



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos enfocado al criterio de acreditación del CEAACES denominado Ambiente Institucional para una Facultad de una Institución de Educación Superior, ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentada por:

MARTHA YOSELIN AGUILAR BORBOR

ERIKA LORENA AVILA SUÁREZ

Guayaquil – Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

En la realización y ejecución de este proyecto me es imposible no agradecerles a todas las personas que formaron parte de esta aventura, ya que sin su apoyo incondicional no hubiera podido culminar esta importante etapa.

Agradezco a mi madre que ha sido el impulso fundamental en cada día de mi vida, me enseñó que todo sacrificio cosecha un logro.

A mi padre, hermanos y sobrinos que no dudaron ni por un instante que hoy llegaría este día.

A mis amigos que han contribuido en mi formación personal y profesional, ya que sin ellos la vida sería un error.

A Jairo que ha estado más allá del mal de las caídas, llevando día con día la bienvenida de nuevos aprendizajes.

Y sin duda alguna este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de nuestro tutor, Econ. Julio Aguirre y el apoyo de mi compañera Erika Avila.

Martha Yoselin Aguilar Borbor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y fuerzas necesarias para alcanzar una meta más.

A mi madre Sara y a mi padre Ángel que son el motor de mi vida y siempre me han alentado para no desistir. El mejor agradecimiento que les puedo dar es cumplir uno de sus mayores sueños, verme realizada profesionalmente.

A mí enamorado Ángel y su mamá Rusia que me brindaron su apoyo incondicional en los momentos que más lo necesité.

También expresar mi agradecimiento a mis hermanos y amigos quienes me han ayudado a crecer como persona.

Erika Lorena Avila Suárez

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a Dios, nos ayuda a creer que todos los días tienen un tinte de fe que no nos permite emerger ante el primer sismo.

A mi familia, amigos y compañero de camino.

Martha Yoselin Aguilar Borbor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi abuelita Julia, sé que desde el cielo cuida de mí.

A mis padres por darme su apoyo y enseñarme que con esfuerzo y dedicación uno puede alcanzar las metas propuestas.

A mí enamorado por su amor, paciencia y apoyo durante mis años de estudio.

Erika Lorena Avila Suárez

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Martha Yoselin Aguilar Borbor

Erika Lorena Avila Suárez

RESUMEN

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior se encuentran siendo evaluadas continuamente por el CEAACES con el fin de garantizar educación de calidad a los estudiantes de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

El presente proyecto tiene por objetivo Diseñar un Sistema de Control de Gestión por Procesos orientado al Ambiente Institucional de la Facultad de una Institución de Educación Superior ubicada en la ciudad de Guayaquil.

El primer capítulo está conformado por la reseña histórica de la Facultad, los servicios que ofrece, su estructura organizacional, la base legal sobre la cual fue constituida y la matriz de riesgos de los subprocesos, los cuales permiten identificar el alcance y justificación del proyecto.

El segundo capítulo incluye el marco teórico, que es la definición de los conceptos básicos y de las herramientas que se utilizarán en el proyecto.

En el tercer capítulo se desarrollará el Diseño de Gestión utilizando las herramientas descritas en el capítulo anterior, se elaboraran flujos de procesos los cuales muestren la situación en la que se encuentra actualmente la Facultad; basados en esto, se elaborarán flujos que muestren las propuestas de mejoras a los subprocesos y los respectivos indicadores de gestión de cada uno de ellos. Adicionalmente se propone un Sistema de Control de Gestión el cual está compuesto por el Sensor que es el Programa de Auditoría para el levantamiento de las evidencias exigidas por el CEAACES, el Evaluador que está compuesto por los indicadores del CEAACES, Corrector está conformado por las propuestas de los flujos mencionados anteriormente, y la Red de Comunicación que se refiere a como se va a difundir el Sistema.

Al finalizar el tercer capítulo se elaborará el Manual de Procesos, el cual se encontrará como anexo de este proyecto.

El cuarto capítulo estará compuesto por las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mejorar cada uno de los procesos y subprocesos estudiados, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de este proyecto.

