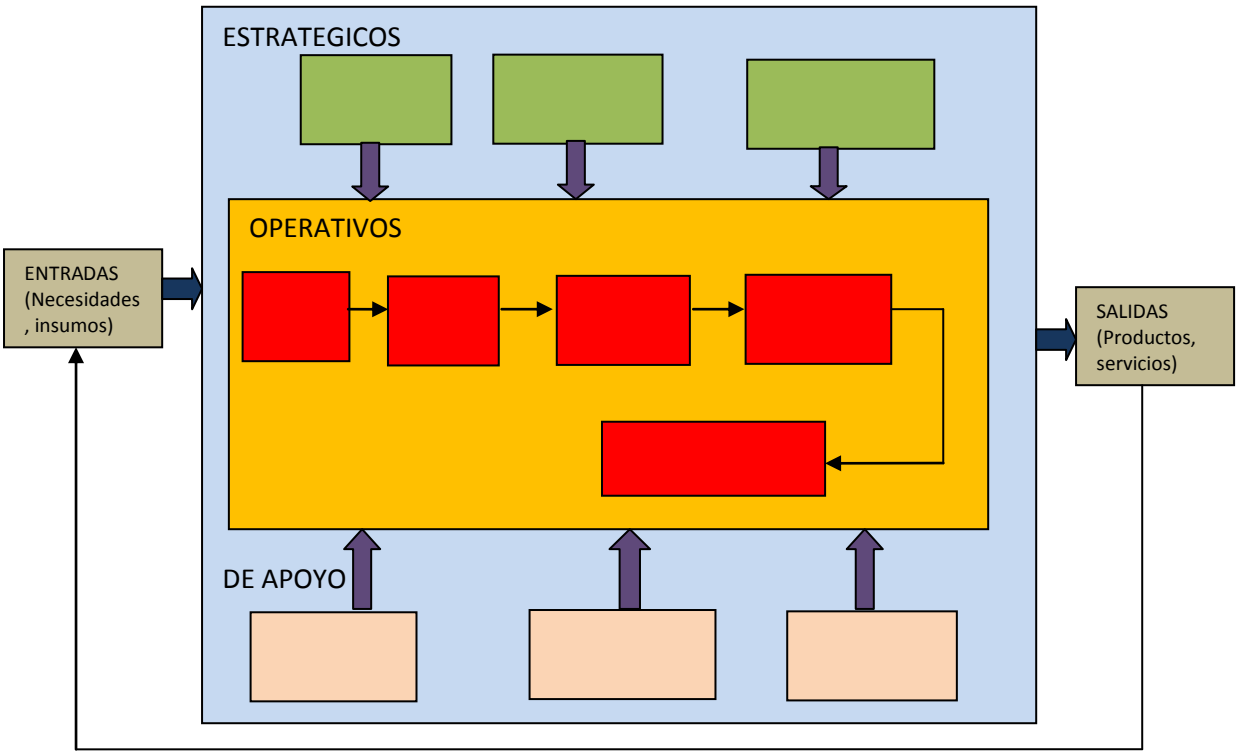


Figura 3. Tipos de procesos

Fuente: Recuperado de http:// www.samespinosa/mapa-de-procesos-1053479

- Procesos estratégicos: Son procesos que se realizan para brindar direccionamiento a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Estos procesos dan orientación al negocio, están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo, permiten desplegar la estrategia y son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en la UCACUE sede Macas que es una institución de educación superior pretende ser reconocida en el mercado local y nacional por la elevada capacitación de los integrantes del área de investigación de esta sede.

- Procesos operativos: Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario. Los procesos claves o primarios son los procesos que agregan valor a los productos que se entregan a los clientes, usuarios o consumidores. Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal de cualquier empresa. Añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- Procesos de apoyo: Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos. Los procesos de apoyo son los procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Estos procesos dan soporte a los procesos centrales, debido a que cada uno de los anteriores grupos de procesos contiene en sí mismos dos o más procesos, también se les conoce como *macroprocesos.* Por eso, es común encontrar los términos macroprocesos estratégicos, macroprocesos primarios y macroprocesos de soporte.

3.3. Principios de la gestión por procesos

Según Mariño (2001), afirma que los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Zaràtegui (2010), afirma que los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido, los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso, no existen procesos sin un producto o servicio. No existe cliente sin un producto y/o servicio, no existe producto y/o servicio sin un proceso.

Con lo anotado se manifiesta que en la sede universitaria de Macas debe existir:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización, en este caso nos referimos al área de investigación de la Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción) dentro del área de investigación UCACUE sede Macas.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, etc.).

Según Zaràtegui (2010), “La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. LA GESTION POR PROCESOS consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza”.

La mejora del sistema, no se produce solo al implementar los requisitos, sino al integrar los principios en la conducta. La integración puede tardar un tiempo en producirse. Los hábitos, actitudes y aptitudes no se pueden formar de la noche a la mañana. Las personas necesitan de un tiempo para practicar y mientras lo hacen necesitan ser supervisadas y apoyadas. Por lo tanto en la UCACUE sede Macas, es imperativo la capacitación a los docentes del área de investigación, a los alumnos y otros actores, con el fin de implementar una verdadera cultura de investigación en el nivel superior universitario.

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Estas herramientas ayudan a documentar un proceso existente, o a determinar los requerimientos de uno nuevo, por lo tanto son aplicables para ayudar a identificar y diseñar la red de procesos dentro de la empresa y determinar los requerimientos internos y externos de la misma.

a) *Herramientas para la recolección de datos:* Capturan detalles que describen los procesos y actividades comunes. Se utilizan para apoyar la tarea de identificar requerimientos. La aplicación permite la determinación de actividades y tareas que se desarrollan, así como los requerimientos de los clientes internos y externos de cada proceso.

b) *Herramientas para la diagramación*: Crean representaciones gráficas de procesos y actividades. Apoyan el dibujo y revisión de diagramas de flujo de datos e iconos asociados con el análisis estructurado. Con la ayuda de estas herramientas puede explicarse mejor la secuencia de actividades que conforman un proceso.

Entre las muchas herramientas que se utilizan en la gestión por procesos, se ha utilizado las siguientes:

***3.4.1. Tormenta de ideas*:** Es la técnica más conocida, su autor es un experto en publicidad y utilizó para producir rápidamente muchas ideas nuevas. Se utiliza esta técnica cuando se encuentra al principio de un problema, no es adecuada para problemas complejos como de conocimiento especializado.

Se utiliza para conseguir una gran cantidad de ideas, animándose a pensar libremente los participantes, buscando combinaciones para mejorar y/o cambiar las ideas hasta llegar a un acuerdo sobre una solución final, utilizando la idea más útil.

***3.4.2. Diagrama causa-efecto*:** Definir el resultado o efecto a analizar: Esta definición debe estar hecha en términos operativos, lo suficientemente concretos para que no exista duda sobre qué se pretende, de manera que el efecto estudiado sea comprendido satisfactoriamente.

3.4.3. Histograma de frecuencias: Según Morales (2012), “Un histograma facilita una representación visual en la que puede apreciarse si las medidas tienden a estar centradas o a dispersarse. También da respuesta a la cuestión de si el proceso produce buenos resultados y a si éstos están o no dentro de las especificaciones. Los histogramas que reflejan procesos estables son más elevados en el centro y declinan simétricamente hacia ambos lados”.

3.5. Metodología para la mejora de procesos

> “El mejoramiento significa encontrar otras formas de realizar de mejor manera el trabajo designado en la empresa, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, además se logra obtener resultados nunca antes alcanzados” según lo define: Mariño (2001, p. 48).

En esta Institución de Educación Superior, UCACUE sede Macas, en el área de investigación, como cualquier otra organización para la mejora en sus procesos cuenta con fuentes de información genuinas como son:

- Los usuarios, beneficiarios.
- Personal de la institución.
- Los proveedores.
- La comunidad del entorno.
- Otras universidades u organizaciones que de alguna manera estén vinculadas a la actividad universitaria.
- Indicadores internos de rendimiento
- Indicadores económicos y demográficos.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

La mejora de procesos se caracteriza por generar propuestas orientadas al futuro, con posiciones compartidas por los participantes y responsabilidades de grupo, y finalmente que se haya involucrado en procesos de aprendizaje experiencial, aprendizaje acción, y/o Investigación acción.

Es necesario reconocer que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte, importante es *establecer formas o metodologías de intervención y mejora,* que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables como: eficiencia, atención al cliente, productividad y muchos otros. Aceptar que aplicar una metodología para la mejora de procesos, es un medio para lograr grandes metas organizacionales, esa es la meta propuesta por la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, en el área de investigación.

El presente trabajo de investigación, también se basó en el método descriptivo, el cual consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, iniciando con el análisis de los postulados, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. También se utilizó el método inductivo, el cual se apoya en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. Las fuentes de información del presente proyecto son:

- Fuentes personales (personas involucradas).
- Fuente secundaria: manuales generales, reglamentaciones, políticas e información escrita referente a la cooperativa y sus actividades.

3.6. Indicadores de gestión

Los indicadores son útiles en las organizaciones porque:

- Permiten interpretar lo que está ocurriendo en ella.
- Proporciona información para tomar decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos y permite evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Permite definir la necesidad de introducir cambio y/o mejoras.

Según la naturaleza del objeto a medir, se puede distinguir los siguientes tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados: Miden directamente el grado de eficiencia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:
    a. Indicadores de objetivos.
    b. Indicadores de impacto.
    c. Indicadores de efectividad.
    d. Indicadores de satisfacción.

- Indicadores de proceso **v**aloran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores.

Clases de indicadores

- ✓ DE EFICACIA: Grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.
- ✓ DE EFICIENCIA: Entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.
- ✓ DE EFECTIVIDAD: Impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos.

Según el CEAACES[3], los indicadores planteados para la evaluación de la investigación en las universidades son:

Fondos Investigación: Definición: Evalúa el porcentaje del presupuesto de la IES destinado al soporte de actividades de investigación.	Fondos Investigación = 100*(Presupuesto ejecutado destinado a proyectos de investigación, en un periodo de tiempo t) / (Presupuesto total ejecutado en un periodo de tiempo t).

[3] http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/evaluacion%20global.pdf

Investigadores: Definición: Evalúa el número de profesores-investigadores por carrera.	Investigadores = (Número de profesores-investigadores de la IES en el período t) / (Número de carreras de la IES en el período t).
Publicaciones artículos: Definición: Publicaciones académicas realizadas por la IES en el último año.	Donde: PRI: Número de Publicaciones de la IES en Revistas Indexadas. PRNI: Número de Publicaciones de la IES en Revistas No Indexadas. N: Número total de docentes de la IES.
Categoría Art_Index:	Publicación en revistas indexadas / número de profesores.
Categoría Art_noIndex:	Publicación de artículos en revistas no indexadas / número de profesores.
Proyectos de investigación: Definición: Evalúa el número de investigaciones académicas por carrera.	Proyectos investigación = (Número de proyectos de investigación científica realizados en por la IES en el período t) / (Número total de carreras de la IES en el período t).
Publicaciones libros: Definición: Publicaciones de libros realizadas por la IES en el último año.	Categoría Libros_noRev Publicación de libros no revisados. Categoría Libros_Rev Publicación de libros revisados.

Fuente: CEAACES
Elaboración: El autor

3.7. Introducción al mejoramiento continuo

"La mejora continua significa: Acentuar la importancia de la eficiencia y la eficacia cuando se planifica el trabajo para:

a. Apoyar y animar de forma activa a los colaboradores/compañeros para que se esfuercen constantemente en mejorar su efectividad.
b. Buscar nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
c. Establecer/proponer sistemas para mejorar la gestión de su Servicio o equipo.
d. Establecer/proponer sistemas que permitan evaluar el rendimiento del equipo.
e. Implementar o proponer mejoras en la gestión.
f. Medir los resultados buscando mejorarlos continuamente.
g. Revisar sistemáticamente las actuaciones que se llevan a cabo para prevenir problemas futuros.
h. Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad"[4]

3.7.1. Modernización del proceso.

La modernización de un proceso implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. La modernización describe apropiadamente el concepto fundamental de mejorar el proceso de esta sede universitaria, además identificar los métodos que generen un camino positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Una vez analizado y modernizado el o los procesos, se generan varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad, como la eliminación de la burocracia, eliminación de la duplicación de funciones, simplificación en los procesos, reducción del tiempo del ciclo del proceso, prueba de errores, eficiencia en la utilización de equipos, estandarización, alianzas con proveedores, mejoramiento de situaciones importantes, automatización y mecanización de las actividades.

3.7.2. La mejora continua y la organización.

Una organizaciòn es una unidad viva (conjunto de personas, clientes internos y externos) que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, se lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a los recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras

[4] Recuperado de http://www.eumed.net/libros

organizaciones (conjunto de personas-cliente). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

Toda organización debe tener definidos sus objetivos y su políticas institucionales, además de contar con el apoyo de sus empleados y directivos, comprometidos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios para la organización, cada persona debe saber en qué medida impacta la gestión de la mejora continua en su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación de este sistema, es por el interés de cada dìa ser mejores.

Se debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de todos (empleados, directivos, etc.), crear equipos de trabajo que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen, convirtiendo en impulsores del proceso de mejora continua en la organización, involucrando de manera estable a todo el personal.

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. *Reconocer* significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo.

Para implantar la mejora continua en la gestión de empresas se debe realizar lo siguiente:

1. QUERER.- Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección.

2. SABER.- El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).
3. PODER.- Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas de trabajo sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

3.7.3. Ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar, actuar).

Según Mariño (2001), el ciclo PEEA es una técnica muy útil para el mejoramiento constante y la innovación de sistemas, procesos, productos o servicios. El ciclo ha sido adoptado por muchas organizaciones como la metodología básica para mejorar su desempeño, sus etapas son:

Etapa de planear: En este primer paso es necesario definir claramente quien es el cliente interno del proceso, en la mayoría de las veces este cliente está conformado por la alta gerencia. También se debe establecer los requerimientos que el cliente necesita y espera obtener del proceso de referencia competitiva, cual es el resultado esperado y definir el equipo humano responsable para realizar la investigación.

Etapa de ejecutar: En esta segunda fase, se pone en marcha el equipo de trabajo para realizar las decisiones tomadas en la etapa de planeación. El punto de partida es documentar el proceso para ser comparado con los mejores, esto implica tener una descripción genérica y detallada de las actividades que se realiza, los flujos entre departamentos y personas de todo el proceso, salidas específicas de clientes, proveedores internos y externos. Establecer indicadores de gestión del proceso.

Etapa de estudiar: La siguiente fase de estudio pormenorizado de las diferencias encontradas entre las mejores prácticas y las muestras. Es una evaluación de los resultados de la investigación en términos de la brecha actual y una proyección de niveles futuros al mejorar los procesos. El estudio de los resultados conlleva a establecer metas de mejoramiento del proceso interno.

Etapa de actuar: Finalmente, la organización debe implantar las prácticas de los líderes en su operación, adoptando y adaptando tales prácticas. Para ello deberá definir planes de acción muy claros, evaluar periódicamente, establecer una posición de liderazgo, revisar los puntos de referencia y evaluar el proceso de escuchar la voz de los mejores como un proceso continuo de mejora.

3.7.4. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organizaciòn establece las correcciones para asegurar y aumentar la eficacia y eficiencia y así alcanzar los resultados planificados, para esto es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) de mejora continua de E. Deming.

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (2012), este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

- **P.** Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:
  - Identificación y análisis de la situación.
  - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
  - Identificación, selección y programación de las acciones

- **D.** Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

- **C.** Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

- **A.** Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

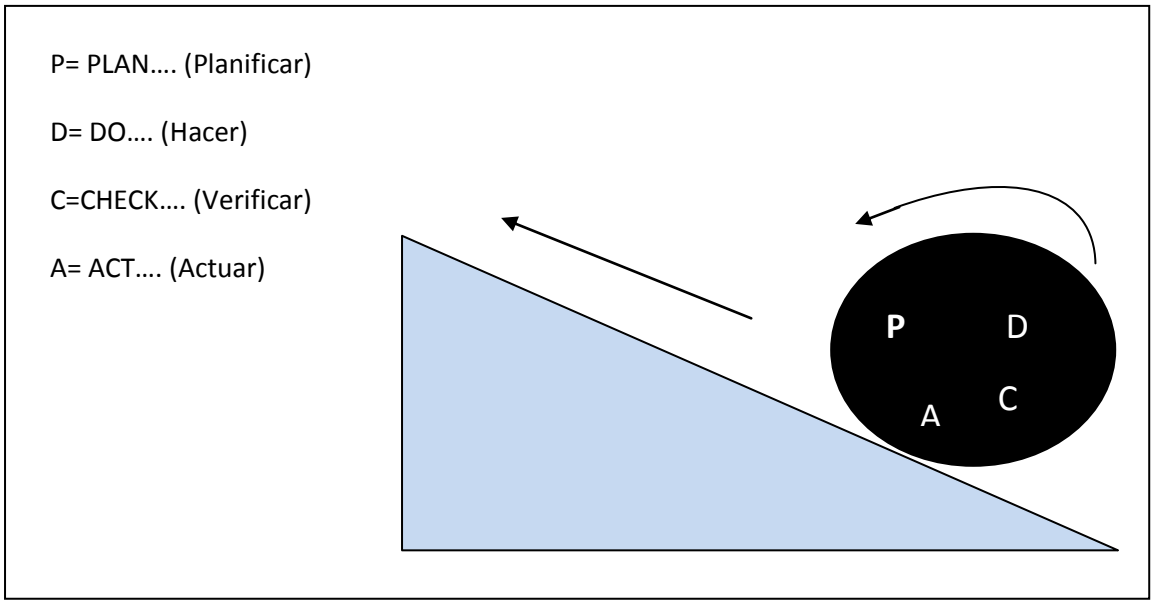


Figura 4. Ciclo de mejora continua de E. Deming

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización. Basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

CAPÌTULO IV

LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

4. Universidad Católica de Cuenca, sede Macas

4. 1. Aspectos generales

El Plan Estratégico Institucional (PEI), 2011-2015, dentro de los aspectos generales indica que la Universidad Católica de Cuenca (matriz) y sus sedes, nace como una respuesta a la necesidad de los pueblos de Azuay, Cañar y Morona Santiago, por superarse en sus conocimientos, científicos, técnicos y académicos, ya que no contaban con alternativas educativas de nivel Superior, el 7 de Octubre de 1970 por Decreto Presidencial del Excelentísimo Doctor José María Velasco Ibarra y al cabo de más de 4 décadas de fructífera labor, se encuentra inmersa en celoso proceso de ajustes legales y reglamentarios, fruto del marco jurídico cambiante y motivador, que tiene como fin el establecimiento del Sumak Kawsay o Buen Vivir.

4.1.1. Misión.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), 2011-2015 de la Universidad Católica de Cuenca (matriz) y sus sedes, manifiesta como misión institucional el formar profesionales e investigadores con sólida preparación científica y técnica cuyas capacidades, valores y compromisos con la búsqueda de solución de los problemas de la Provincia y del país, los vuelvan altamente competitivos para promover el desarrollo social y cultural de los pueblos promoviendo, difundiendo y preservando la ciencia, el arte y la cultura".

4.1.2. Visión.

En el Plan Estratégico Institucional (PEI), 2011-2015 de la Universidad Católica de Cuenca (matriz) y sus sedes, contempla la visión institucional y dice: ser una institución educativa sin fines de lucro y acreditada, formando personas con conocimientos, científicos, cristianos y humanos, con una planta docente calificada y capacitada, dentro de un campus Universitario apropiado para un excelente desarrollo académico y con modernas tecnologías, para alcanzar profesionales altamente competitivos vinculados con la sociedad y la investigación rescatando las culturas de la Provincia".

4.1.3. Principios y valores.

"La Universidad Católica de Cuenca Sede Macas, brinda una formación cristiana y humanista, que se refleja en el compromiso social para el servicio a la comunidad, especialmente a los sectores más vulnerables del cantón Morona y la Provincia de Morona Santiago. Los valores fundamentales de la UCACUE sede Macas son:

- Humanismo cristiano.
- Orientación al servicio de la comunidad.
- Solidaridad, para el acceso a la educación de los más necesitados.
- Respeto a los Derechos Humanos.
- Compromiso con la Institución.
- Respeto a las tradiciones culturales y religiosas"[5].