ABSTRACT

Nowadays, all the higher level education institutions are continually evaluated by the “Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de Evaluación Superior” (CEAACES) with the purpose to guarantee quality education to the students of Universities and Technical Schools.

This project has as an aim to design a Management Control System for processes oriented to Institutional Environment of the Faculty of a higher level education institution located in the city of Guayaquil.

The first chapter is based on the historic review of the Faculty, the services it offers, its organizational structure, the legal bases on which it was established and the risks matrix of the sub processes, the ones that allow to identify the scope and reason..

The second chapter includes the theoretic framework which is the definition of all basic concepts and equipment that will be used on the project.

The third chapter will carry out the Design Management using the tools described on the previous chapter, flow charts that show the current situation where the Faculty is. Based on this, there will be elaborated flow charts that show the suggestions to improve the sub processes and the respective management indicators of each of them. Additionally it is being proposed a Management Control System which is formed by the Sensor that is the Audit Program for the exhibition of the evidences required by the CEAACES. The Evaluator which is composed by the indicators of the CEAACES, the Corrector is formed by the proposals of the flows mentioned previously and the Communication Network that refers to how the system is going to be diffused.

At the end of the third chapter it is going to be developed the Process Manual which will be found as an annex of this project.

The fourth chapter is going to be structured by the conclusions and recommendations that are going to help to improve each of the processes and sub processes studied with the aim to accomplish the goals of this project.

ÍNDICE

ABREVIATURAS	1
INTRODUCCIÓN	2
1. CAPÍTULO 1	3
1.1 Reseña Histórica de la Institución de Educación Superior	3
1.1.1 La Facultad	3
1.1.2 Estructura Organizacional de la Facultad	4
1.1.3 Servicios	4
1.1.4 Base Legal	5
1.1.5 Requisitos Legales y Regulatorios	5
1.2 Matriz de Riesgo	6
1.3 Justificación del Proyecto.....	6
1.4 Objetivos del Proyecto	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Alcance.....	8
2. CAPÍTULO 2.....	9
2.1 Direccionamiento Estratégico	9
2.1.1 Misión.....	9
2.1.2 Visión.....	9
2.1.3 Objetivos.....	10
2.1.4 Estrategias.....	10
2.1.5 Valores.....	10
2.2 Gestión por Procesos	11
2.2.1 Definición de Procesos	11
2.2.2 Cadena de Valor	12
2.2.3 Mapa de Procesos	13
2.2.4 Diagramas de Flujo de Procesos.....	14
2.2.4.1 Diagrama de Flujo Horizontal.....	15
2.3 Análisis de Situación Actual	16
2.3.1 Análisis FODA	16
2.3.2 Matriz de Riesgo.....	17
2.4 Diseño del Sistema de Gestión por Procesos	18
2.4.1 Levantamiento de procesos.....	19
2.4.2 Diseño de procesos	19
2.4.3 Indicadores de Gestión	20
2.5 Diseño del Sistema de Control de Gestión.....	20
2.5.1 CEAACES	20
2.5.1.1 Criterios del CEAACES	21
2.5.2 Criterio Ambiente Institucional	22
2.5.2.1 Subcriterios	22
2.5.2.2 Indicadores requeridos por el CEAACES de acuerdo al criterio Ambiente Institucional	23
2.5.2.2.1 Evidencias por indicador.....	26
2.5.3 Auditoria de Diagnóstico.....	27
2.5.3.1 Definición de Auditoria de Diagnóstico	27
2.5.3.2 Lista de Verificación.....	27
2.5.4 Propuesta de Correcciones a los incumplimientos	28
2.5.5 Sistemas de Control de Gestión.....	28