La UCACUE sede Macas, es una Institución de Educación Superior (IES) de carácter católica, inspirada en los principios cristianos, en la generación y difusión del conocimiento científico, cultural, artístico y tecnológico, en la formación de profesionales e investigadores con sólida preparación científica y técnica, cuyas capacidades, valores y compromiso con la búsqueda de solución de los problemas del país, los vuelvan altamente competentes para liderar el cambio social y el efectivo servicio a los pueblos.

Además tiene por objeto, constituirse en una Casa de Estudios Superiores defensora de los valores éticos y cristianos, debidamente acreditada, con excelencia académica para liderar los proyectos de docencia, vinculación con la sociedad e investigación, rescatar las culturas ancestrales y utilizar moderna tecnología, contribuyendo responsablemente al desarrollo de toda la comunidad.

4.2. Marco legal

"La Universidad Católica de Cuenca, creada mediante Decreto Supremo Nro. 409-A, publicado en el Registro Oficial Nro. 76 de 7 Octubre de 1970, es persona de derecho privado con finalidad social, sin propósito de lucro, de acuerdo con la

[5] Universidad Católica de Cuenca y sedes. Manual de convivencia, 2012.

Constitución y la Ley es cofinanciada por el Estado. Su actividad inspirada en los valores del Evangelio y el humanismo cristiano y basada en la autonomía tiene por objeto la educación, investigación y promoción del desarrollo integral de los pueblos con apertura a lo universal y al saber en cuanto servicio al hombre y respuesta a las demandas sociales, sin exclusivismos ni monopolios, cual compete a toda Universidad. Disfruta del poder de conferir grados y títulos de acuerdo con la Ley y los respectivos Reglamentos en las diferentes modalidades allí señaladas"[6].

"Frente a la solicitud presentada por la Federación de Educadores Católicos del Azuay –FEDEC- presidida por Dr. César Cordero Moscoso, para la creación de una Universidad Particular con orientación católica en la ciudad de Cuenca, el Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra emite el Decreto que autoriza la creación de la Universidad Católica de Cuenca el 7 de septiembre de 1970, cuya publicación se realiza en el Registro Oficial No. 76 de fecha 7 de octubre del mismo año. Con la vigencia plena del Mandato Ejecutivo inicia actividades el 8 de diciembre para introducir acciones renovadoras en la educación superior del Austro ecuatoriano.

Esta Universidad inicia el sistema de educación a distancia en la década de 1990, con programas de formación superior, para facilitar la formación superior con la modalidad abierta y semipresencial. Hoy cumple sus funciones sustantivas como Centro Educativo Superior Católico, con la finalidad de "crear al Hombre" con mentalidad renovadora, capaz de contribuir con el desarrollo de la comunidad y del país"[7].

La Constitución actual en sus artículos 27, 350, 280 y otros, expresa claramente que la educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos de todo ser humano y la construcción de un país soberano, por lo tanto la educación en todos sus ámbitos constituyen un eje estratégico para el desarrollo nacional, estableciendo un marco regulatorio que fortalece la participación del Ejecutivo en todas las actividades, además la educación se centra en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanística; la

[6] UCACUE y sedes, Estatuto Orgánico, 2008.
[7] Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) y Sedes. Plan Estratégico Institucional, 2011-2015.

investigación científica y tecnológica; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

EL Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2009-2013, manifiesta sobre el ejercicio de los derechos de todas y todos los ecuatorianos, poniendo especial énfasis en salud, *educación,* seguridad social, alimentación, agua y vivienda, etc. Esto implica que toda la sociedad ecuatoriana esté incluida e integrada en las dinámicas sociales, mediante el acceso equitativo a bienes materiales, sociales y culturales. El Estado mediante su acción está implicado en poner freno a las desigualdades económicas, en la perspectiva de contribuir a la democratización de los medios de producción y avanzar hacia la construcción de una sociedad dispuesta a hacer realidad el Buen Vivir. Ver anexo 4.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) Art. 1.- Ámbito.- **"**Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley".

La presente ley después de regular las actividades y definir los principios de la educación superior en el Ecuador, permite que todos los ecuatorianos sin discrimen de ninguna naturaleza tengamos acceso con garantía y derechos de recibir una educación superior humanista, cultural y científica de calidad, propendiendo siempre a la excelencia, respondiendo siempre al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos privilegiados, existiendo el ejercicio efectivo de la *igualdad de oportunidades*, *en función de los méritos respectivos*, con la finalidad de tener acceso a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia para satisfacer las necesidades del colectivo ecuatoriano.

> El Consejo de Educación Superior (CES), "tiene como su razón de ser el planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana; para así garantizar a toda la ciudadanía una Educación Superior de calidad que contribuya al crecimiento del país"[8].

[8] *Consejo de Educación Superior (CES). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el 08 de febrero de 2012.*

El CES es un organismo público, que lleva a cabo procesos para consolidar el Sistema de Educación Superior en el Ecuador, además ejerce sus competencias constitucionales y legales, de forma que incidan en el logro de la excelencia educativa superior mediante: La formación académica y profesional del ser humano, con visión científica y humanística que contribuya con soluciones a los problemas del país, articulados al régimen de desarrollo y al del buen vivir.

> "El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa. Funcionará en coordinación con el Consejo de Educación Superior. Tendrá facultad regulatoria y de gestión. No podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación ni por aquellos que tengan intereses en las áreas que vayan a ser reguladas"[9].

Articular y propender al mejoramiento de la calidad académica y de gestión de las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos del Ecuador, es la finalidad esencial del CEAACES como un organismo público, para esto tiene sus procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación, luego de estos procesos confiere la acreditación como certificación oficial de que una institución, carrera, programa o unidad académica del Sistema Nacional de Educación Superior, tiene claridad en su misión y visión, objetivos de calidad en sus procesos académicos, eficiencia en su gestión, coherencia entre sus propósitos y recursos, y dispone de mecanismos permanentes de evaluación, investigación y planeamiento que garanticen un desempeño sostenido de calidad de la institución acreditada, todo esto lo realiza facultado por la Constitución Política de la República del Ecuador, Leyes y Reglamentos.

4.3. Organización

La Universidad Católica de Cuenca sede Macas está organizada de la siguiente manera:

- Nivel Directivo: Está constituido por el Consejo Directivo que consta de: Decano, quien lo presidirá, Subdecano que subroga al Decano en su ausencia, dos Vocales

[9] Ley Orgánica de Educación Superior, Art. 171, publicada en el Registro Oficial No. 298, el 12 de octubre 2010.

Principales y dos Suplentes, el Coordinador de la Unidad Académica, el Profesor de Bienestar Estudiantil y los vocales estudiantiles que serán el Presidente y Vicepresidente del Comité de Facultad. Tendrá el Secretario Abogado con voz informativa y sin voto.

- Nivel Ejecutivo: Lo constituyen el Decano y Subdecano, con sus funciones y atribuciones inherentes.
- Nivel Operativo: Lo conforman en orden jerárquico: el Coordinador Profesoral, Profesor de Bienestar Estudiantil, Docentes e Investigadores, la Comisión Académica y de Investigación, las Comisiones Especiales y Eventuales y el Secretario Abogado.
- Nivel de Apoyo: Lo constituyen la Biblioteca, el Laboratorio de computación y el Bar.
- Nivel de Servicios: En esta sede universitaria hay una sola persona que realiza las actividades de: Conserje, Guardián Residente y Mensajero.

El decano es la autoridad ejecutiva de esta sede Académica. Desempeña sus funciones a tiempo completo, y es elegido por el Consejo Universitario para períodos de tres años, y puede ser reelegido indefinidamente.

El subdecano es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad académica y de investigación de las facultades y departamentos. Desempeña sus funciones a tiempo completo. Es elegido en binomio con el decano, para períodos de tres años y debe reunir los mismos requisitos que el Decano.

Las funciones, deberes, derechos y obligaciones de cada una de estas dignidades esta especificado en el manual de funciones y convivencia de la Universidad Católica de Cuenca y Sedes, año 2012.

La sede Macas de la Universidad Católica de Cuenca viene funcionando alrededor de 23 años en esta ciudad en los ámbitos de: Facultad de Ingeniería Empresaria, facultad de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Economía y facultad de Ciencias de la Educación. La población estudiantil (449 alumnos) beneficiada corresponde a los cantones de Morona, Huamboya, Pablo Sexto, Sucua, Santiago de Méndez, Logroño y Limón, lo que ha permitido mejorar las condiciones de vida de la población y los procesos educativos y de producción en la provincia.

Morona Santiago es una provincia con poca intervención en la Educación Superior, contaba con tres extensiones de Educación Superior en el sistema de educación presencial (UCACUE sede Macas, ESPOCH y ESPEA, esta última cerrada por el CEAACES), sin embargo a pesar de las limitaciones, para la Universidad Católica de Cuenca Sede Macas, constituye un reto de coadyuvar al desarrollo de la provincia, región y país.

ORGANIGRAMA UCACUE SEDE MACAS

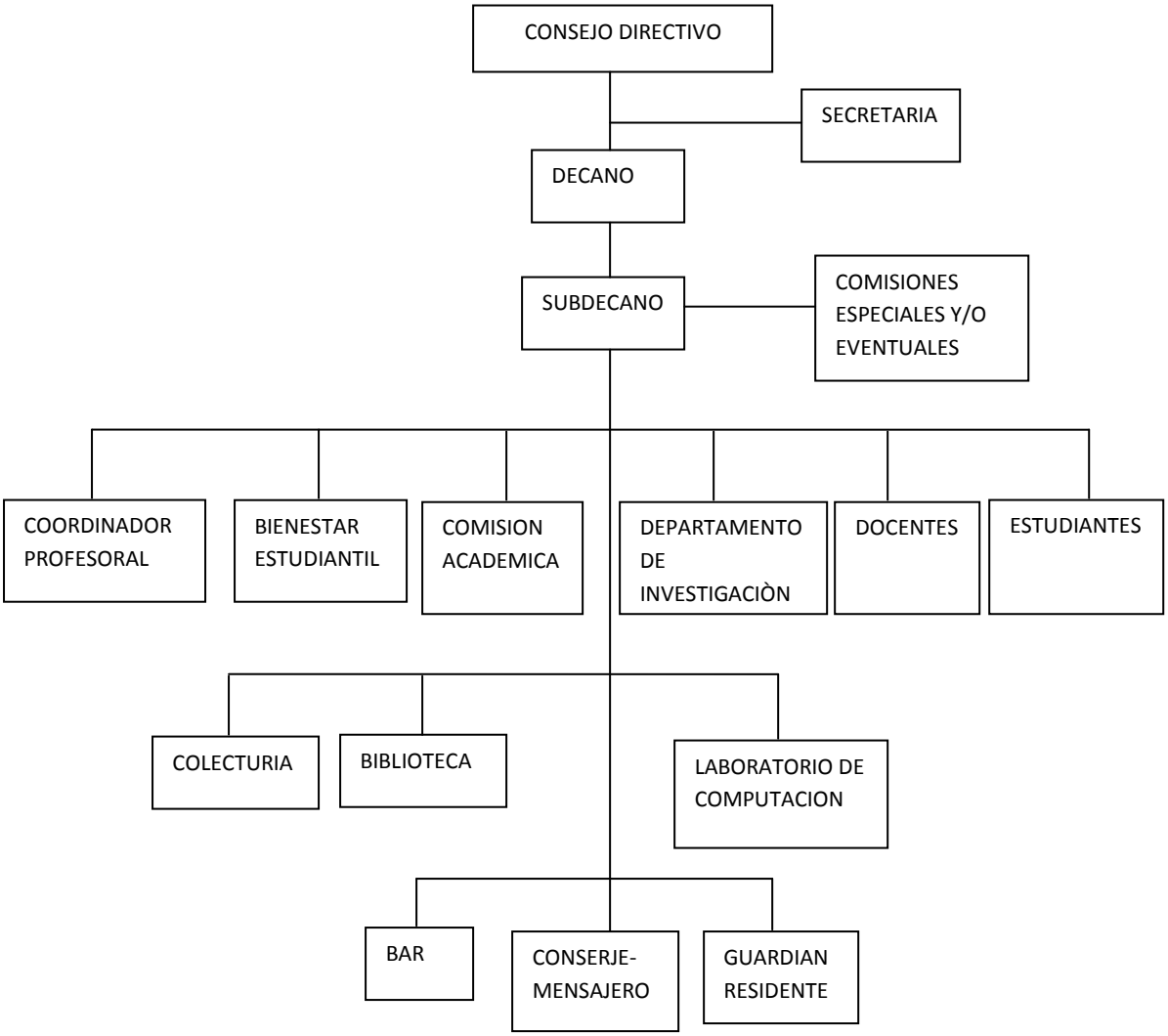


Figura 5. Organigrama UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

Estructura del departamento de investigación

El Reglamento de Investigación de la UCACUE y sedes en su Art. 17 manifiesta que: Los Departamentos y/o Centros de Investigación dependerán administrativa y académicamente del Consejo Directivo de la respectiva Unidad Académica, coordinarán sus acciones con la Dirección de Investigación, estarán integrados por el número de investigadores y/o investigadoras necesarios, quienes podrán contar con el aporte de otros docentes, estudiantes y pasantes-investigadores.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION UCACUE SEDE MACAS

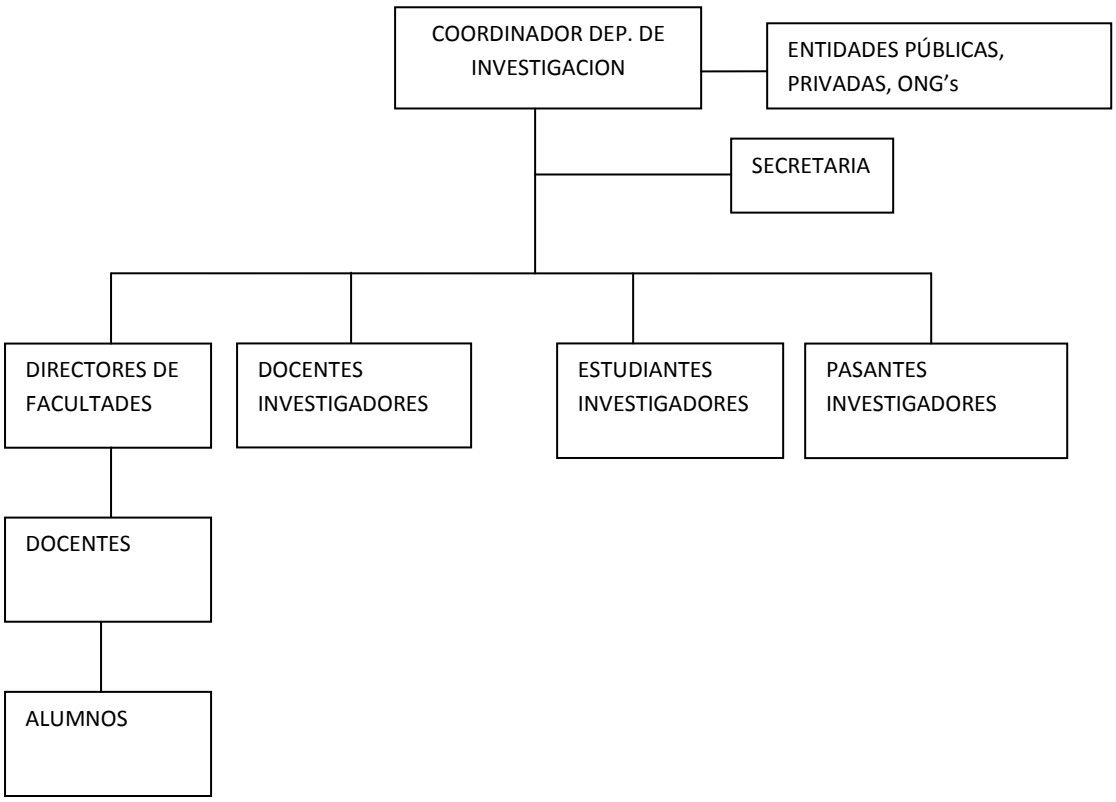


Figura 6. Organigrama UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

La estructura funcional del departamento de investigación de acuerdo al Art. 18 del Reglamento de investigación expone que los Departamentos y/o Centros de Investigación tendrán las siguientes funciones:

1. Reunirse en forma ordinaria dos veces al mes, y en forma extraordinaria cuantas veces se requiera, con la mitad más uno de sus integrantes. En caso de no existir el quórum reglamentario, se pospondrá la reunión una hora y se iniciará la misma con los presentes.
2. Presentar obligatoriamente los informes mensuales ante la Dirección de Investigación y aquellos que fueren requeridos ante el Consejo Directivo.
3. Solicitar a la Dirección de Investigación la gestión de los recursos complementarios para la buena marcha de los proyectos de investigación.
4. Custodiar y responder por los bienes del Departamento y/o Centro de Investigación.
5. Promover la elaboración y ejecución de los proyectos de Investigación en la Unidad Académica y remitirlos a la Dirección de Investigación para su revisión y aprobación.
6. Fomentar y vigilar el uso adecuado de los formatos y líneas de investigación establecidos por la UCACUE.
7. Sugerir y gestionar la firma de convenios con otras Instituciones para la ejecución de proyectos de investigación.
8. Impulsar la participación de docentes y estudiantes de la Unidad Académica en los diversos procesos de investigación.
9. Dar seguimiento a los diferentes proyectos de investigación que se ejecuten en la Unidad Académica.

4.4. Alineamiento a los objetivos (No. 1 y 2) del Plan Nacional del Buen Vivir, LOES y su Reglamento, SENESCYT

La Universidad Católica de Cuenca y sus sedes, cumpliendo con el mandato 14, leyes y reglamentos al igual que las disposiciones emanadas por los diversos organismos de control y regulación de la educación superior en el Ecuador, está alineada con el Plan Nacional para el Buen Vivir el mismo que establece: “Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad”. (Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo Estratégico 1).

Las Políticas 1.1. Establece: “Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda).

a. Ampliar la cobertura y acceso de los servicios públicos de salud y educación para toda la población, mejorando la infraestructura física y la provisión de equipamiento, a la vez que se eliminen barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, mujeres, pueblos y nacionalidades". (Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo Estratégico 1, Políticas 1.1, lit. a).

El Objetivo Estratégico 2 del PNBV: "Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía", para su cumplimiento determina entre sus políticas, las siguientes:

POLÍTICA 2.5: "Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos del Buen Vivir a través de:

- ✓ Impulsar los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior.
- ✓ Fortalecer y consolidar el proceso de aseguramiento de la gratuidad de la educación superior pública de tercer nivel.
- ✓ Fortalecer el sistema de educación superior, asegurando las interrelaciones entre los distintos niveles y ofertas educativas.
- ✓ Promover programas de vinculación de la educación superior con la comunidad.
- ✓ Impulsar la investigación y el desarrollo científico en universidades y escuelas politécnicas.
- ✓ Impulsar programas de becas para la formación docente de alto nivel.
- ✓ Generar redes territoriales de investigación entre instituciones públicas y centros de educación superior para promover el Buen Vivir en los territorios.
- ✓ Apoyar e incentivar a las universidades y escuelas politécnicas para la creación y el fortalecimiento de carreras y programas vinculados a los objetivos nacionales para el Buen Vivir.
- ✓ Generar redes y procesos de articulación entre las instituciones de educación superior y los procesos productivos estratégicos para el país.
- ✓ Promover encuentros entre las diferentes epistemologías y formas de generación de conocimientos, que recojan los aportes de los conocimientos populares y ancestrales en los procesos de formación científica y técnica.

- ✓ Incrementar progresivamente el financiamiento para la educación superior".[10]

POLÍTICA 2.6: "Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales y la innovación tecnológica". (Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivo Estratégico 2).

La UCACUE sede Macas, tiene bien entendido de acuerdo al PNBV que la educación debe ser entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es indispensable para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, promover una ciudadanía participativa y crítica. Una población educada, es uno de los medios más apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan la erradicación de las desigualdades económicas, políticas, sociales y culturales.

La educación superior es un poderoso agente de potenciación de las capacidades de todas y todos los ciudadanos, generando contextos apropiados para el desarrollo de "libertades positivas", con énfasis en la investigación científica y el desarrollo tecnológico, de manera que incida en la reconversión del régimen actual de desarrollo.

La Constitución de la República del Ecuador (CRE) manifiesta que somos un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, además establece, como deber del Estado garantizar sin discriminación…, en particular la educación…, siendo éste un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, la responsabilidad de participar en el proceso educativo, señalando entre otros principios, que la educación responderá al interés público, y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos, garantizando la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

El sistema nacional de educación comprende las universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios superiores de música y artes, debidamente acreditados y evaluados, programas, políticas, recursos y

[10]Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo Estratégico 2, Políticas 2.5.

actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior.

El Art. 350 de la CRE señala que el "Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica;…. en relación con los objetivos del régimen de desarrollo".

> "El Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global"[11].

El CEAACES mediante el Art. 353 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que "El Sistema de Educación Superior se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación".

Además, la Constitución establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Que será gratuita la educación superior pública de tercer nivel, y que esta gratuidad está vinculada con la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) es coherente con los nuevos principios constitucionales establecidos en la Carta Suprema, vigente desde octubre de 2008; con los instrumentos internacionales de derechos humanos que regulan los principios sobre educación superior; con los nuevos desafíos del Estado ecuatoriano que busca formar profesionales y académicos con una visión humanista, solidaria, cultural y científica, comprometida con los objetivos nacionales y con el buen vivir, , garantizar el derecho a la

[11] Constitución de la República del Ecuador, Art. 351.

educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna, en un marco de pluralidad y respeto. Permite a que contribuya a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidades y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y a la construcción de una ciudadanía proactiva.

La universidad ecuatoriana está hoy màs que nunca comprometida en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente, a este proceso no está ajena la UCACUE sede Macas, además a la evaluación de la calidad académica y a su correspondiente acreditación según los artículos 94 y 95 de la LOES.

4.5. Sus servicios (UCACUE) sede Macas

El principal servicio que presta la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, es el servicio de la educación universitaria, de acuerdo a los objetivos misionales de docencia, investigación y extensión, es un proceso de enseñanza y capacitación al ser humano que inicia cuando ingresa en calidad de estudiante (matriculado) en búsqueda de una educación integral, este proceso educativo parte desde el ingreso al primer ciclo o año académico hasta cuando sale con su título profesional, después de estudiar su pensum de estudios o malla curricular en los 4 o 5 años dependiendo de la carrera, luego la aprobación del seminario de graduación y su respectiva sustentación o defensa ante un tribunal, después del desarrollo de todas estas actividades, la universidad obtiene el producto final de un ser humano: Profesional, formado y capacitado.

El modelo pedagógico adoptado por la UCACUE se afirma que: El fin de la educación es el aprendizaje del estudiante el cual se expresa en sus logros o resultados, sustentada en el principio: “Aprender haciendo”, el sujeto está implicado de manera directa en su propio aprendizaje, sumado a esto el contingente del docente que lo media y facilita en un ambiente dinámico, con actividades innovadoras, que promueven la puesta en práctica de valores, que coadyuvan a la formación de un ciudadano social, sensible ante lo que sucede en el contexto en el que se desenvuelve, con sentido de pertenencia al mismo,

comprometido con la solución de problemas, lo que concuerda plenamente con las corrientes Pedagógicas modernas donde el estudiante es el centro del proceso de enseñanza - aprendizaje, contrario a las propuestas y actitudes tradicionales donde el Maestro era lo más importante en el proceso.

Actualmente sus funciones y presta su servicio de manera sustantiva como Centro Educativo Superior con la Misión de “crear al Hombre” con mentalidad renovadora, capaz de contribuir con el desarrollo de la comunidad y del país.

4.6. Sus clientes (internos y externos)

La Universidad Católica de Cuenca sede Macas, *ha planteado estrategias de desarrollo*, las mismas que permitan actuar de manera óptima con el fin de lograr los resultados previstos, es decir realizar todas las acciones que nos permitan lograr la visión y resolver los nudos críticos en correspondencia con la misión, los objetivos y las políticas de la universidad.

Es importante entonces que las estrategias de desarrollo de la universidad sede Macas, deben tener en cuenta cuáles son sus clientes internos y externos.

CLIENTES INTERNOS: Directivos, docentes, investigadores, personal administrativos, estudiantes (Matriculados).
CLIENTES EXTERNOS: Instituciones públicas y privadas, autoridades locales, otras universidades, aspirantes a estudiantes, proveedores, ONG’s y comunidad en general.

El propósito de las estrategias de desarrollo de la Universidad Católica de Cuenca Sede Macas, será un compromiso de la administración, siendo una condición indispensable encaminado a la satisfacción de los clientes internos y externos, se fundamenta sobre bases de calidad y presenta las siguientes ventajas:

- Aumento de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Egresados de mayor calidad.
- Aumento en la productividad.
- Mejora de la imagen institucional.
- Aumento de la demanda universitaria.

- Favorecer el ambiente laboral.
- El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana.

4.7. Mejora de los procesos

Dentro del aspecto de la mejora de los procesos en esta sede universitaria, se debe tomar en cuenta y mejorar todos los criterios: De Estudiantes, de academia, criterio de infraestructura, criterio de gestión, criterio de vinculación y criterio de investigación**.** Para la realización de este trabajo de tesis se tomará en cuenta el criterio de investigación por cuanto se trata del diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de la Investigación en la Universidad Católica de Cuenca sede Macas, con sus situaciones positivas a considerar y sus situaciones negativas a superar, además de sus oportunidades y amenazas, para esto se plantea estrategias de desarrollo que permitirá actuar de manera óptima con el fin de lograr los resultados previstos, es decir realizar todas las acciones que nos permitan lograr la visión y resolver los nudos críticos en correspondencia con la misión, los objetivos y las políticas de la universidad.

Esta sede avanza hacia la mejora continua preferentemente del área académica e investigación y vinculación con la comunidad, donde existen marcadas falencias y que no prestan satisfacción alguna para los clientes, las problemáticas de esta área son:

4.7.1. Área académica.

- La necesidad de contar con un modelo educativo de excelente calidad.
- La filosofía institucional, necesita ser llevada a nivel de actividades y procesos diarios de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Mejorar el proceso de planificación educativa de los docentes y la evaluación de su ejecución. Se plantea que la evaluación se haga con la participación de los estudiantes.
- Desarrollar la capacidad investigativa de la Universidad, intensificando las actividades de capacitación de los docentes en interrelación con la Matriz.
- Obtener la acreditación de la Sede.

- Preparar a los docentes para enfrentar el proceso académico a través de la capacitación y formación profesional de maestrías y cuarto nivel.
- No se ha dado el proceso de escalafón a los docentes por parte de la Matriz.
- Completar el registro actual de graduados. Falta seguimiento a sus actividades profesionales.
- Formular convenios de prácticas pre profesionales y de proyectos con los diferentes organismos del sector público y privado.
- La distribución de las asignaturas no considera los perfiles de cada uno de los docentes.

4.7.2. Investigación y vinculación con la comunidad.

1. Necesidad de firmar convenios con las entidades públicas y privadas sobre temas de interés en la cual podría participar la universidad con docentes y estudiantes, en temas de investigación relacionados con participación social y planificación provincial, local y parroquial.
2. Mejorar el seguimiento y la evaluación permanente a los docentes para conseguir una educación de calidad.
3. Investigar más en las diferentes áreas y contribuir a la solución de los problemas de la comunidad.
4. Elaborar proyectos y programas de educación continua que podrían ser impartidos por los estudiantes con el apoyo de los docentes a diferentes gremios, asociaciones, clubes y quienes lo requieran sobre temas de actualidad.
5. Interrelación de la universidad con la comunidad a través de su activa participación social, cultural y deportiva a través de la formación de clubes y academias.

Solo mejorando cada uno de estos problemas antes descritos, se podrá decir que esta sede universitaria está encaminada hacia la satisfacción plena de las necesidades de nuestros exigentes clientes.

CAPÌTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÒN OBJETO DE ESTUDIO

5. La gestión de los procesos en la institución objeto de estudio

Para la comprensión del o los proceso(s) y su gestión, es necesario definir lo siguiente:

> "Objetivo General: Sistematizar la presentación, calificación y seguimiento de proyectos de investigación en la Universidad Católica de Cuenca en su Matriz y Sedes, para impulsar la investigación científica tendiente a contribuir a la solución de los problemas de la colectividad". (Universidad Católica de Cuenca y Sedes. Manual de investigación)

El objetivo fundamental, su razón de ser, es el servicio, para esto se debe tomar en consideración tres aspectos: ¿qué hacemos? (los productos o servicios que ofrecemos), ¿cómo lo hacemos? (qué procesos seguimos) y ¿para quién lo hacemos? (a qué clientes nos dirigimos).

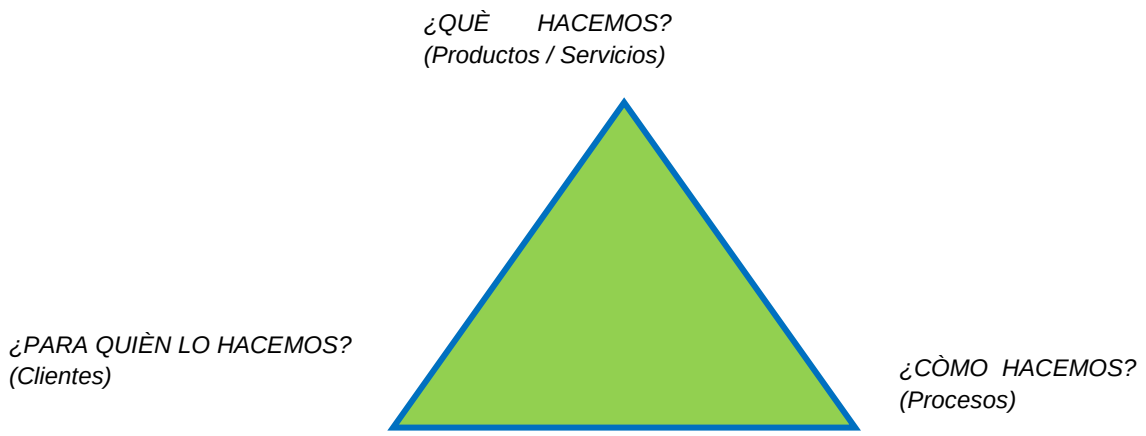


Figura 7. Aspectos institucionales a tomar en cuenta

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

La identificación y secuencia de los procesos, se realiza mediante la construcción de un mapa de procesos con una visión panorámica de todas las actividades que se desarrollará, se llegó a determinar que para implementar la investigación en la Universidad Católica de Cuenca sede Macas y como parte de la mejora, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

Procesos estratégicos (PE): Estos procesos están vinculados a las responsabilidades de la dirección institucional, son a largo plazo, además sirven para marcar las pautas en donde se ubican el resto de procesos, para el presente trabajo se ha identificado los siguientes:

- Plan Estratégico Institucional
- Gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca)
- Consejo Académico y H. Consejo Universitario
- Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca
- Gestión Financiera (UCACUE)

Procesos operativos (PO): Estos procesos están directamente ligados con la realización del producto o la prestación del servicio, tienen que ver con la satisfacción del usuario, los procesos operativos identificados para este caso de estudio son:

- Capacitación a docentes y estudiantes investigadores
- Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos)
- Contratación docentes invitados
- Convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación
- Selección de proyectos de investigación

Procesos de apoyo (PA): Facilitan los recursos que necesitan los demás procesos, sirven de sustento a todos los procesos anteriores, los procesos de apoyo identificados para este caso de estudio son:

- Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas
- Departamento de Recursos Humanos
- Plan Operativo Anual Institucional (POA)
- Evaluación: Autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento

PROCESO 1: MAPA DE PROCESOS

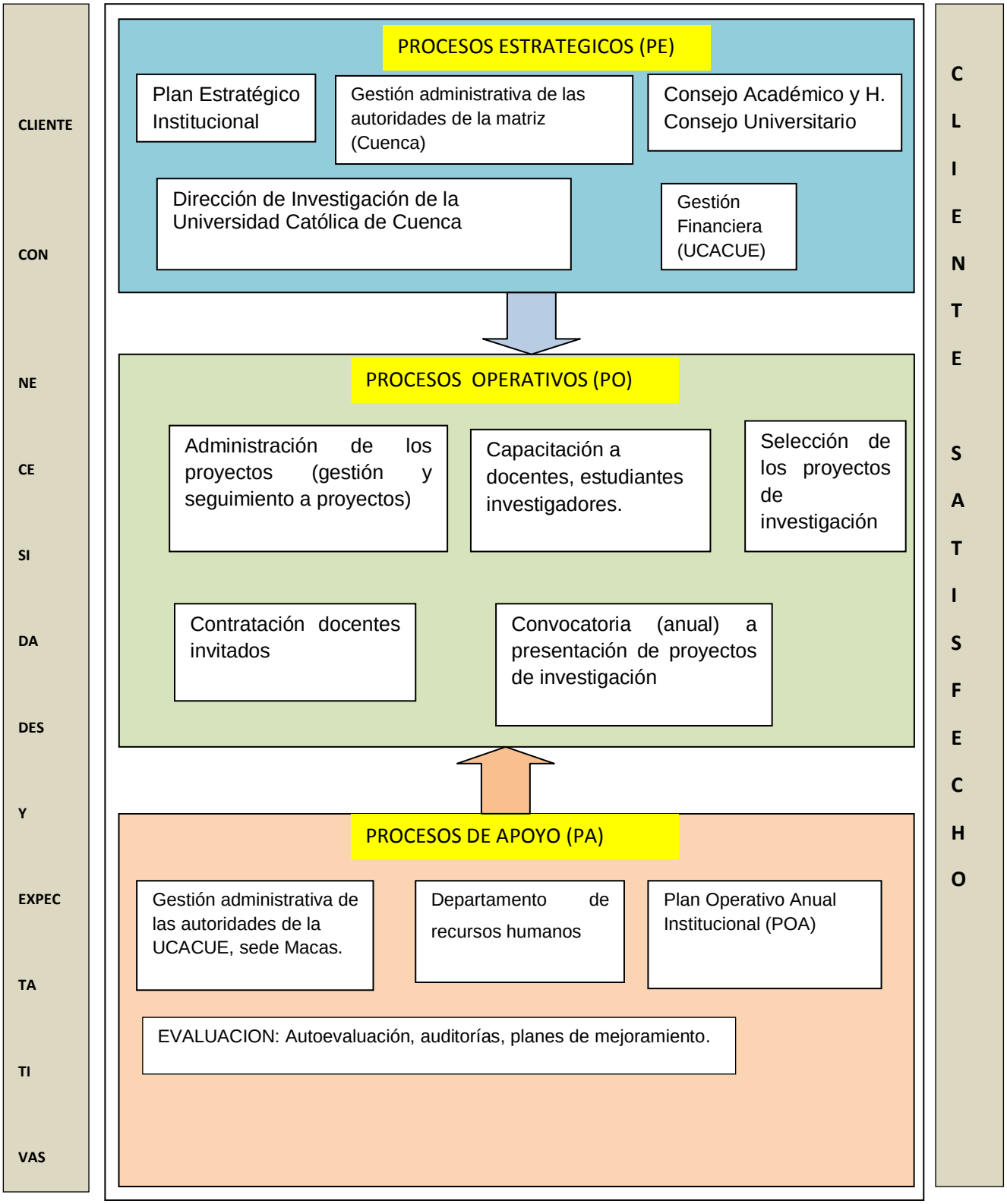


Figura 8: Mapa de procesos del departamento de investigación UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, que se muestra en la figura 1, se observa que para la mejora de la investigación en la UCACUE sede Macas, la organización requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son cinco: Capacitación a docentes y estudiantes investigadores, administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos), contratación docentes invitados, convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, selección de proyectos de investigación

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

- Para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de esta sede universitaria, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

PROCESO 2: MAPA DE PROCESOS

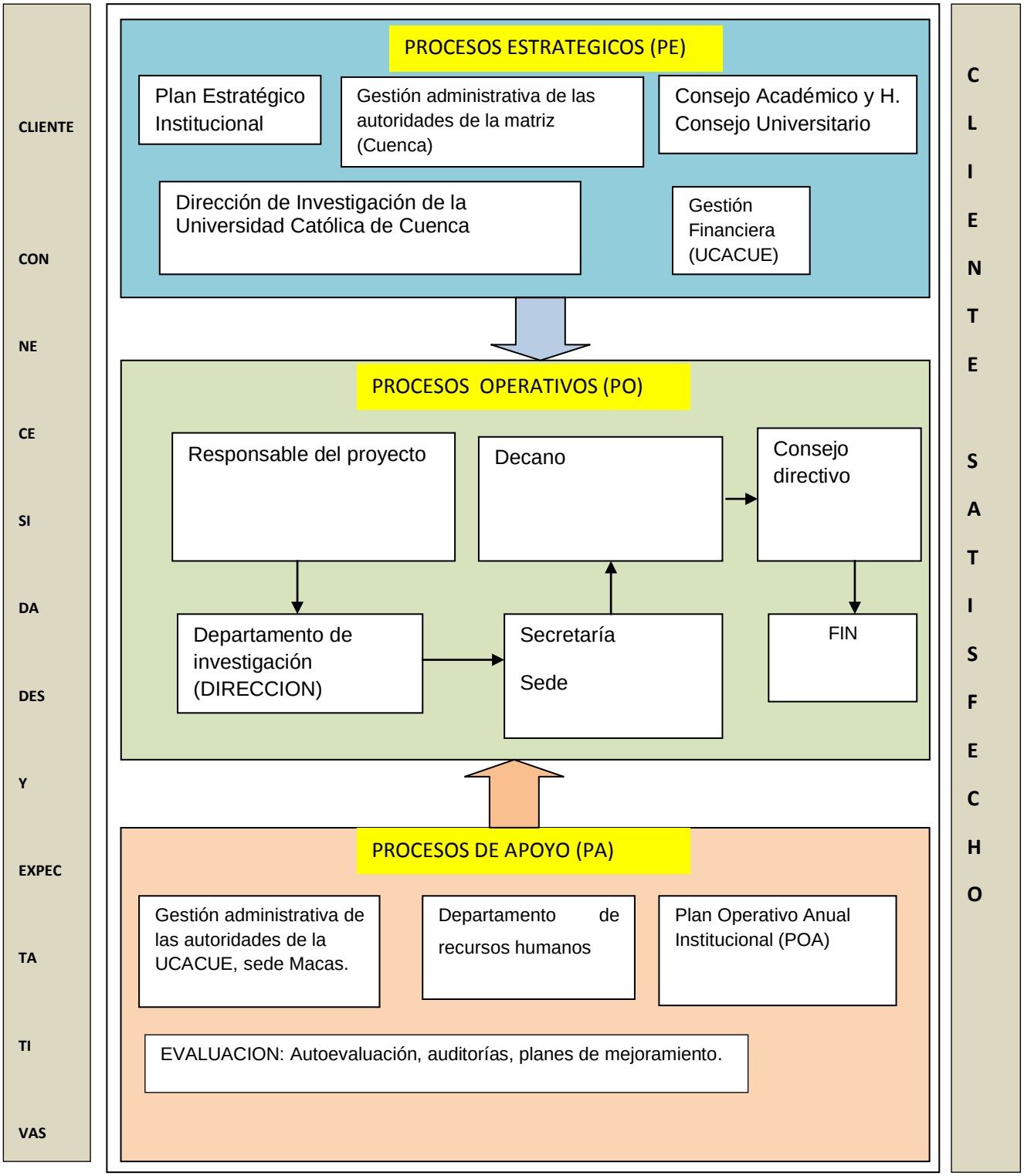


Figura 9: Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) del departamento de investigación UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, cuyo proceso se denomina: Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) que se muestra en la figura 2, se observa que para la mejora de la investigación en la UCACUE sede Macas, la organización requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son cinco: Responsable del proyecto, es quien presentará de acuerdo a los parámetros fijados por la universidad de acuerdo a la líneas y sublineas de investigación, además deberá llenar el formulario de seguimiento y control de proyectos, el departamento de investigación (DIRECCION) es quien revisará los documentos, secretaría (sede) sumillarà, decano otorga el visto bueno, consejo directivo aprueba el proyecto