2.5.5.1	Elementos del Sistema de Control de Gestión	28
2.5.5.1.1	Sensor.....	28
2.5.5.1.2	Evaluable	29
2.5.5.1.3	Corrector	29
2.5.5.1.4	Red de Comunicación	29
3.	CAPÍTULO 3.....	30
3.1	Direccionamiento Estratégico	30
3.1.1	Misión.....	30
3.1.2	Visión.....	30
3.1.3	Objetivos.....	30
3.1.3.1	Objetivo General	30
3.1.3.2	Objetivos Específicos.....	31
3.1.4	Estrategias.....	31
3.1.5	Valores Institucionales	31
3.2	Análisis de Situación Actual	32
3.2.1	Análisis FODA	32
3.2.2	Cadena de Valor	32
3.2.3	Mapa de Procesos	34
3.2.3.1	Identificación de los Procesos y Subprocesos de la Facultad	35
3.2.3.2	Diagrama de Flujo de los Procesos relacionados al Criterio Ambiente Institucional	37
3.2.3.2.1	Diagrama de Flujo actual de Planificación Académica	37
3.2.3.2.2	Diagrama de Flujo mejorado de Planificación Académica.....	38
3.2.3.2.3	Indicadores de Gestión de Planificación Académica.....	40
3.2.3.2.4	Diagrama de Flujo actual del proceso de Seguimiento al Proceso de Titulación Bajo la modalidad Materia Integradora	42
3.2.3.2.5	Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento al Proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora.....	44
3.2.3.2.6	Indicadores de Gestión del Seguimiento al Proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora.....	46
3.2.3.2.7	Diagrama de Flujo actual del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	47
3.2.3.2.8	Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	48
3.2.3.2.9	Indicadores de Gestión del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	49
3.2.3.2.10	Diagrama de Flujo actual del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales	50
3.2.3.2.11	Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales..	51
3.2.3.2.12	Indicadores de Gestión del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales.....	52
3.2.3.2.13	Diagrama de Flujo actual del Seguimiento a Graduados	53
3.2.3.2.14	Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento a Graduados.....	54
3.2.3.2.15	Indicadores de Gestión del Seguimiento a Graduados.....	55
3.3	Sistema de Control de Gestión	56
3.3.1	Elementos del Sistema de Control.....	56
3.3.1.1	Sensor.....	56
3.3.1.2	Evaluable	59
3.3.1.2.1	Indicadores del CEAACES del subproceso Planificación Académica.....	59
3.3.1.2.2	Indicadores del CEAACES del subproceso Seguimiento al Proceso de Titulación.	60
3.3.1.2.3	Indicadores del CEAACES del subproceso Prácticas Pre Profesionales.....	60

3.3.1.2.4	Indicadores del CEAACES del subproceso Seguimiento a Graduados.....	61
3.3.1.3	Corrector	61
3.3.1.4	Red de Comunicación	62
4.	CAPÍTULO 4.....	63
4.1	Conclusiones y Recomendaciones	63
4.1.1	Conclusiones.....	63
4.1.2	Recomendaciones	64
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	APÉNDICE	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Organigrama de la Facultad.....	4
Figura 2. Elementos del Proceso	11
Figura 3. Cadena de Valor.....	12
Figura 4. Mapa de Procesos	14
Figura 5. F.O.D.A.....	16
Figura 6. Matriz de Riesgo	18
Figura 7. Criterios de Evaluación CEAACES.....	21
Figura 8. Subcriterios que conforman el criterio de Ambiente Institucional.	22
Figura 9. Indicadores pertenecientes al criterio Ambiente Institucional.....	23
Figura 10. Lista de Verificación.....	27
Figura 11. Cadena de Valor.....	33
Figura 12. Mapa de Procesos de la Facultad	35
Figura 13. Diagrama de flujo actual de Planificación Académica.....	37
Figura 14. Diagrama de flujo propuesto de Planificación Académica.....	39
Figura 15. Diagrama de flujo actual de Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora	43
Figura 16. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora	45
Figura 17. Diagrama de flujo actual del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	47
Figura 18. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	48
Figura 19. Diagrama de flujo actual del Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales	50
Figura 20. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales	51
Figura 21. Diagrama de flujo actual del Seguimiento a Graduados.....	53
Figura 22. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento a Graduados.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Riesgo de la Facultad.....	6
Tabla 2: Simbología de Diagrama de Flujo.....	15
Tabla 3: FODA de la Facultad	32
Tabla 4: Indicadores de Gestión propuestos para la Planificación Académica.....	40
Tabla 5: Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora	46
Tabla 6: Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo	49
Tabla 7: Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales	52
Tabla 8: Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento a Graduados	55
Tabla 9: Programa de Auditoria para la Facultad	56
Tabla 10: Matriz de verificación de evidencias.....	58
Tabla 11: Indicadores del CEAACES para la Planificación Académica	59
Tabla 12: Indicadores del CEAACES para el Seguimiento al Proceso de Titulación.	60
Tabla 13: Indicadores del CEAACES para las Prácticas Pre Profesionales	60
Tabla 14: Indicadores del CEAACES para el Seguimiento a Graduados.....	61