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

- Para la capacitación a docentes y estudiantes investigadores y que prestarán sus servicios en el departamento de investigación en la UCACUE sede Macas, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

PROCESO 3: MAPA DE PROCESOS

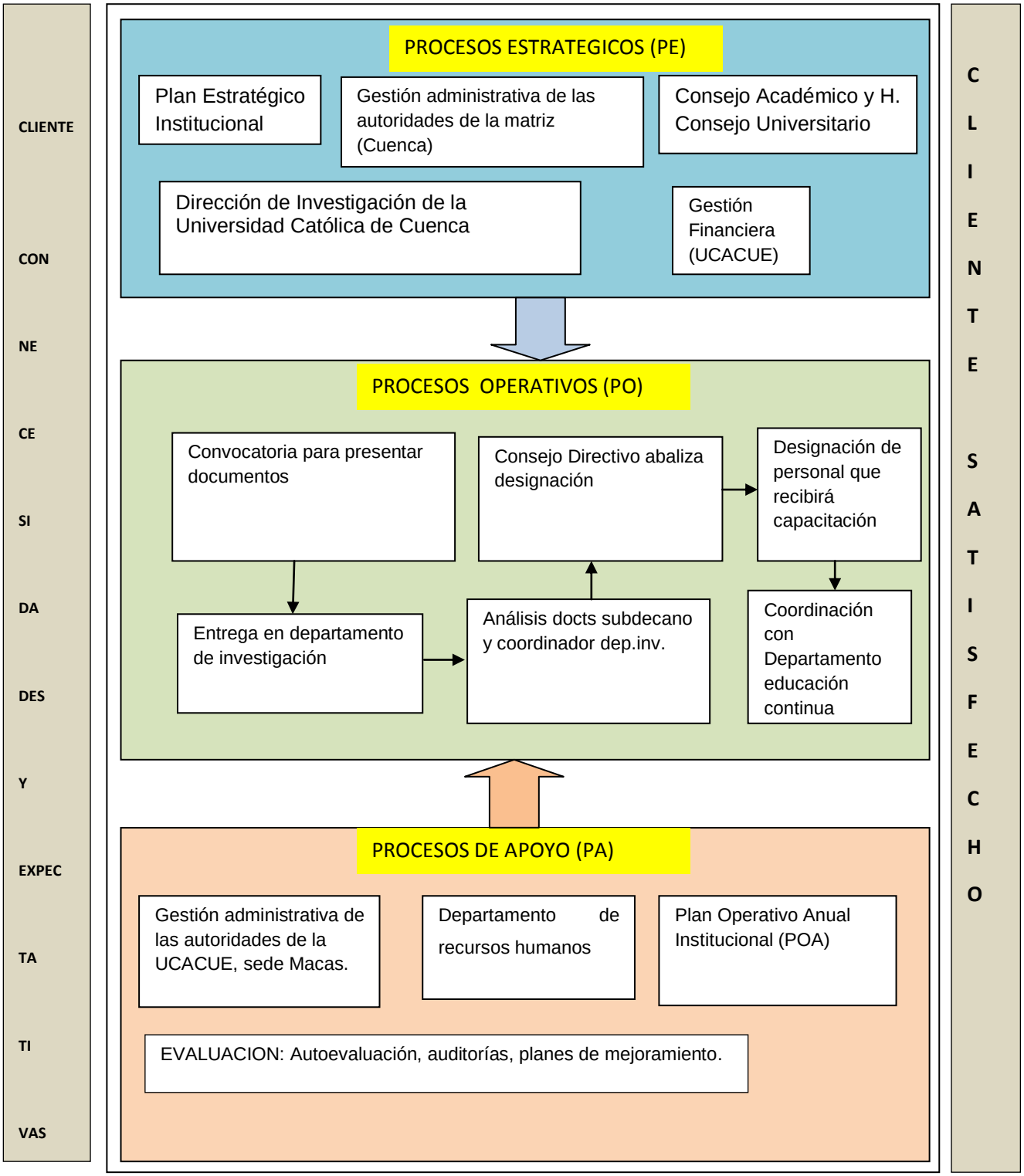


Figura 10: Capacitación a docentes y estudiantes investigadores para el departamento de investigación UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, el proceso denominado: Capacitación a docentes y estudiantes investigadores que se muestra en la figura 3, se observa que la organización requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son seis e inicia con la: Convocatoria para presentar documentos de los docentes que estén interesados, entrega de carpetas en departamento de investigación, análisis documentos por parte del subdecano y coordinador del departamento de investigación, Consejo Directivo abaliza designación, lista del personal designado que recibirá capacitación, coordinación con departamento educación continua para que emita las directrices, reglas y procedimientos acerca de la capacitación.

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

- Para la contratación de docentes invitados (investigadores) y que prestarán sus servicios en el departamento de investigación en la UCACUE sede Macas, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

PROCESO 4: MAPA DE PROCESOS

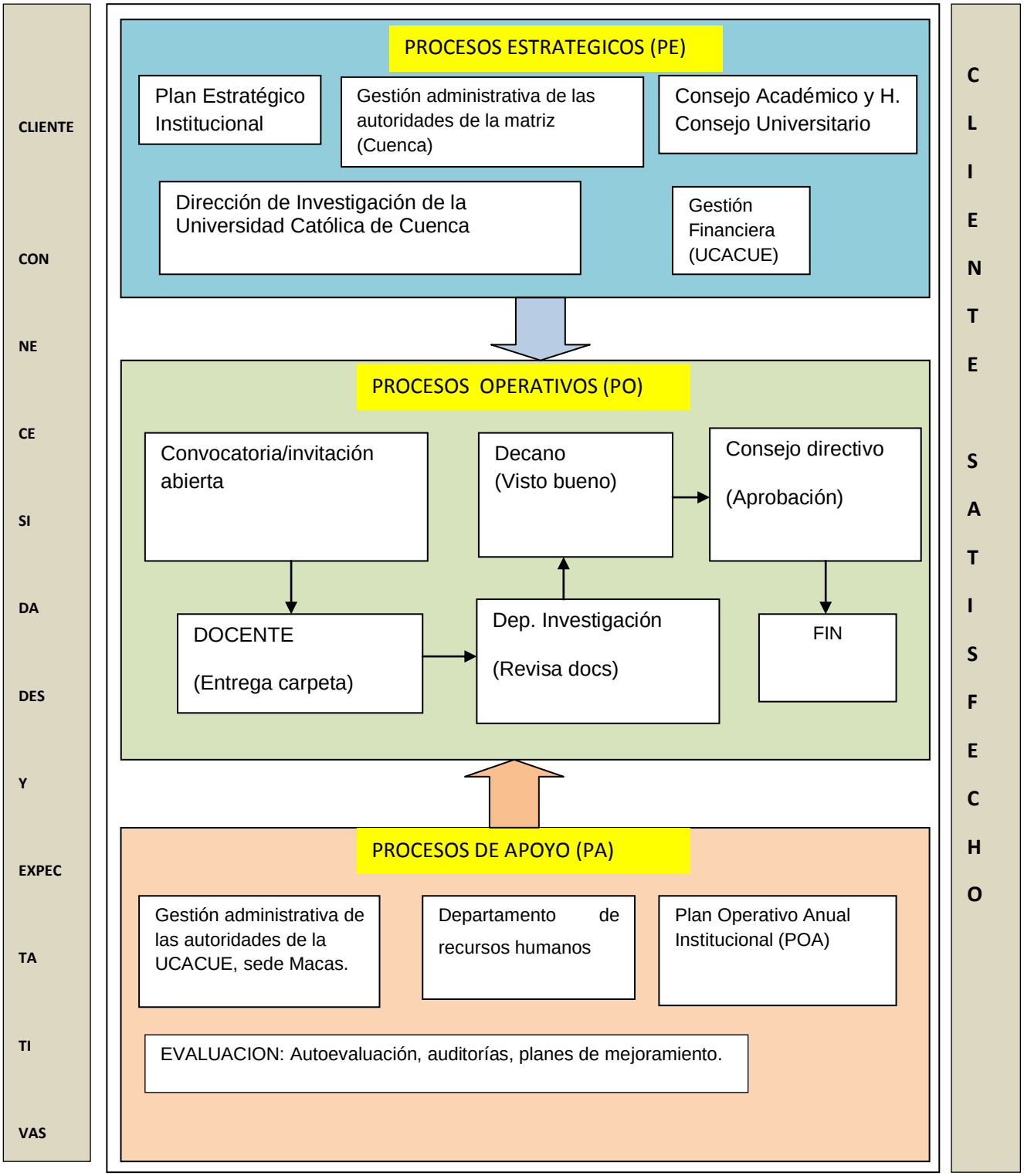


Figura11: Contratación de docentes invitados (investigadores) para el departamento de investigación UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, el proceso denominado: Contratación de docentes invitados (investigadores) que se muestra en la figura 4, se observa que se requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son cinco e inicia con la: Convocatoria/invitación abierta a todos los interesados en prestar sus servicios en el área de investigación y que reúnan los requisitos exigidos para el desempeño de dicha actividad, luego el docente entrega su carpeta con la documentación respectiva, departamento de investigación revisa los documentos, Decano otorga el visto bueno), Consejo directivo emitirá la aprobación

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

- Para la convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

PROCESO 5: MAPA DE PROCESOS

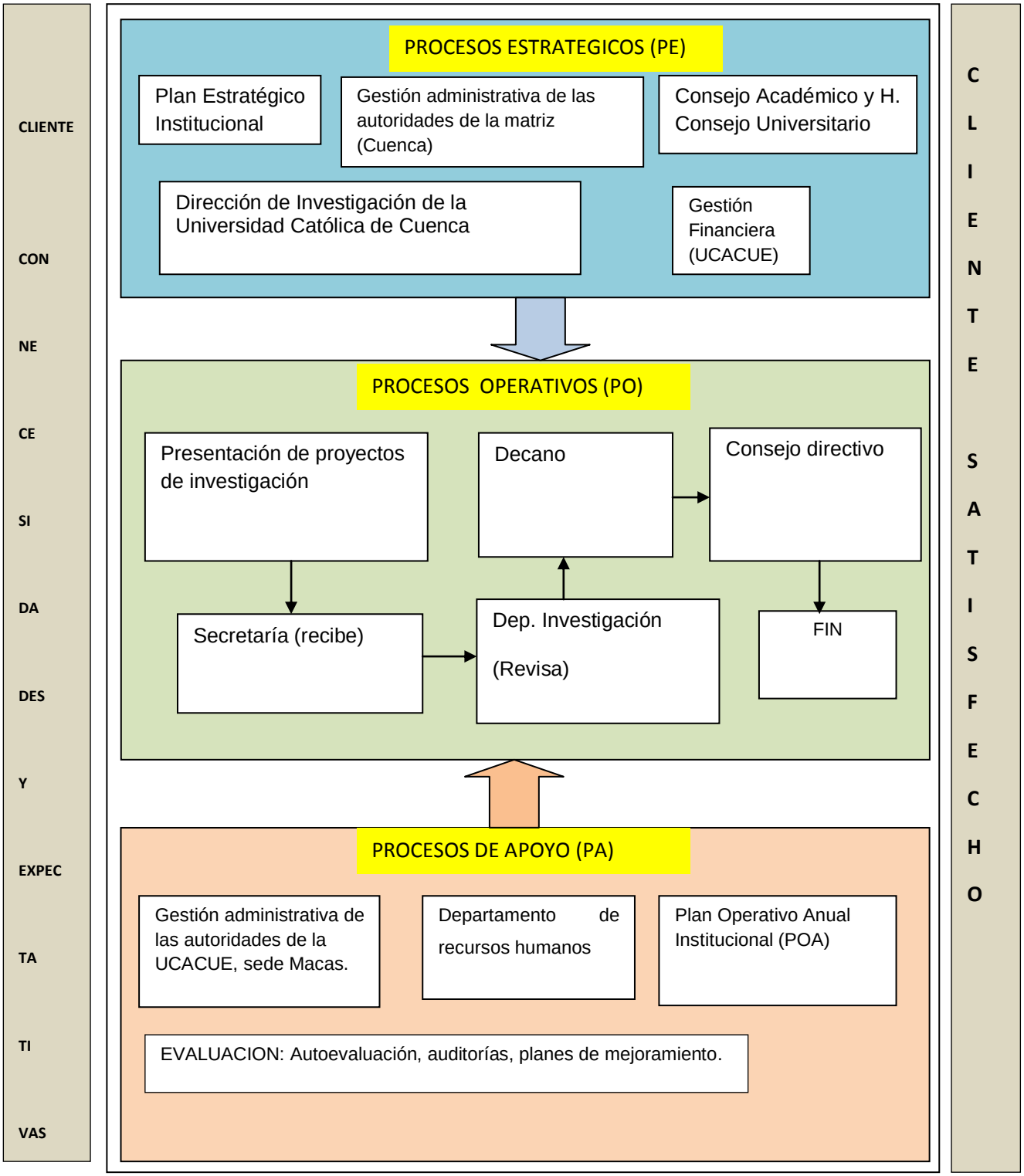


Figura 12: Convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, el proceso denominado: Contratación de docentes invitados (investigadores) que se muestra en la figura 5, se observa que se requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son cinco e inicia con la: Presentación de proyectos de investigación, Secretaría (recibe), Departamento de Investigación (Revisa), Decano revisa, ellos emitirán un informe, Consejo directivo aprueba.

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

- Para la selección de los proyectos de investigación en la UCACUE sede Macas, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

PROCESO 6: MAPA DE PROCESOS

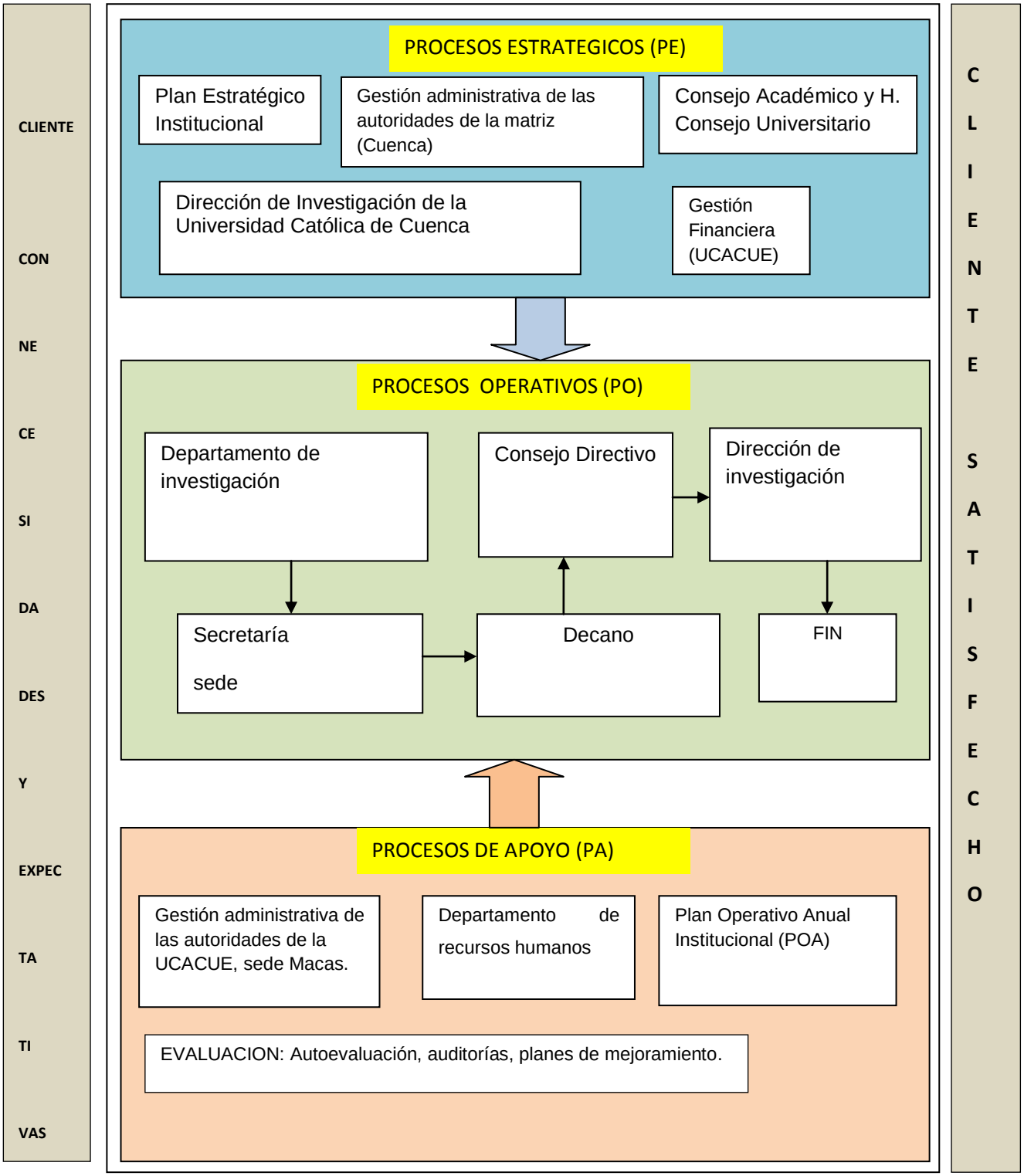


Figura 13: Selección de los proyectos de investigación en la UCACUE sede Macas

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

En el mapa de procesos del departamento de investigación, el proceso denominado: Selección de los proyectos de investigación en la UCACUE sede Macas, que se muestra en la figura 6, se observa que se requiere de: cinco procesos estratégicos (PE) que son: Plan Estratégico Institucional; gestión administrativa de las autoridades de la matriz (Cuenca); Consejo Académico y H. Consejo Universitario; Dirección de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca; gestión financiera (UCACUE).

Los procesos operativos (PO) son cinco e inicia en el departamento de investigación, aquí se revisará todos los detalles que debe contener un proyecto de investigación de acuerdo a las líneas y sublineas de investigación propuesto por la Dirección de Investigación, luego pasará a secretaría (sede) para la sumilla, el Decano analizará y pondrá a consideración del Consejo Directivo para revisión de la propuesta y la Dirección de investigación será quien defina en última instancia que proyecto podrá ser aprobado, para luego ser ejecutado y publicado en la revista científica institucional.

Además se requiere de cuatro procesos de apoyo (PA) que son: Gestión administrativa de las autoridades de la UCACUE, sede Macas, Departamento de Recursos Humanos, plan operativo anual Institucional (POA), evaluación: autoevaluación, auditorías, planes de mejoramiento.

5.2. Descripción de los procesos

Como parte de la metodología propuesta en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación, está el describir los procesos operativos, por lo cual se procede a elaborar los diagramas de proceso (descripción de las actividades) y la ficha de proceso (descripción de las características) con la finalidad de determinar los criterios para asegurar que las actividades se lleven de mejor manera.

En la descripción de los flujogramas se utilizará la simbología de proceso, decisión, subproceso, inicio/finalización, documento y datos, así mismo se identifica el inicio y fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos.

5.2.1. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso) para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.