ABREVIATURAS

ANSI.	American National Standards Institute.
CEAACES.	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
CEPROEM.	Centro de Promoción y Empleo.
CES.	Consejo de Educación Superior.
FODA.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IES.	Institución de Educación Superior.
LOSEP.	Ley Orgánica de Servicio Público.
MP.	Manual de Procesos.
PPP.	Prácticas Pre-Profesionales.
SENESCYT.	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está enfocado al Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, el cual está orientado al Ambiente Institucional de la Facultad de una Institución de Educación Superior, también abarca el Sistema de Control de Gestión.

Actualmente la Facultad se encuentra siendo evaluada por el CEAACES, para lograr la acreditación de sus carreras.

El objetivo primordial de este proyecto es mejorar el desempeño de los procesos, proponiendo mejoras en los flujos de procesos existentes e indicadores de gestión que permitan medir de manera continua el resultado de las actividades realizadas en la Facultad, con el fin de evitar incumplir con las evidencias de los indicadores que exige el CEAACES.

El levantamiento de información se efectuará mediante entrevistas al personal involucrado en cada uno de los procesos, una vez recolectada la información se procederá a elaborar los flujos y es a partir de estos en donde se implementaran mejoras y se establecerán los respectivos indicadores de gestión, los cuales servirán para monitorear de forma continua los procesos y evitar que en evaluaciones posteriores se llegue a incumplir las evidencias de los indicadores exigidos.

Cabe recalcar que el presente Diseño de Gestión debe de ser actualizado a medida que cambie el Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semi-Presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas, en el que se basa; los responsables de dicha actualización y control será el Comité de Aseguramiento de Calidad de la Facultad.

1. CAPÍTULO 1

1.1 Reseña Histórica de la Institución de Educación Superior

La Institución de Educación Superior es la respuesta a las necesidades de los jóvenes por la educación científica y técnica en la región Costa del Ecuador; fue creada mediante Decreto Ejecutivo en el año 1958. En Mayo de 1959 inicia sus actividades con un pequeño grupo de estudiantes.

En 1959 se inaugura la Institución oficialmente en la ciudad de Guayaquil contando con la presencia del Presidente de la República.

Actualmente la Institución cuenta con siete Facultades, una Escuela de Diseño y Comunicación, que se encargan de potenciar el sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y mejorar el sistema de educación superior.

La Institución está en constante mejoramiento y crecimiento a nivel de Infraestructura, y siempre está buscando formular propuestas para el desarrollo que le permitan constituirse como un complejo científico-tecnológico.

1.1.1 La Facultad

La Facultad nace de la fusión de tres Institutos, los cuales fueron creados en el año de 1958 y siempre han formado parte de las actividades académicas de la Institución, son responsables del legado científico así como fortalecer la presencia institucional como un todo.

Las materias que imparte la Facultad son la base para todas las carreras de Ingeniería que ofrece la Institución de Educación Superior.

En el año 2012 mediante Resolución se autoriza el funcionamiento de la Facultad.

Actualmente la Facultad ofrece cuatro carreras a nivel de Ingeniería, una a nivel de Licenciatura y nueve carreras a nivel de Maestrías.

1.1.2 Estructura Organizacional de la Facultad

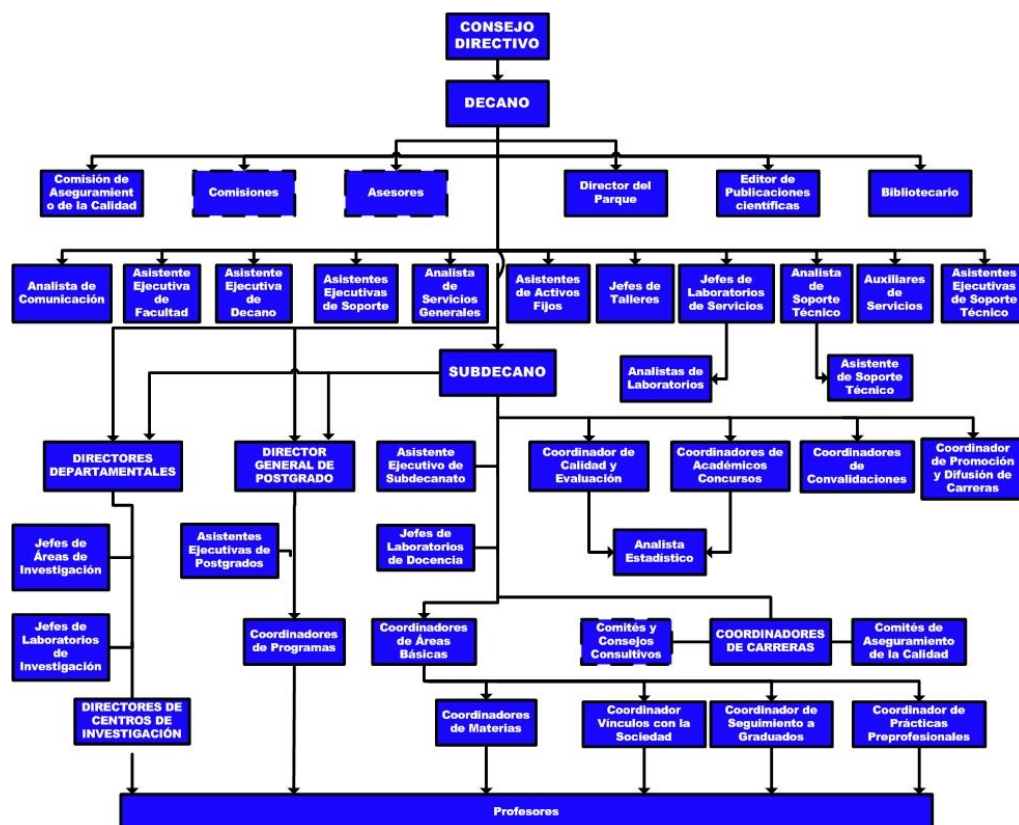


Figura 1. Organigrama de la Facultad.

Fuente: Facultad de la Institución de Educación Superior

1.1.3 Servicios

La Facultad ofrece los siguientes servicios:

- Formación a nivel de Pregrado.
- Formación a nivel de Maestría.
- Centro de Información Bibliotecario.

- Publicaciones.
- Laboratorios de Computación.
- Servicios de Consultorías al Servicio Público y Privado.
- Parque del Conocimiento.
- Vínculos con la comunidad.

1.1.4 Base Legal

La Facultad es la fusión de tres Institutos, la cual se llevó a cabo en Enero 26 del 2011 mediante el Consejo de la Institución de Educación Superior.

1.1.5 Requisitos Legales y Regulatorios

Actualmente las normativas que regulan a todas las Instituciones de Educación Superior son:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Superior.
- Reglamento General a la Ley orgánica de Educación Superior.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.

Y los Organismos que las regulan son:

- Consejo de Educación Superior.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior.