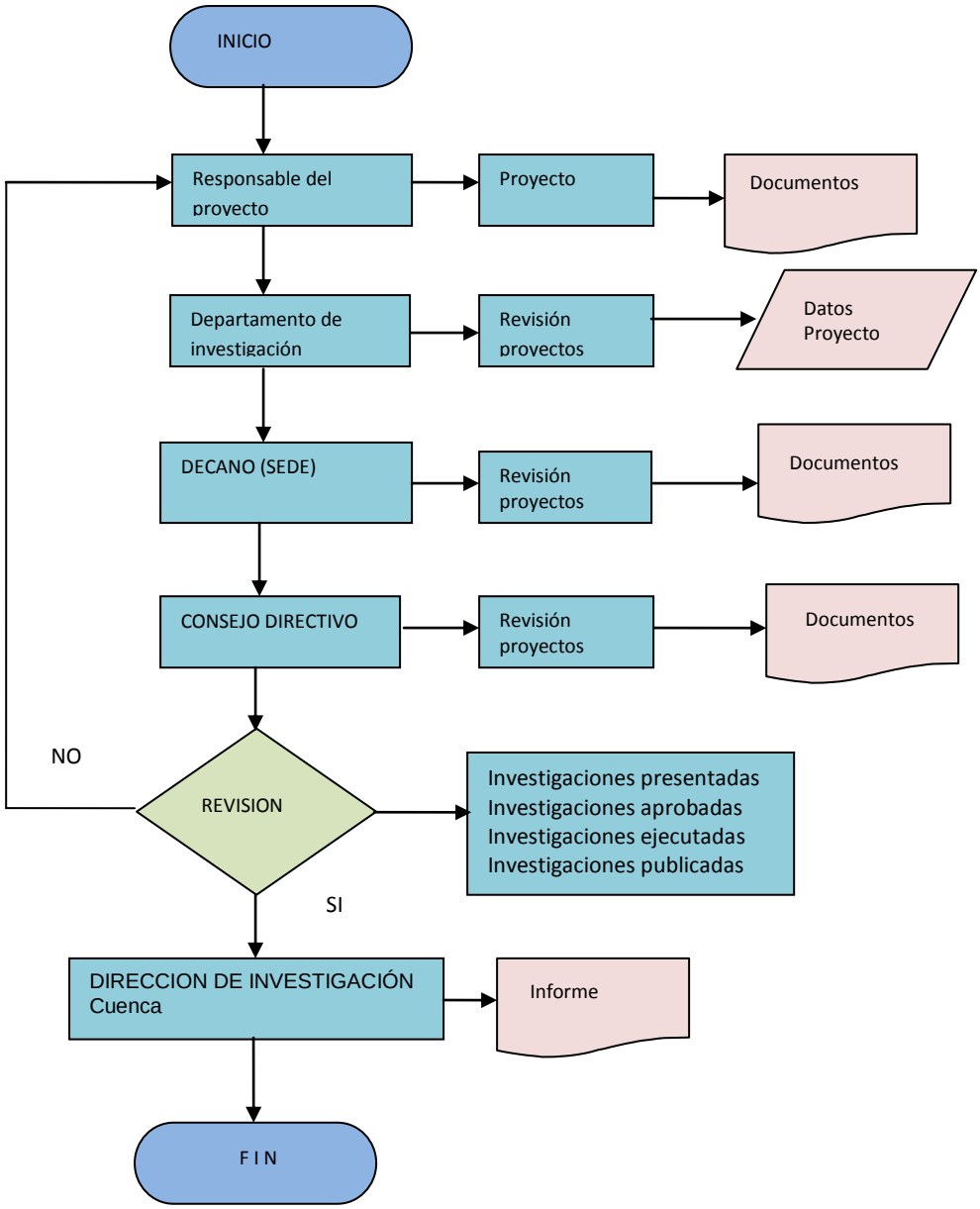


Figura 14: Diagrama de proceso para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

Según el Reglamento General de Investigación de la Universidad Católica de Cuenca y sedes, las actividades que realizará el Departamento de Investigación son:

1. Presentar informes mensuales a la Dirección de Investigación y los requeridos ante el Consejo Directivo.
2. Solicitar a la dirección de investigación los recursos para la buena marcha de los proyectos de investigación.
3. Custodiar y responder por los bienes del departamento y/o centro de investigación.
4. Promover la elaboración y ejecución de los proyectos de investigación en la unidad académica y remitirlos a la Dirección de Investigación para su revisión y aprobación.
5. Fomentar y vigilar el uso adecuado de los formatos y líneas de investigación establecidos por la UCACUE.
6. Sugerir y gestionar la firma de convenios con otras Instituciones para la ejecución de proyectos de investigación.
7. Impulsar la participación de docentes y estudiantes de la Unidad Académica en los diversos procesos de investigación.
8. *Dar seguimiento a los diferentes proyectos de investigación que se ejecuten en la Unidad Académica.*

5.2.1.1. Descripción de las características del proceso (ficha de proceso) para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.

UCACUE sede Macas	Requisitos para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.
PROCESO: Revisión de los requisitos para la Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la	PROPIETARIO: UCACUE sede Macas.
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en el departamento de investigación de la UCACUE sede Macas, estén correctamente definidos y en la capacidad para cumplirlos.	DOCUMENTACIÓN: Manual de investigación, Reglamento de investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación. Formulario de sistema de seguimiento de proyectos de investigación. Sistema de evaluación de proyectos.
ALCANCE	• Empieza: Cuando sea presentado por el responsable del proyecto, luego debe ser revisado, analizado el proyecto y sus documentos habilitantes por los diferentes órganos descritos en el diagrama. • Incluye: Revisar todas las investigaciones presentadas, investigaciones aprobadas, investigaciones ejecutadas, investigaciones publicadas.

ENTRADAS: Los diferentes proyectos presentados y aceptados por la UCACUE de acuerdo a sus líneas y sublineas de investigación.

SALIDAS: Los diferentes proyectos que estén abalizados por los diferentes órganos de seguimiento y control de la universidad. Entrega de Proyectos a la comunidad. Seguimiento, evaluación y control de proyectos.

CLIENTES: Clientes internos y externos.

INSPECCIONES: Inspección parcial: Cuatrimestral Inspección total: Anual	**REGISTROS**: Los proyectos y/o actividades del Departamento se registrarán en la Revista Científica Institucional
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas y Líneas de Investigación •Capacidad de producción y entrega de proyectos	**INDICADORES**: • 1:1 = % proyectos presentados • 1:2 = % proyectos aceptados • 1:3 = % proyectos ejecutados .1:4 = % proyectos publicados
	Revisión: 01 Fecha: 24-03-14

Figura 15. Ficha para la administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos) en la sede universitaria de Macas

FUENTE: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

5.2.2. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso) para la capacitación a docentes, estudiantes investigadores d*el departamento de investigación en la sede universitaria de Macas.*

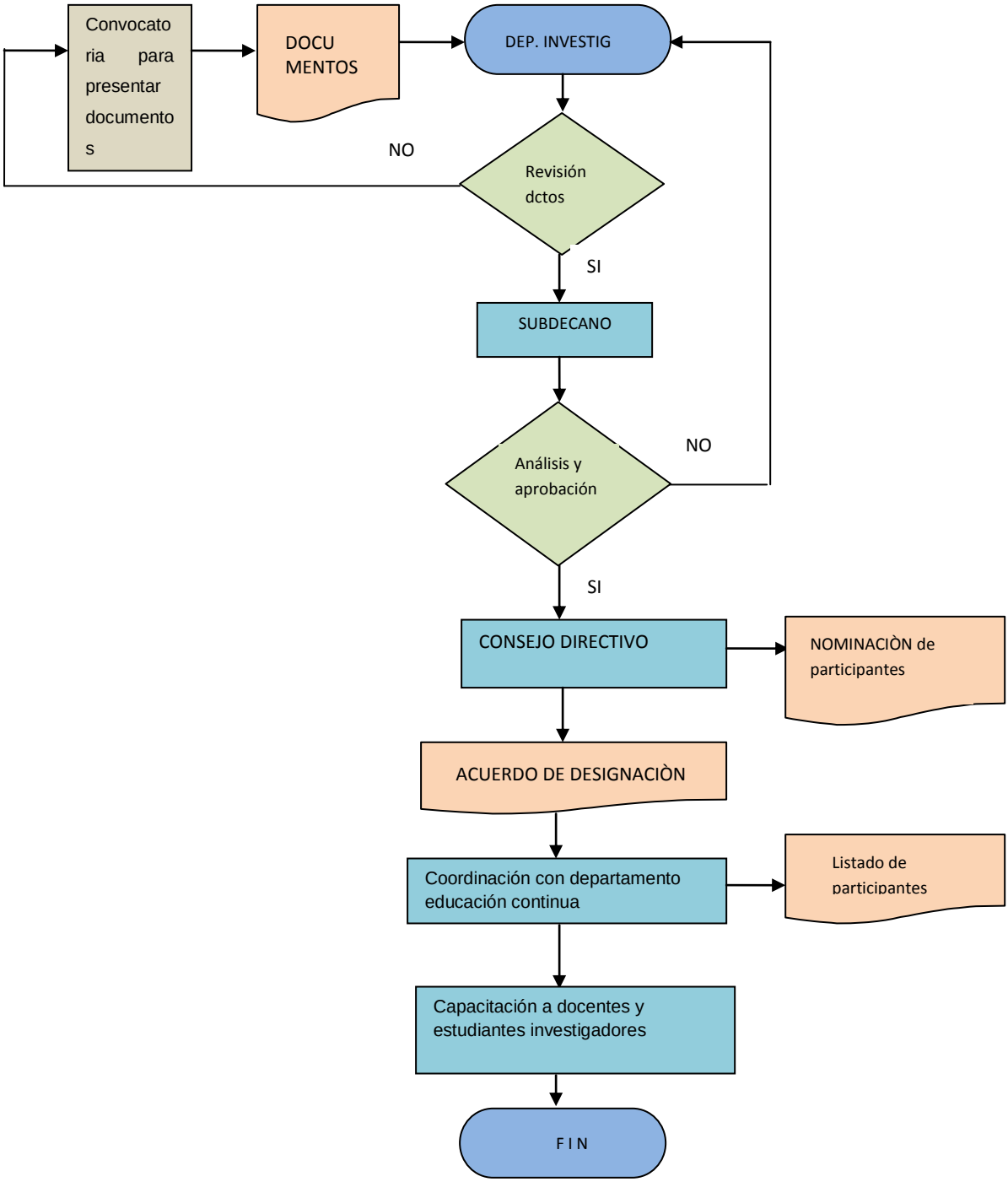


Figura 16: Diagrama de proceso para la Capacitación a docentes, estudiantes investigadores d*el Departamento de Investigación*
Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

5.2.2.1. Descripción de las características del proceso (ficha de proceso) para la capacitación a docentes y estudiantes investigadores *del departamento de investigación en la sede universitaria de Macas*.

UCACUE sede Macas	**Requisitos para la capacitación a docentes y estudiantes investigadores**
PROCESO: Revisión de los requisitos para la capacitación a docentes y estudiantes investigadores en la sede universitaria de Macas.	PROPIETARIO: UCACUE sede Macas.
MISIÓN: Analizar y asegurar que los requisitos exigidos a docentes y estudiantes investigadores, estén correctamente presentados, analizados y aprobados.	DOCUMENTACIÓN: Manual de investigación, Reglamento de investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación. Formulario de sistema de seguimiento de proyectos de investigación. Sistema de evaluación de proyectos.
ALCANCE	• Empieza: Cuando sea nominado, y designado a la capacitación correspondiente, además que apruebe dicha capacitación. • Incluye: Proponer y propender a analizar, estudiar y plantear alternativas (proyectos) para solucionar las necesidades de la comunidad. Recoger información. Realizar seguimiento a proyectos elaborados.

ENTRADAS: Recopilación de datos (docentes, entorno interno y externo institucional) Solicitudes, trámites, gestión documental, revisión de anteproyectos

PROVEEDORES: Internos y externos a la institución.

SALIDAS: Asistencia o servicio técnico profesional al cliente. Entrega de Proyectos sociales y productivos a la comunidad. Seguimiento, evaluación y control de proyectos.

CLIENTES: Clientes internos y externos.

INSPECCIONES: Inspección parcial: Cuatrimestral Inspección total: Anual	**REGISTROS**: Los proyectos y/o actividades del Departamento se registrarán en la Revista Científica Institucional
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas y Líneas de Investigación •Capacidad de producción y entrega de proyectos	**INDICADORES**: • 1:1 = % proyectos aceptados • 1:2 = % proyectos aceptados • 1:3 = % proyectos aceptados
	Revisión: 01 Fecha: 24-09-13

Figura 17: Ficha para Capacitación a docentes, estudiantes investigadores d*el departamento de investigación*

FUENTE: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

El Reglamento de Investigación expresa que para ser nombrado Investigador, deberá cumplirse con los siguientes requisitos: Poseer título de cuarto nivel (Maestría o Doctorado) y disponer de tiempo completo. Además son obligaciones de todo el personal vinculado con Investigación: Cumplir con la ejecución del proyecto de investigación en el cual participe, cumplir con el cronograma establecido para la ejecución del proyecto, realizar un informe mensual del proyecto y presentarlo a la autoridad respectiva

Para que un estudiante participe en proyectos de investigación deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Rendimiento académico superior al 80%.
- Estar matriculado y tener aprobado el 70% de créditos de la carrera.
- Haber superado el proceso de selección para estudiante investigador

Por lo tanto todos los candidatos deben cumplir con estos requisitos que están reglamentados en el Reglamento de Investigación de la universidad.

5.2.3. ***Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso) para la*** **selección de los proyectos de investigación,** ***departamento de investigación en la sede universitaria de Macas.***

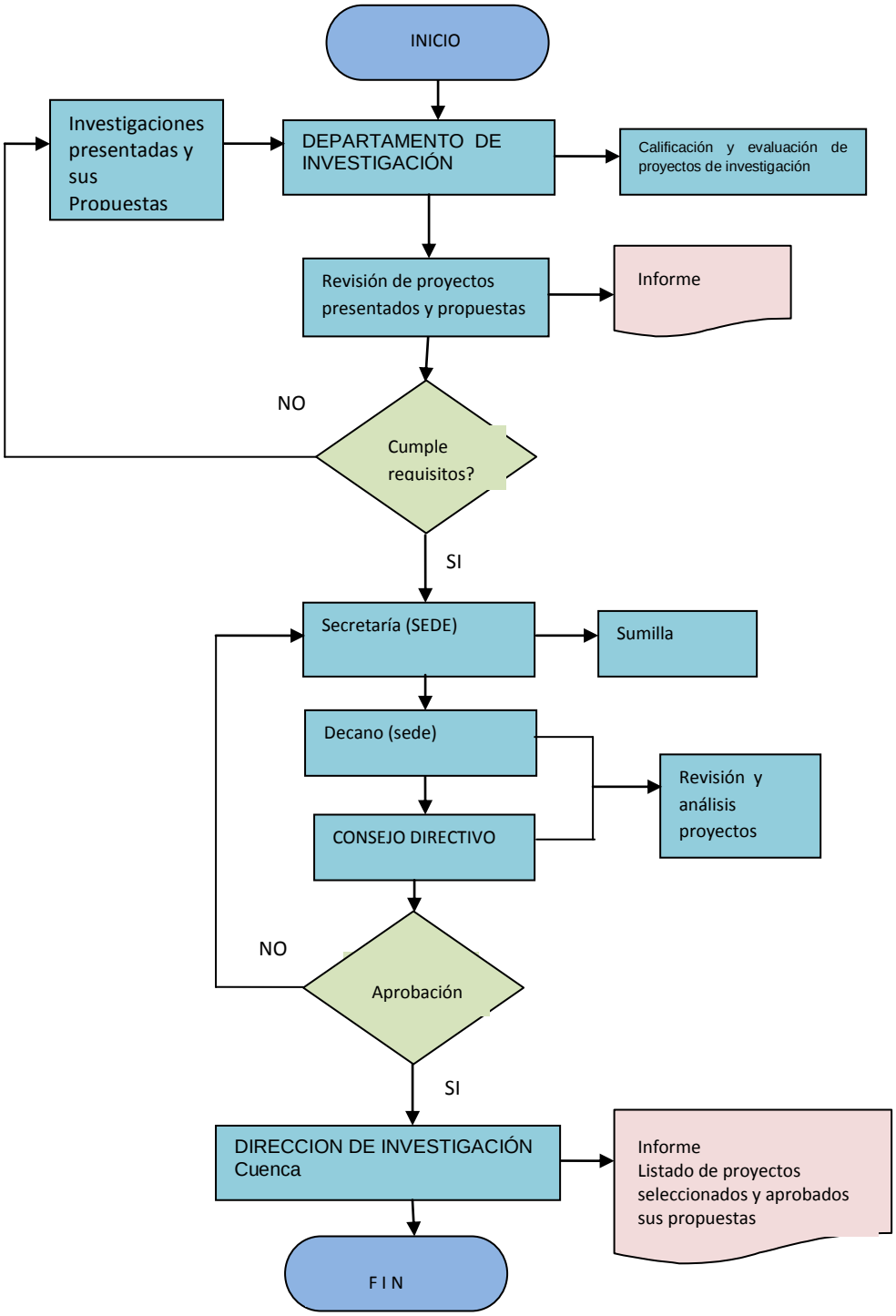


Figura18: Diagrama de proceso para la selección de proyectos de investigación, departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

5.2.3.1. Descripción de las características del proceso (ficha de proceso) para la selección de los proyectos de investigación *del departamento de investigación en la sede universitaria de Macas*.

UCACUE sede Macas	Requisitos para la selección de proyectos de investigación la sede universitaria de Macas
PROCESO: Revisión de los requisitos para la selección de proyectos de investigación en la sede universitaria de Macas.	PROPIETARIO: UCACUE sede Macas.
MISIÓN: Análisis y verificación de los requisitos y propuesta de todos los proyectos de investigación, que estén correctamente definidos y sean realizables.	DOCUMENTACIÓN: Manual de investigación, Reglamento de investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación. Formulario de sistema de seguimiento de proyectos de investigación. Sistema de evaluación de proyectos.
ALCANCE	• Empieza: Cuando sea aprobado y sus respectivas propuestas. • Incluye: Recoger información. Recibir anteproyectos sociales y productivos de la comunidad y analizar los mismos. Captar ideas de proyectos, propuestas, necesidades.

ENTRADAS: Recopilación de datos (docentes, entorno interno y externo institucional) Solicitudes, trámites, gestión documental, revisión de anteproyectos

PROVEEDORES: Internos y externos a la institución.

SALIDAS: Entrega de Proyectos sociales y productivos a la comunidad. Seguimiento, evaluación y control de proyectos.

CLIENTES: Clientes internos y externos.

INSPECCIONES: Inspección parcial: Cuatrimestral Inspección total: Anual	**REGISTROS**: Los proyectos y/o actividades del Departamento se registrarán en la Revista Científica Institucional
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas y Líneas de Investigación •Capacidad de producción y entrega de proyectos	**INDICADORES**: • 1:1 = % proyectos aceptados • 1:2 = % proyectos aceptados • 1:3 = % proyectos aceptados
	Revisión: 01 Fecha: 24-09-13

Figura 19. Ficha para selección de los proyectos de investigación *del Departamento de Investigación*

FUENTE: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

Estos procesos describirán la importancia de la implementación de la investigación de acuerdo a las normas, reglamentos manuales y leyes internas vigentes en la universidad y de acuerdo a la LOES, su reglamento y otras leyes.

El propósito de este proceso ayudará a sistematizar y realizar el seguimiento de proyectos de investigación, medir el impacto social, cuya finalidad es contribuir a la solución de los problemas de la comunidad.

Este proceso está intrínsecamente relacionado con los procesos estratégicos (PE) y proceso de apoyo (PA), las entradas en este proceso (operativo) es la captación de ideas de proyectos, propuestas y necesidades, recoger información, recibir anteproyectos sociales y productivos de la comunidad y analizar los mismos. Las salidas de este proceso es entregar asistencia o servicio técnico profesional al cliente, entregar proyectos factibles de realización, dar seguimiento a los proyectos de investigación y realizar la evaluación de los mismos.