1.2 Matriz de Riesgo

Tabla 1:

Matriz de Riesgo de la Facultad

SUBCRITERIO	INDICADORES	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	NIVEL		NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIAS	
					Ocu- rrencia	Impacto			
Gestión Académica	Planificación académica	Planificación Académica	Selección inadecuada de Docentes	Docentes no cumplen con el perfil académico	1	3	3	Alto	Estudiantes con deficiencia de conocimientos
			Docentes con exceso de horas de Docencia	Incumplimiento de actividades planificadas	1	3	3	Alto	
				Inasistencia de docentes	1	3	3	Alto	
	Seguimiento al proceso de Titulación	Seguimiento al proceso de Titulación	Estudiantes no asisten a clases	No se realizan las actividades de seguimiento	1	3	3	Alto	No se verifica el desarrollo del proyecto integrador
			Retraso en el Trámite de Titulación	Estudiantes no entregan documentación	1	3	3	Alto	No se puede tramitar el Título de Tercer Nivel de los estudiantes.
	Seguimiento a Graduados	Seguimiento a Graduados	Graduados no realizan la encuesta	No se realizan las actividades de seguimiento	1	3	3	Alto	Escasez información para la elaboración de propuestas de mejoras a la oferta académica
No se difunde encuesta a los graduados				1	3	3	Alto		
Seguimiento a Prácticas Pre-Profesionales	Seguimiento a Prácticas Pre-Profesionales	Inadecuado registro de estudiantes a las PPP	Programa de PPP. con pocos estudiantes	1	2	2	Medio	Recursos no aprovechados	
		Convenios no cubren las necesidades de los estudiantes para realizar las PPP.	Dificultades en la realización de PPP.	3	3	9	Alto	No se cumplen los objetivos del programa de Prácticas Pre-Profesionales	

1.3 Justificación del Proyecto

La Facultad cuenta con sus procesos definidos sin embargo no se encuentran debidamente respaldados lo que dificulta seguir de forma ordenada cada uno de estos procesos lo cual ocasiona que los servicios que brinda la Facultad no sean eficientes.

Ante la problemática surgida se va a proponer medidas de corrección a los incumplimientos y estrategias para el monitoreo efectivo de los procesos mediante el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos orientado al criterio Ambiente Institucional con la finalidad de alcanzar la acreditación de las carreras de parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior para así establecer medidas de control.

Vamos a utilizar herramientas como: matriz de verificación de cumplimiento, procedimientos de auditoría de gestión, auditoría de diagnóstico; las cuales nos permitan monitorear y obtener resultados más precisos de los procesos para obtener la acreditación de una forma sencilla y adecuada basados en el criterio Ambiente Institucional de la Facultad.

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos de acuerdo a uno de los criterios requeridos para la acreditación de carreras universitarias del CEAACES, el cual se denomina Ambiente Institucional, para la Facultad de una Institución de Educación Superior ubicada en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de evaluar el desempeño de los procesos y orientado al mejoramiento continuo de los mismos que permitan a la Facultad obtener la acreditación en las carreras por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Planificación de entrevistas con las personas involucradas en los procesos y subprocesos relacionados al criterio Ambiente Institucional.
- Análisis de la situación actual de la Facultad mediante el cumplimiento de los indicadores evaluados en el criterio de Ambiente Institucional exigidos por el CEAACES.
- Realizar el levantamiento de los Subprocesos de la Facultad.
- Presentar mejoras a los flujos existentes de los subprocesos de la Facultad.
- Definir Indicadores de Gestión relacionados a los subprocesos de la Facultad.

- Elaborar un plan de Auditoría.
- Desarrollo del Diseño de Control de Gestión.

1.5 Alcance

Realizar el Diseño de un Sistema de Control de Gestión enfocado al criterio Ambiente Institucional de la Facultad de una Institución de Educación Superior, en el cual se presente de manera detallada cada uno de los subprocesos que forman parte de este criterio, así como su respectivo manual e indicadores de gestión.

Como medida de control al diseño antes mencionado se propone el Diseño de Sistema de Control de Gestión, orientado a la mejora continua de los subprocesos, a fin de alcanzar la acreditación de las carreras de la Facultad.