5.2.4. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso) para la Contratación de docentes invitados (investigadores) para el departamento de investigación UCACUE sede Macas

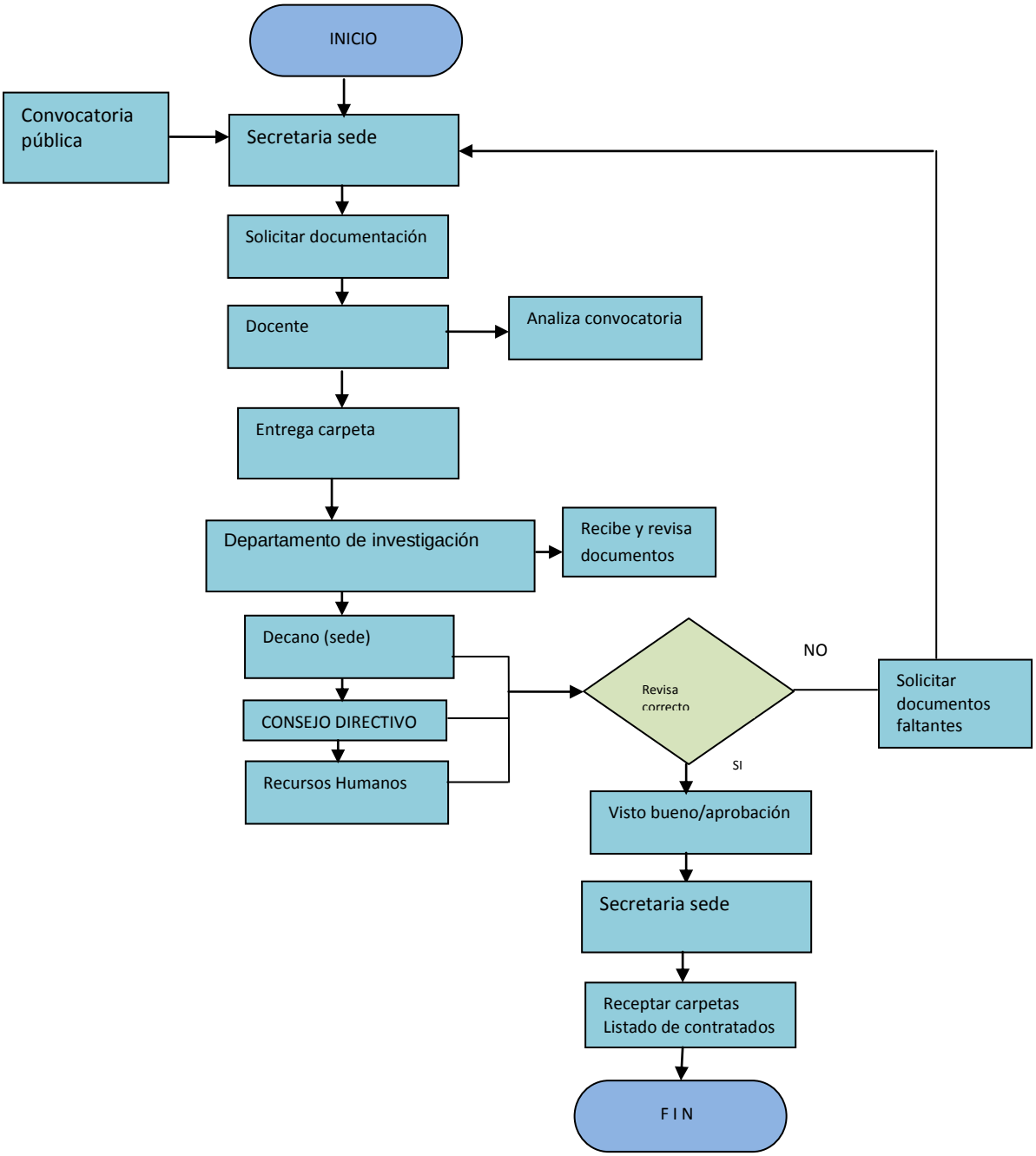


Figura20: Diagrama de proceso para la contratación de docentes invitados (investigadores), departamento de investigación de la UCACUE sede Macas.

Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

5.2.4.1. *Descripción de las características del proceso (ficha de proceso) para la* contratación de docentes invitados (investigadores), *departamento de investigación en la sede universitaria de Macas*.

UCACUE sede Macas	Requisitos para la contratación de docentes invitados (investigadores), departamento de investigación UCACUE sede Macas
PROCESO: Revisión de los requisitos para la contratación de docentes invitados (investigadores) en la sede universitaria de Macas.	PROPIETARIO: UCACUE sede Macas.
MISIÓN: Analizar y verificar los requisitos y propuestas que los candidatos ofrezcan para desarrollar las actividades de investigación en la sede universitaria.	DOCUMENTACIÓN: Manual de investigación, Reglamento de investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación. Formulario de sistema de seguimiento de proyectos de investigación. Sistema de evaluación de proyectos.
ALCANCE	• Empieza: Cuando sea aprobado sus respectivas carpetas. • Incluye: Recoger información. Recibir anteproyectos sociales y productivos de la comunidad y analizar los mismos. Captar ideas de proyectos, propuestas, necesidades.

ENTRADAS: Recopilación de datos (docentes, entorno interno y externo institucional) Solicitudes, trámites, gestión documental, revisión de anteproyectos

PROVEEDORES: Internos y externos a la institución.

SALIDAS: Entrega de Proyectos sociales y productivos a la comunidad. Seguimiento, evaluación y control de proyectos.

CLIENTES: Clientes internos y externos.

INSPECCIONES: Inspección parcial: Cuatrimestral Inspección total: Anual	**REGISTROS**: Los proyectos y/o actividades del Departamento se registrarán en la Revista Científica Institucional
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas y Líneas de Investigación •Capacidad de producción y entrega de proyectos	**INDICADORES**: • 1:1 = % proyectos aceptados • 1:2 = % proyectos aceptados • 1:3 = % proyectos aceptados
	Revisión: 01 Fecha: 24-09-13

Figura 21. Ficha para la contratación de docentes invitados (investigadores), d*epartamento de investigación UCACUE sede Macas.*

FUENTE: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

De acuerdo al Reglamento de Investigación en el art. 23 de dicho reglamento expresa que para integrar el Departamento y/o Centro de Investigación de la Unidad Académica, deberá cumplirse con los siguientes requisitos:

- Poseer título de cuarto nivel (Maestría o Doctorado).
- Disponer de tiempo completo.

Además en el citado reglamento se expresa las obligaciones de todo el personal vinculado con investigación y son las siguientes:

- Cumplir con la ejecución del proyecto de investigación en el cual participe.
- Cumplir con el cronograma establecido para la ejecución del proyecto
- Realizar un informe mensual del proyecto y presentarlo a la Autoridad respectiva

5.2.5. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso) para la* convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, *departamento de investigación UCACUE sede Macas.

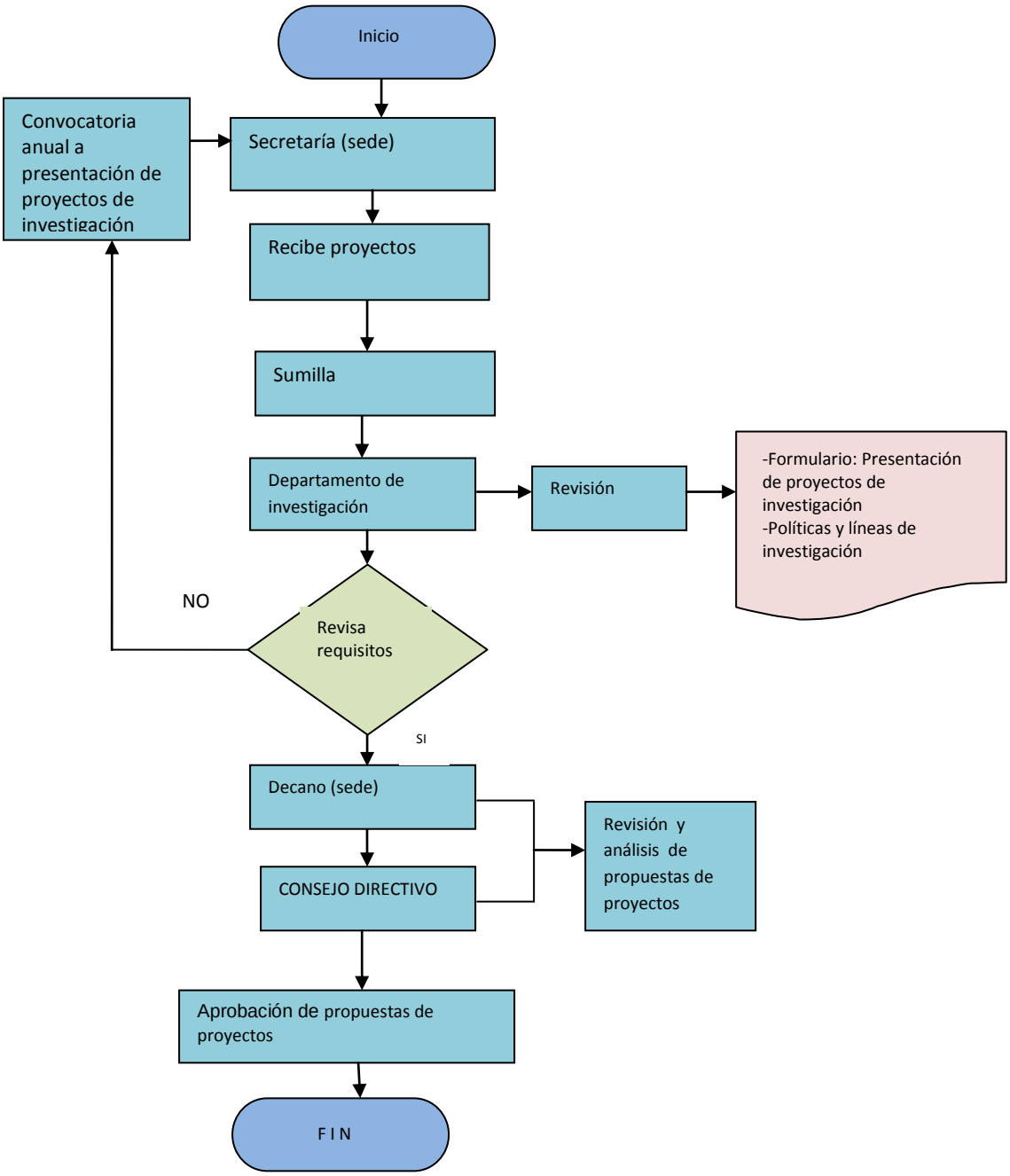


Figura 22: Diagrama de para la convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, departamento de investigación UCACUE sede Macas.
Fuente: Universidad Católica de Cuenca sede Macas, área de investigación

5.2.51. *Descripción de las características del proceso (ficha de proceso) para la c*onvocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, *departamento de investigación UCACUE sede Macas.*

UCACUE sede Macas	Requisitos para la convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, departamento de investigación UCACUE sede Macas
PROCESO: Revisión de los requisitos para la convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, departamento de investigación UCACUE sede Macas	PROPIETARIO: UCACUE sede Macas.
MISIÓN: Verificar los requisitos y propuestas que los responsables de proyecto ofrezcan para desarrollar las actividades de investigación en la sede universitaria.	DOCUMENTACIÓN: Manual de investigación, Reglamento de investigación, Manual de Políticas y Líneas de Investigación. Formulario de sistema de seguimiento de proyectos de investigación. Sistema de evaluación de proyectos.
ALCANCE	• Empieza: Cuando sea aprobado sus respectivos proyectos previo acoger convocatoria. • Incluye: Presentar y recibir información sobre anteproyectos sociales y productivos de la comunidad y analizar los mismos. Captar ideas de proyectos, propuestas, necesidades.

ENTRADAS: Recopilación de datos (docentes, entorno interno y externo institucional) Solicitudes, trámites, gestión documental, revisión de anteproyectos

PROVEEDORES: Internos y externos a la institución.

SALIDAS: Entrega de Proyectos sociales y productivos a la comunidad. Seguimiento, evaluación y control de proyectos.

CLIENTES: Clientes internos y externos.

INSPECCIONES: Inspección parcial: Cuatrimestral Inspección total: Anual	**REGISTROS**: Los proyectos y/o actividades del Departamento se registrarán en la Revista Científica Institucional
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas y Líneas de Investigación •Capacidad de producción y entrega de proyectos	**INDICADORES**: • 1:1 = % proyectos aceptados • 1:2 = % proyectos aceptados • 1:3 = % proyectos aceptados
	Revisión: 01 Fecha: 24-09-13

Figura 23. Ficha para la convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación, departamento de investigación UCACUE sede Macas.

FUENTE: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.

El Reglamento general de investigación artículo 18, manifiesta que entre otras funciones del departamento de investigación es la de:

5.- Promover la elaboración y ejecución de los proyectos de Investigación en la Unidad Académica y remitirlos a la Dirección de Investigación para su revisión y aprobación.
6.- Fomentar y vigilar el uso adecuado de los formatos y líneas de investigación establecidos por la UCACUE.
7.- Sugerir y gestionar la firma de convenios con otras Instituciones para la ejecución de proyectos de investigación.
8.- Impulsar la participación de docentes y estudiantes de la Unidad Académica en los diversos procesos de investigación.
9.- Dar seguimiento a los diferentes proyectos de investigación que se ejecuten en la Unidad Académica.

Para cumplir con lo anteriormente expuesto, es necesario que la UCACUE sede Macas realice convocatorias anuales para la presentación de proyectos de investigación.

5.3. El seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos contempla entre sus líneas de acción la elaboración de indicadores que permitan conocer mejor el funcionamiento de los procesos, contribuir a su mejora y que reflejen el funcionamiento de sus procesos.

En un contexto más amplio, es una transformación en sus estructuras, buscando mejorar su agilidad, eficacia y eficiencia, para satisfacer las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos. La perspectiva de "cliente", que se considera en repetidas ocasiones en este trabajo, no es más que un instrumento que ayuda a ponerse en la situación de los demás miembros de la comunidad universitaria y de otros interlocutores externos a nuestra universidad, para conocer y valorar más adecuadamente sus perspectivas y opiniones, tratar de ofrecer un excelente servicio y una mejor respuesta posible a sus necesidades, y lograr como meta satisfacer las expectativas que tienen puestas en la UCACUE sede Macas y en cada uno de sus servicios, especialmente en el área de investigación.

Una vez realizado el mapa de procesos, diagrama y fichas de los diversos procesos operativos (PO) que son muy importantes para el departamento investigación de la UCACUE sede Macas, estos procesos operativos son:

- PO 1: Capacitación a docentes y estudiantes investigadores
- PO 2: Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos)
- PO 3:. Contratación docentes invitados
- PO 4: Convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación
- PO 5: Selección de proyectos de investigación

Todos los procesos operativos, conducen a un solo objetivo que es la mejora de la investigación mediante un modelo de gestión por procesos, éstas actividades comenzarán a desarrollarse con el uso adecuado de los formatos, líneas y sublineas de investigación establecidos por la UCACUE, para esto se utilizará indicadores de resultados para conocer la eficiencia y eficacia del departamento que coadyuve al desarrollo de la investigación

Tabla 1. **Indicadores para el departamento de investigación UCACUE sede Macas**

Indicadores para el proceso operativo del departamento de investigación UCACUE sede Macas						
Indicador	Formula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos (a quién se reporta)
Capacitación a docentes y estudiantes investigadores	Total de candidatos aceptados ——————— X 100 Total de candidatos presentados	Semestral	---	Consejo Directivo	Departamento de investigación	Departamento de investigación
Administración de los proyectos (gestión y seguimiento a proyectos)	Proyectos ejecutados ——————— X 100 Proyectos aprobados	Anual	-----	Departamento de investigación	Departamento de investigación Consejo Directivo	Departamento de investigación
Contratación docentes invitados	Total de docentes invitados contratados ——————— X 100 Total de docentes invitados	Semestral	---	Decano Consejo Directivo Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de investigación
Convocatoria (anual) a presentación de proyectos de investigación	Total convocatorias aceptadas ——————— X 100 Número total de convocatorias realizadas	Anual	---	Decano Consejo Directivo	Departamento de investigación	Departamento de investigación
Selección de proyectos de investigación	Total de proyectos seleccionados ——————— X 100 Total de proyectos presentados	Semestral	---	Departamento de investigación Dirección de investigación	Departamento de investigación Dirección de investigación	Dirección de investigación

Fuente: Universidad Católica de Cuenca, sede Macas.
Elaboración: El autor

Lo que se traduce es que el mayor número de proyectos de investigación presentados sean aprobados, de acuerdo a la misión del proceso cual es la mejora de la investigación en esta sede universitaria, los proyectos presentados no podrían ser aprobados entre otras cosas por no estar de acuerdo a las líneas de investigación, a las carreras profesionales que oferta esta sede universitaria, por no ser factible de realización en nuestro medio, etc.

Una vez determinado el indicador de los diferentes procesos operativos, se propone el resultado (Objetivo) que se desea alcanzar es del 70%, la referencia que indique lo bueno o lo malo del resultado planteado es el siguiente:

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO (Objetivo)
PO 1: Procesos operativos desarrollados en el departamento de investigación UCACUE sede Macas	70%

La obtención de este porcentaje objetivo planteado, será semestral y anual, se sujetará de acuerdo a los formularios de: Sistema de seguimiento de proyectos de investigación, calificación y evaluación de proyectos de investigación y el formulario para la presentación de proyectos, que para este efecto posee la universidad.

Los indicadores de los procesos deben ser algo vivo, es por ello que no debe temerse la modificación o corrección en la definición del indicador, sus fuentes o el método de cálculo si se estima que no cumplen los objetivos inicialmente previstos de aportar información relevante del proceso o si los costes de obtención son altos. De igual forma también es importante tener presente que los indicadores tienen valor cuando disponemos de una serie histórica que nos permita analizar la evolución del proceso en el tiempo.

5.4. La mejora de los procesos

Todo proceso y proyecto debe tener su propuesta de mejora, es decir que haya un cambio, desarrollo transformación, con la finalidad de obtener un producto de calidad hasta llegar a la excelencia. Este proceso no está ajeno a la propuesta de mejora, para lo cual se graficará mediante un flujograma, en donde consta como los requisitos y disposiciones del cliente tiene que estar satisfecho, caso contrario se realiza una evaluación de los procesos mediante la auditoría de datos o información con la finalidad de ser analizados y conocer sus características y cómo influye en la evolución de los procesos.

Para que exista una mejora de los procesos debe existir la gestión en los recursos (económicos, humanos, financieros, técnicos, etc.). El mantenimiento de los procesos se realizará mediante los respectivos informes en los cuales estará constando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Todo proceso tiene objetivo (s) y de acuerdo al alcance del mismo se evalúa el desempeño.

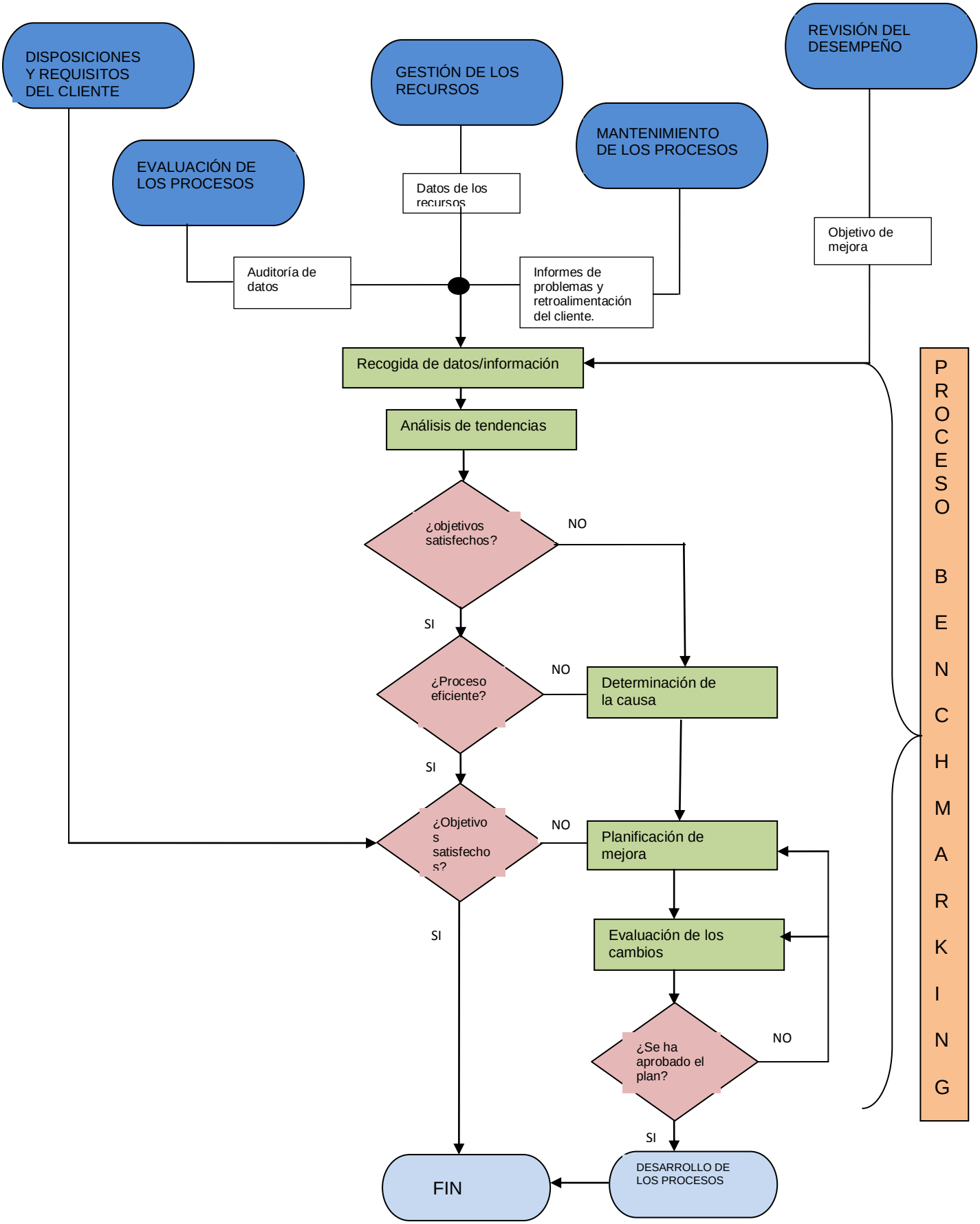


Figura 24: Flujograma: Proceso para la mejora de procesos
Fuente: UCACUE sede Macas

Este flujograma está relacionado con el proceso de mejora continua, ya que se inicia con la recogida de datos, una vez recopilada la información, se realizará el análisis para discernir cuales son los aspectos positivos y negativos que afectan al proceso en la consecución de los objetivos y verificar de esta manera la eficiencia del proceso, caso contrario se determinará la causa o causas que afectan al mismo, se procederá con la realización de un plan de mejora continua para los involucrados directa e indirectamente en el proceso, luego se procederá con la evaluación respectiva de todos los cambios y el plan se pondrá a consideración para ser aprobado, en caso de ser positivo se podrá decir que el proceso tendrá un desarrollo normal, caso contrario se procederá a una nueva planificación y evaluación.

Luego de verificar el desarrollo del proceso, se procederá a detallar las acciones que se aplicarán para mantener el proceso vigente o en funcionamiento, las mismas que están descritas en el siguiente flujograma desarrollado.

Con el desarrollo de este flujograma, se quiere medir el verdadero funcionamiento del proceso por medio de un control el mismo que lo llevará a efecto el departamento de investigación de la sede universitaria, realizando este control se podrá verificar si las metas son o no satisfechas. Si el proceso requiere de cambios se registrará los incidentes, además las causas que conllevan a elaborar un plan de acción correctiva y su evaluación, en caso de ser aprobado se procede a su implantación y verificación de la eficacia, en caso de ser eficaz se anotará en el registro de resultados, además se puede realizar ajustes, solo así se podrá asegurar su cumplimiento o funcionamiento del proceso. Se realiza un control de la satisfacción del cliente/usuario, en caso de ser necesario se ofrecerá una retroalimentación.

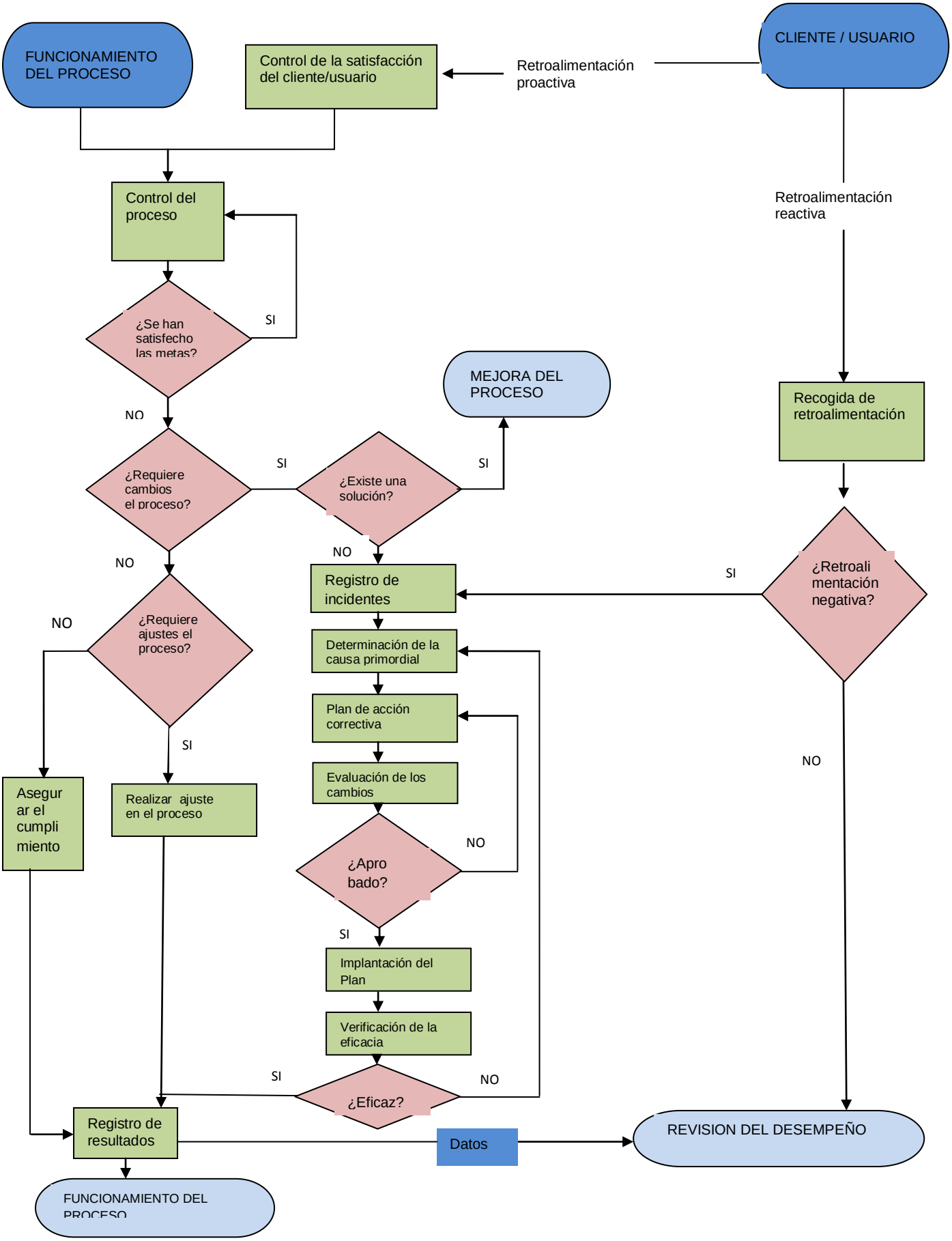


Figura 25: Flujograma: Proceso para mantenimiento de procesos
Fuente: UCACUE sede Macas

Una vez aplicado el Benchmarking y el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA: Plan (planificar), Do (hacer), Check (verificar) y Act (Actuar) diagramado en los antes descritos flujogramas, adicionalmente se utilizará un tipo de matrices que se presentará más adelante.

La matriz 1 enfoca sobre la mejora del proceso como parte principal, consta del nombre del funcionario que hace el seguimiento del proyecto, el cargo que desempeña, el nombre del jefe inmediato, área o dependencia a la que representa, la fecha y el período en este caso es cuatrimestral.

En cuanto a la columna de tareas/objetivos se especificará cual es la actividad que se desarrollará en ese período de tiempo, los números del 1 al 10 significa la escala de evaluación del proceso y por ende demostrará que si está dentro del parámetro de 9 y 10 significa que el proceso avanza en óptimas condiciones, el 7 y 8 el proceso está situado dentro de un rango de aceptable, desde el 4 al 6 el proceso avanza en un estado regular y requiere de retroalimentación, pero desde el 1 al 3 el proceso es deficiente y será anulado, necesita de retroalimentación y/o mejora continua, se hará constar la fecha de la próxima revisión del proceso.

La matriz 2 especifica los objetivos, indicadores y metas, consta del nombre del funcionario que hace el seguimiento del proyecto, el cargo que desempeña, el nombre del jefe inmediato, área o dependencia a la que representa, la fecha y el período en este caso es cuatrimestral.

OBJETIVOS: Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado
INDICADORES: Las métricas o evidencias de logro del objetivo
METAS: El nivel de resultado o desempeño a lograr
INICIATIVAS: Las acciones necesarias para lograr el objetivo (incluye las acciones de capacitación)
PRIORIDAD: Importancia del objetivo comparado con los demás.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA, SEDE MACAS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

MATRIZ 1: DE MEJORA DE PROCESO

Cuatrimestre:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:	**FECHA:**
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	**PERÍODO:**
ÁREA / DEPENDENCIA:	

OBJETIVOS / TAREAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Peso / 1**	**Puntos / 10**	**Ponderado**
										TOTAL		**TOTAL / 10**	

Firma Jefe Inmediato: **Firma del responsable**

Próxima Fecha de Revisión:	

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA, SEDE MACAS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

MATRIZ 2: DE MEJORA DEL PROCESO

Cuatrimestre:

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

NOMBRE:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	**FECHA:**
ÁREA / DEPENDENCIA:	**PERÍODO:**

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado	*Las métricas o evidencias de logro del objetivo*	*El nivel de resultado o desempeño a lograr*	*Las acciones necesarias para lograr el objetivo (incluye las acciones de capacitación)*	*Importancia del objetivo comparado con los demás*

Con estos documentos además de dar seguimiento del desarrollo del proceso, se trata de incentivar que siempre estos tiendan a ser mejores en eficiencia, eficacia, calidad, con innovación y creatividad.

La mejora continua, acentúa la importancia de la eficiencia y la eficacia cuando se planifica el trabajo, apoya y anima de forma activa a los colaboradores/compañeros para que se esfuercen constantemente en mejorar su efectividad, buscando nuevos métodos de trabajo, para esto es necesario establecer/proponer sistemas que mejorarán la gestión de su servicio o departamento, sistemas que permitan evaluar el rendimiento del departamento, para implementar o proponer mejoras en la gestión, medir los resultados buscando mejorarlos continuamente, es importante la revisión sistemática de las actuaciones que se llevan a cabo para prevenir problemas futuros, el recurso humano debe estar en constante capacitación es decir, asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.

Para la mejora de los procesos es necesario el desarrollo del trabajo de investigación en equipo, acordando planes y calendarios de formación para sus colaboradores, buscando oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo, elogiar y estimular el buen trabajo realizado por sus colaboradores/compañeros, esto estimula a la persona en un ser proactivo.

CONCLUSIONES

- Falta mejorar la actividad de la investigación en la UCACUE sede Macas, para fortalecer la investigación científica como un proceso permanente del quehacer universitario y así mejorar la calidad de la educación.
- Carencia de docentes investigadores con título de Ph. D. que laboren a tiempo completo en esta sede universitaria, en proyectos vinculados con la comunidad.
- La sede universitaria no posee un banco de datos de artículos técnicos de investigaciones y su correspondiente publicación, documentando las investigaciones de acuerdo estándares y normativas internacionales.
- Que los procesos (investigación) existen pero no estaban descritos o mapeados, al realizar este trabajo ha sido posible realizar esta actividad.
- Para la mejora de los procesos, se realizará un cronograma de presentación y seguimiento de los proyectos de investigación adjuntando la respectiva documentación.
- La gestión por procesos es la ruta, el camino que ayuda a la empresa para que direccione a identificar, representar, diseñar, controlar y mejorar los procesos de la organizaciòn para satisfacer las necesidades del cliente.
- El mapa de procesos es el gráfico donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que las instituciones puedan realizar sus actividades de gestión, considerando las relaciones y las interacciones dentro de la organizaciòn.
- Que los procesos operativos en una empresa se refiere a los lineamientos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado.
- Los indicadores de gestión son importantes medidas cuantificables y serán utilizadas para determinar el éxito de un proyecto. Los indicadores de gestión son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.
- El principio de aprender haciendo conlleva como única finalidad educativa el aprendizaje del estudiante, el cual se expresará en sus logros o resultados, como entes creativos e innovadores en el desarrollo integral.
- El estudiante es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, contradiciendo a las propuestas y actitudes tradicionales y caducas donde el maestro era lo más importante.

- La UCACUE sede Macas es la única universidad de educación superior de modalidad presencial, en la provincia de Morona Santiago y su permanencia tiene estabilidad ya que posee local propio, sin fines de lucro y con un horario nocturno lo que permite que el alumno pueda trabajar y luego estudiar.

- Con la creación del departamento de investigación conjuntamente con los otros procesos operativos que en conjunto implementan la investigación, están dando la oportunidad de que el joven reciba una educación de mejor calidad acorde las exigencias legales contemporáneas.

- Al no tener en funcionamiento el departamento de investigación de esta sede universitaria en Macas, se encuentra que los trabajos de titulación carecen de una estructura (forma y fondo) de acuerdo a las líneas de investigación por la falta de una orientación o capacitación hacia el estudiante, para que presente su proyecto de titulación de acuerdo a los tipos de proyectos (Investigación científica, de Desarrollo tecnológico, de innovación tecnológica) y de acuerdo a los niveles de investigación (Investigación elemental e investigación aplicada).

- Falta contratar profesores a tiempo completo, que sean especializados en investigación y que se dediquen a desarrollar en esta área como docentes investigadores.

- Falta de capacitación a los docentes en pasantías en otras instituciones universitarias a nivel nacional y que mejor si esta oportunidad fuera a nivel del extranjero.

- Falta participación en certámenes académicos, internos y externos de actualización profesional y de temas de investigación. Debe existir mayor participación en conversatorios y debates, para compartir ideas, proyectos investigativos con otros docentes y alumnos.

- Debe existir un mayor fortalecimiento de las destrezas de investigación con la finalidad de alcanzar resultados de aprendizaje que conlleven a la renovación y promoción docente.

RECOMENDACIONES

- Establecer controles internos y manuales de procedimiento sobre como deberán ser llevados los distintos proceso en la institución, y cada cierto tiempo ir evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados.

- La UCACUE sede Macas, debe fomentar la estructuración de proyectos de investigación empresarial relevantes de acuerdo a la carrera (ingeniería empresarial), que motiven emprendimientos y sean fuentes de empleo e ingresos económicos.

- Establecer proyectos sobre asesoramiento legal y tributario gratuito para la comunidad por parte de los estudiantes, de acuerdo a la carrera de Contabilidad y Auditoría.

- Capacitar a los docentes realizando pasantías en otras instituciones universitarias a nivel nacional y que mejor si esta oportunidad fuera a nivel del extranjero, para que las experiencias sean compartidas en la institución (aplicando el efecto multiplicador).

- Capacitar a los estudiantes acerca de los tipos de proyectos y niveles de investigación, de esta manera se presentaría proyectos que orienten a obtener nuevos conocimientos, mejorar productos o presentar productos nuevos que satisfagan las necesidades de la comunidad, los mismos que sean derivados de la investigación o producto de la experiencia.

- Fundamentar de forma clara y concisa la tipología de proyecto, es decir la formulación de los proyectos debe ser rigurosamente expresado en el formulario de presentación de propuestas.

- Conformar el comité de investigación, el mismo que estará integrado por: El Subdecano (Presidente), el Coordinador del Departamento de Investigación y los Directores de Carrera, es decir cada integrante aportará su criterio de acuerdo a su capacitación y conocimiento técnico-científico en el área de su carrera.

- Capacitar a los docentes universitarios de esta sede, para que cumplan con parámetros establecidos de pertinencia, prioridad y necesidad, acorde a las líneas y sublineas de investigación de la UCACUE sede Macas.

- Impulsar la participación de docentes y estudiantes de la Unidad Académica en los diversos procesos de investigación.

- Se debe capacitar a los docentes también en lo referente a proyectos y metodología de la investigación científica, con la finalidad de que puedan orientar efectivamente a los estudiantes a emprender procesos investigativos en las diferentes disciplinas científicas.

- Definir mecanismos y sistemas de coordinación y control para asegurar la calidad de los procesos, actuando inmediatamente cuando surgen problemas en los procesos, introduciendo modificaciones sobre lo previsto, previniendo los puntos críticos de un proceso.

- Comprobar que los trabajos y actividades dentro de los procesos se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los planes temporales fijados.

- Seleccionar y capacitar a docentes y alumnos investigadores con los mejores perfiles y alto espíritu de empoderamiento institucional para que desarrollen una actividad con alto profesionalismo.

- Contratar profesionales Ph.D. para que se dediquen a tiempo completo al área de investigación.

BIBLIOGRAFIA

- Cabrera. H. (2009). Definición de Mejora continua, recuperado el 12 de septiembre del 2013 de http://www.eumed.net/libros.
- CEAACES. (2012). Modelo de evaluación, recuperado el 10 de agosto del 2013 de: http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/evaluacion%20global.pdf.
- Consejo de Educación Superior (2012), Estatuto orgánico de gestión organizacional por Procesos. Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Régimen del buen vivir, Sección primera. Educación, Art. 351, Ecuador.
- Instituto Andaluz de Tecnología (2012). Guía para una gestión basada en procesos, España.
- Ley Orgánica de Educación Superior (2010), Art. 171, publicada en el Registro Oficial No. 298, octubre 12, Ecuador.
- MARIÑO, J. (2001). Gerencia de procesos, Editorial Alfa Omega. Barcelona, España.
- MORALES SANCHEZ, A. Guía didáctica de la investigación, desarrollo e innovación empresarial. Loja, Ed. UTPL. 2012.
- Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 - 2013), Objetivo estratégico 2, Políticas 2.5. Primera edición, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES
- Pérez Fernández de Velasco. J.A. Gestión por Procesos, 3ª Edición. Editorial ESIC.
- RODRIGUEZ, J. (2012). Guía para una gestión basada en procesos. Recuperado el 22 de septiembre del 2013 de http://www.novaproject.cl/.../guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en.
- Slideshare. (s.f). www. Slideshare.net. Obtenido de

  http://www.slideshare .net/samespinosa/mapa-de-proceso-1053479
- Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) y Sedes. (2011-2015). Plan Estratégico Institucional. Cuenca, Ecuador
- Universidad Católica de Cuenca y sedes (2012). Manual de convivencia. Cuenca, Ecuador

- UCACUE y sedes. (2008). Estatuto Orgánico, Cuenca, Ecuador
- ZARÀTEGUI, J.R. (2010) La gestión por procesos. Editorial Alfa Omega. Barcelona, España.

GLOSARIO DE TÈRMINOS

Los términos relacionados con la gestión por procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Productividad: Es la relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello.

Calidad: Es el conjunto de bienes y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes o usuarios.

Procesos clave: Son aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, tienen impacto en el cliente, para el cual crean valor, y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Operación: Es la acción en que una persona o una máquina actúa sobre un objeto.
En cada operación se utiliza y combinan los siguientes elementos: Personas, información, métodos, insumos y maquinarias.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

ANEXOS

ANEXO 1. Fotos tomadas de la página de la sede universitaria de Macas

Entrada principal al recinto universitario y el símbolo de la sede

Vista panorámica del campus universitario

Reunión de estudiantes representantes de las facultades

Reunión de docentes de la UCACUE sede Macas

Reunión del Decano con evaluadores del CEAACES

Anexo 2: Formulario de calificación y evaluación de proyectos de investigación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

UNIDAD ACADEMICA DE:	CARRERA:
Verificación de Documentos	

Estado:	APROBADO		RECHAZADO		PARA CORREGIRSE		
Proyecto :							CALIFICACIÓN SOBRE 100
Director:		E-mail:				Tlf:	
Codirector		E-mail:				Tlf:	

Item	Descripción de datos Generales	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	El proyecto tiene Título	2				
2	Está definido el Tipo de Investigación	2				
3	Se determina el nivel de la investigación	2				
4	Se enmarca el proyecto en las sublíneas de Investigación	2				
5	Se determina la Duración del Proyecto	2				
6	Está establecido el Presupuesto (USD)	2				
7	Se determina el Tipo de Proyecto	2				
8	El proyecto tiene Director	2				
9	El proyecto tiene Codirector	2				
10	El proyecto tiene registrados a los estudiantes ejecutores	2				
11	El Proyecto de Investigación contiene el resúmen del mismo	2				
	SUBTOTAL		0	0	0	

Item	Descripción de la Investigación Cientifica sin Marco Lógico	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	El proyecto tiene un Objetivo General	2				
2	Los objetivos específicos son claros, razonables y medibles	2				
3	Está planificada la investigación	2				
4	Se dirige a la solución de problemas de la realidad	2				
5	Tiene una fundamentación teórica precisa del problema a investigarse	2				
6	Plantea o formula hipótesis	2				
7	Están determinadas las variables a investigarse	2				
8	Es explícito el método de investigación a utilizarse	2				
9	Está clara la metodología	2				
10	Están determinadas las tareas a ejecutarse secuencialmente	2				
11	Se determina los medios e instrumentos de investigación	2				
12	Está definido el campo de investigación	2				
13	Demuestra el rigor científico en todas las etapas y momentos de la investigación	2				
14	Prevee los resultados a obtenerse	2				
		28				

Item	Descripción detallada del proyecto	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	La descripción del proyecto es concisa	2				
2	La descripción del proyecto responde a las preguntas ¿Cuál es el problema?	2				
3	La descripción del proyecto responde a las preguntas ¿Por qué es importante investigar sobre el tema?	2				

4	La descripción del proyecto responde a las preguntas ¿Qué se conoce al respecto hasta ahora?	2				
5	La descripción del proyecto responde a las preguntas ¿Cómo lo va hacer?	2				
6	La descripción del proyecto responde a las preguntas ¿Cuáles son los resultados esperados?	2				
7	Se cita las referencias bibliográficas	2				

Ítem	Descripción de: usuarios, beneficiarios inmediatos y mediatos del proyecto	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Se cita los productos y Usuarios del mismo	2				
2	Se cita los resultados y Beneficiarios Inmediatos	1				
3	Se cita los efectos y Beneficiarios mediatos	1				

Ítem	Descripción del: Cronograma de actividades	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Se establecen las actividades del proyecto	2				
2	Las actividades están claramente definidas	2				
3	Las actividades identifican las acciones requeridas para cumplir con los Objetivos Específicos en la Matriz de Marco Lógico	2				
4	Todas las actividades son necesarias para el cumplimiento del Objetivo del proyecto	2				
5	La relación entre Actividades y Resultados es realista	2				
6	Se establecen los responsables asignados a las actividades del proyecto.	2				
7	Se establecen las fechas de inicio y fin de actividades del proyecto	2				
8	Se marca los meses de duración de las actividades	2				

Ítem	Descripción del Presupuesto	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	La relación entre Actividades y Recursos es realista	2				
2	Se totaliza los montos de las actividades del Presupuesto en el proyecto	2				

Ítem	Descripción de los impactos	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Se describe los impactos	2				

Ítem	Descripción de resultados	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Si el resultados es de desarrollo tecnológico se describe el plan de transferencia	2				

Ítem	Descripción de la declaración final	Ptos.	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Existe número de cédula y firma de responsabilidad del director del proyecto	2				
2	Existe número de cedula y firma de responsabilidad del codirector de proyecto	2				
3	El director cumple con el perfil profesional para el desarrollo del proyecto	2				
4	El codirector cumple con el perfil profesional para el desarrollo del proyecto	2				

Clave: SI: si presenta; **NO:** No presenta; **N/A:** No Aplica

OBSERVACIÓN: Recomendaciones a tomar en consideración. *Fuera de plazo: significa que el documento fue entregado fuera de plazo establecido en las bases de la convocatoria

0-30 Rechazados (Presentar nueva propuesta)
31-90 Revisados con Observaciones (Corregir y Volver a presentar)
91-100 Aprobados

ANEXO 3: Formulario de seguimiento de proyectos de investigación y control de avance

SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA CONTROL DE INFORMES

DATOS GENERALES DEL PROYECTO:

UNIDAD ACADÉMICA				
CARRERA				
TÍTULO DEL PROYECTO				
OBJETIVO GENERAL				
UBICACIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	COMUNIDAD
PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS	a)			
	b)			
	c)			
DURACIÓN DEL PROYECTO	FECHA DE INICIO		FECHA DE FINALIZACIÓN	
UBICACIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	COMUNIDAD
PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	PROPIO	EXTERNO	TOTAL
	VALOR EN $	$	$	$

MIEMBROS DEL PROYECTO:

	NOMBRE	E-MAIL	No. TELÉFONO
DIRECTOR			
CODIRECTOR			
COLABORADOR 1			
COLABORADOR 2			
COLABORADOR 3			

(Agregar filas de ser necesario)

APOYO TÉCNICO:

	NOMBRE	E-MAIL	No. TELÉFONO
INSTITUCIÓN			
PROFESIONAL			

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
DIRECCION DE INVESTIGACIÓN
CONTROL DE AVANCE DE ACTIVIDADES

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	MES (Marcar actividad ejecutada)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Componente 1												
Actividad 1.1												
Actividad 1.2												
Actividad 1.n												
Componente 2												
Actividad 2.1												
Actividad 2.2												
Actividad 2.n												
Componente n												
Actividad n.1												
Actividad n.2												
Actividad n.n												

CONTROL DE INFORMES

INFORMES	PRESENTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
MES 1			
MES 2			
MES 3			
MES 4			
MES 5			
MES 6			
MES 7			
MES 8			
MES 9			
MES 10			
MES 11			
MES 12			

	NOMBRE	FIRMA
REVISADO POR		
RESPONSABLE DEL PROYECTO		

FECHA	DÍA	MES	AÑO

ANEXO 4: Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Objetivos estratégicos

Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad

- Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda).
- Impulsar la protección social integral y seguridad social solidaria de la población con calidad y eficiencia a lo largo de la vida con principios de igualdad, justicia, dignidad, interculturalidad.
- Promover la inclusión social y económica con enfoque de género, intercultural e intergeneracional para generar condiciones de equidad.
- Democratizar los medios de producción para generar condiciones y oportunidades equitativas.
- Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza.
- Reconocer y respetar las diversidades socioculturales y erradicar toda forma de discriminación, sea ésta por motivos de género, de opción sexual, étnico-culturales, políticos, económicos, religiosos, de origen, migratorios, geográficos, etáreos, de condición socioeconómica, condición de discapacidad u otros.
- Proteger y promover los derechos de las y los ecuatorianos en el exterior y de las y los extranjeros en el Ecuador y de sus diversas formas de familia

Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la población

- Asegurar una alimentación sana, nutritiva, natural y con productos del medio para disminuir drásticamente las deficiencias nutricionales.
- Mejorar progresivamente la calidad de la educación, con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusiva, para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios.
- Fortalecer la educación intercultural bilingüe y la interculturalización de la educación.
- Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con enfoque de género, generacional e intercultural articulados a los objetivos del Buen Vivir.
- Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir.
- Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

- Promover prácticas de vida saludable en la población
- Fortalecer la prevención, el control y la vigilancia de la enfermedad, y el desarrollo de capacidades para describir, prevenir y controlar la morbilidad.

- Garantizar la atención integral de salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo para las y los usuarios, con calidad, calidez y equidad.
- Brindar atención integral a las mujeres y a los grupos de atención prioritaria, con enfoque de género, generacional, familiar, comunitario e intercultural
- Reconocer, respetar y promover las prácticas de medicina ancestral y alternativa y el uso de sus conocimientos, medicamentos e instrumentos
- Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia

Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable

- Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico.
- Manejar el patrimonio hídrico con un enfoque integral e integrado por cuenca hidrográfica, de aprovechamiento estratégico del Estado y de valoración sociocultural y ambiental.
- Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.
- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida.

Objetivo 5: Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

- Ejercer la soberanía y promover la convivencia pacífica de las personas en una cultura de paz.
- Defender la integridad territorial y los derechos soberanos del Estado.
- Propender a la reducción de la vulnerabilidad producida por la dependencia externa alimentaria y energética.
- Promover el diálogo político y la negociación soberana de la cooperación internacional y de los instrumentos económicos.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas

- Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos Laborales
- Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, de cuidado familiar y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones
- Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos
- Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico

Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común

- Garantizar a la población el derecho al acceso y al disfrute de los espacios públicos en igualdad de condiciones.
- Promocionar los deberes y derechos respecto al uso de los espacios públicos.
- Fomentar y optimizar el uso de espacios públicos para la práctica de actividades culturales, recreativas y deportivas.
- Democratizar la oferta y las expresiones culturales diversas, asegurando la libre circulación, reconocimiento y respeto a las múltiples identidades sociales.

Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

- Apoyar la construcción de la sociedad plurinacional e intercultural dentro de relaciones de reconocimiento de la diferencia y respeto mutuo, bajo los principio del Buen Vivir.
- Superar las desigualdades sociales y culturales garantizando el acceso universal de toda persona o colectividad a participar y beneficiarse de los diversos bienes y expresiones culturales.
- Impulsar el conocimiento, la valoración y afirmación de las diversas identidades socioculturales de los distintos pueblos y nacionalidades que conforman el Ecuador, así como la de las y los ecuatorianos que se encuentran residiendo fuera del país, en atención al fortalecimiento de la identidad ecuatoriana.

Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia

- Aplicar y practicar el pluralismo jurídico, respetando los derechos constitucionales.
- Promover un ordenamiento jurídico acorde al carácter plurinacional del Estado constitucional de derechos y justicia
- Impulsar una administración de justicia independiente, eficiente, eficaz, oportuna, imparcial, adecuada e integral.
- Erradicar las prácticas de violencia contra las personas, pueblos y nacionalidades.
- Impulsar un sistema de rehabilitación social que posibilite el ejercicio de derechos y responsabilidades de las personas privadas de la libertad.

Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política

- Promover la organización colectiva y autónoma de la sociedad civil.
- Fortalecer, generar e innovar formas de control social y rendición de cuentas a las y los mandantes.
- Promover la participación política y electoral con equidad en los cargos de elección popular, de designación y en las instituciones públicas

- Garantizar el libre acceso a información pública oportuna.

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y Sostenible

- Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.
- Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.
- Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.
- Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.
- Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.
- Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.
- Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida.

Objetivo 12: Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir

- Construir el Estado plurinacional e intercultural para el Buen Vivir
- Consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación
- Consolidar el modelo de gestión estatal articulado que profundice los procesos de descentralización y desconcentración y que promueva el desarrollo territorial equilibrado
- Fomentar un servicio público eficiente y competente
- Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.
- Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.
- Impulsar la planificación descentralizada y participativa, con enfoque de derechos.

Anexo 5: Formulario para presentación de proyectos unidad académica

FORMULARIO PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS UNIDAD ACADÉMICA…

DATOS GENERALES

Título: (debe definir y reflejar el objetivo del proyecto, máximo en 24 palabras)

Tipo de Investigación:	Investigación Científica		Desarrollo Tecnológico		Innovación Tecnológica	
Tipo de Proyecto:	Nuevo		Continuación			
Duración del Proyecto en meses						
Presupuesto	Financiamiento	Propio		Externo		TOTA
	Valor en $	$		$		$

Director del Proyecto:		
Presupuesto asignado USD:		
Principales resultados esperados:	a)	
	b)	
	c)	

Líneas y sublíneas de Investigación (Escoger las líneas pertinentes y completar con las sublíneas de la Unidad Académica respectiva)	
SALUD INTEGRAL DEL SER HUMANO	
SEGURIDAD ALIMENTARIA	
CONSTRUCCIONES Y ECOHABITABILIDAD	
TECNOLOGÍAS VINCULADAS A LA INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	
COMERCIO Y ECONOMÍA	
DERECHOS FUNDAMENTALES	

EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES, FORTALECIMIENTO DE VALORES	
MEDIO AMBIENTE SUSTENTABLE Y PROTECCIÓN A LA NATURALEZA.	

Equipo de trabajo:					
Director del Proyecto					
Nombre:					
Titulación:		Pregrado		Postgrado	
Cargo					
Actual:					
Dirección:					
Correo electrónico					
Teléfono		Fax		Celular	
Codirector					
Nombre:					
Titulación:		Pregrado		Postgrado	
Cargo					
Actual:					
Dirección:					
Correo electrónico					
Teléfono		Fax		Celular	
Colaborador 1 (Agregar casillas de ser necesario)					
Nombre:					
Lugar de Trabajo:					
Titulación:		Estudiante	Pregrado	postgrado	

RESUMEN DEL PROYECTO. En esta página se debe exponer una síntesis de los objetivos, la metodología y los resultados. (Máximo 300 palabras)

B. Matriz del marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	LÍNEA BASE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema en cuestión.	Se debe determinar el valor inicial o de partida del indicador.	Un indicador es una especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo. Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo, una vez que el proyecto esté en funcionamiento. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. Se debe enunciar el nombre del indicador que va a verificar el cumplimiento del FIN del proyecto. Pasos: 1. Identificar el indicador 2. Definir su magnitud 3. Definir la calidad 4. Definir el tiempo o plazo Debe ser:	Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo y otros. Deben ser prácticos y económicos. Proporcionan la base para la evaluación, seguimiento y supervisión del proyecto.	Los supuestos indican los eventos, las condiciones y las decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetivos del Fin.

		1. Objetivo 2. Verificable objetivamente 3. Relevante 4. Especifico 5. Práctico 6. Asociado a un plazo		
OBJETIVO GENERAL (O PROPÓSITO): El objetivo general es el propósito a ser alcanzado a través del cumplimiento de los objetivos específicos y de sus correspondientes actividades producidas por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr con el proyecto.	Se debe determinar el valor inicial o de partida del indicador.	Los indicadores a nivel de objetivo general describen los resultados a ser logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Se deber enunciar el nombre del indicador más importante que permitirá verificar el cumplimiento del objetivo general del proyecto. Pasos: 1. Identificar el indicador 2. Definir su magnitud 3. Definir la calidad 4. Definir el tiempo o plazo Debe ser: 1. Objetivo 2. Verificable objetivamente 3. Relevante 4. Especifico 5. Práctico 6. Asociado a un plazo	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para verificar si el objetivo general del proyecto se cumple. Las fuentes pueden incluir bases de datos, inspección de sitios, informes técnicos, informes financieros, informes de auditores, pruebas de campo, pruebas de laboratorio, muestreos, etc. Deben ser prácticos y económicos. Proporcionan la base para la evaluación, seguimiento y supervisión del proyecto.	Los supuestos indican los acontecimientos y las condiciones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Componentes o resultados)	Se debe determinar el	Los indicadores a nivel de objetivos específicos	Los medios de	Los supuestos son los

Los objetivos específicos son los resultados, las obras, los servicios, la capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto para lograr el objetivo general o propósito. Estos deben expresarse en trabajo terminado (equipos y sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	valor inicial o de partida del indicador.	describen los componentes o resultados que tienen que ser cumplidos a fin de lograr el objetivo general del proyecto. Se deber enunciar el nombre del indicador que permitirá verificar el cumplimiento del objetivo específico del proyecto. Pasos: 1. Identificar el indicador 2. Definir la magnitud 3. Definir la calidad 4. Definir el tiempo o plazo Debe ser: 1. Objetivo 2. Verificable objetivamente 3. Relevante 4. Especifico 5. Práctico 6. Asociado a un plazo	verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para verificar si el objetivo general del proyecto se cumple. Las fuentes pueden incluir bases de datos, inspección de sitios, informes técnicos, informes financieros, informes de auditores, pruebas de campo, pruebas de laboratorio, muestreos, etc. Deben ser prácticos y económicos. Proporcionan la base para la evaluación, seguimiento y supervisión del proyecto.	acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del director del proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Objetivo General o Propósito para el cual se llevaron a cabo.

C. Descripción detallada del proyecto

Exponer de manera concreta el problema o necesidad que el proyecto intentará resolver. La descripción del proyecto debe ser concisa y responder a preguntas tales como: ¿cuál es el problema?, ¿por qué es importante investigar sobre el tema?, ¿qué se conoce al respecto hasta ahora?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿cuáles son los resultados esperados? Sea informativo y cite datos específicos y comprobables; evite una redacción sin referencias concretas. Utilice referencias bibliográficas relevantes y cítelas en el texto utilizando el número de referencia.

D. Bibliografía y otra producción científica citada

E. Indique los usuarios, beneficiarios inmediatos y mediatos del proyecto. Si aplica, estime el número e identifique los grupos de beneficiarios por género, edad y/o etnia. Señale las organizaciones que se beneficiaran del proyecto. Responda preguntas: ¿Quiénes se beneficiarán?, ¿de qué forma se beneficiarán?

Productos	Usuarios
Resultados	Beneficiarios Inmediatos
Efectos	Beneficiarios Mediatos

DETALLE DEL PRESUPUESTO

1. RECURSOS HUMANOS

NOMBRE	FUNCIÓN	HORAS / SEMANA	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
TOTAL				

2. VIAJES TÉCNICOS.

ACTIVIDAD	LUGAR	DURACIÓN	NO. PERSONAS	COSTO
TOTAL				

3. CAPACITACIÓN En esta parte debe indicarse la clase de capacitación como los cursos, seminarios, talleres, pasantías, etc.

CLASE DE CAPACITACIÓN	LUGAR	DURACIÓN	No. PERSONAS	COSTO
CURSOS				
PASANTÍAS				
SEMINARIOS				
OTROS				
TOTAL				

4. EQUIPOS (Describir las características técnicas fundamentales de los equipos estrictamente necesarios para ejecutar las actividades del proyecto y su precio. No debe existir duplicación de equipos existentes).

EQUIPOS	PRECIO
TOTAL	

5. RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS Y SOFTWARE (Señalar los Libros especializados, Publicaciones periódicas y software necesarios para la ejecución del proyecto, indique sus respectivos precios).

LIBROS / REVISTAS / BASES DE DATOS	PRECIO
TOTAL	

6. MATERIALES Y SUMINISTROS

MATERIAL / SUMINISTRO	PRECIO
TOTAL	

7. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

ACTIVIDAD	PRECIO
TOTAL	

8. SUBCONTRATOS Y SERVICIOS

ACTIVIDAD	PRECIO
TOTAL	

F. Cronograma de Actividades y Presupuesto

1. Cronograma de actividades

					MESES											
No.	Objetivos y Actividades	Responsab	Fecha inicio	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Presupuesto

No.	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO												OTROS	TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	1. Remuneración recursos humanos (Director, Investigadores														
	2. Viajes Técnicos														
	3. Capacitación (pasantías, cursos, seminarios)														
	4. Equipos														
	5. Recursos Bibliográficos y														
	6. Materiales y Suministros														
	7. Transferencia de resultados														
	8. Subcontratos y servicios														
	TOTALES														

G. Describir los impactos (De acuerdo al objetivo del proyecto, sea ambiental, social, productivo, científico, etc.) (Máximo 300 palabras).

H. Si el resultado es de desarrollo tecnológico, ya sea un producto, variedad, prototipo o una patente describa su plan de transferencia a la industria de este resultado (máximo 200 palabras)**.**

I. Declaración Final

Los abajo firmantes declaramos bajo juramento que el proyecto descrito en este documento no ha sido presentado a otra institución nacional o internacional para su financiamiento, no causa perjuicio al ambiente, es de nuestra autoría y no transgrede norma ética alguna.

J. Firmas de Responsabilidad

Lugar y fecha:

Firmas:

Nombre:

Director del Proyecto

C.I.:

Nombre:

Codirector

C:I.