2. CAPÍTULO 2

2.1 Direccionamiento Estratégico

2.1.1 Misión¹

Es la razón de ser de una organización, el motivo que la condujo a su creación y el cual debe que cumplir, se manifiesta en todos aquellos elementos que le otorguen identidad propia a la misma.

La misión debe incluir los objetivos básicos de la organización que se centran en la satisfacción de las necesidades de su mercado.

2.1.2 Visión²

Es una percepción de lo que la organización se plantea a largo plazo, la cual debe ser realista y creíble; está orientada a lo que la organización desea ser más que a lo que realmente es.

Está relacionada directamente con el liderazgo directivo de la institución ya que por medio de la visión se motivará al personal para que realicen sus funciones con el fin de materializar lo que han proyectado.

¹ MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p.22.

² MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p. 22.

2.1.3 Objetivos³

Son la forma de logra los resultados definidos en la misión de la organización, mediante el compromiso directivo en un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos deben ser medibles y cuantificables.

2.1.4 Estrategias⁴

Es un conjunto de lineamientos empleados por la organización mediante las cuales se podrá clasificar y priorizar acontecimientos y permitirán tomar decisiones oportunas con el fin de rediseñar los procesos y que estos sean más efectivos.

2.1.5 Valores⁵

Son el marco ético- social, son costumbres, comportamientos o pensamientos propios de la organización los cuales forman el pilar fundamental de la misma para lograr cumplir los objetivos que se han planteado.

³ IBORRA M., DASÍ Á., DOLZ C., FERRER C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades directivas*, Madrid, p. 216.

⁴ MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p. 22.

⁵ FRANCÉS A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de Mando Integral*, México, p. 44.

2.2 Gestión por Procesos

2.2.1 Definición de Procesos⁶

Es la secuencia ordenada de actividades las cuales se interrelacionan y transforman elementos de entrada en resultados para satisfacer las necesidades de los clientes.

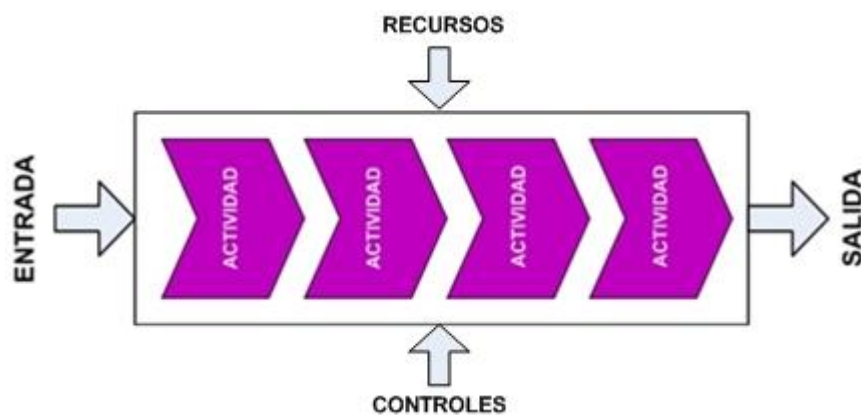


Figura 2. Elementos del Proceso

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

Elementos del Proceso

Entrada: Es todo aquello que es necesario para iniciar los procesos, por lo general provienen de un proveedor; también puede darse el caso en que sea una salida de un proceso anterior.

Secuencia de Actividades: Son tareas secuenciales que permiten la transformación de un producto o servicio.

⁶ PÉREZ J. (2010). *Gestión por Procesos*, España, (4ta. ed.), p. 51.

Recursos: Son todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo las actividades, estos pueden ser Recursos Humanos, Insumos, etc.

Controles: Son indicadores de funcionamiento que miden los resultados de las actividades que se realizan en el proceso.

Salida: Es el producto o servicio final el cual va destinado al usuario final o sirve de entrada a otro proceso.

2.2.2 Cadena de Valor⁷

Es un modelo que permite detallar las actividades de una organización en etapas estratégicas a fin de tomar en cuenta todas las tareas que se llevan a cabo, con el objetivo de generar alternativas que ayuden a obtener ventajas competitivas en el mercado.

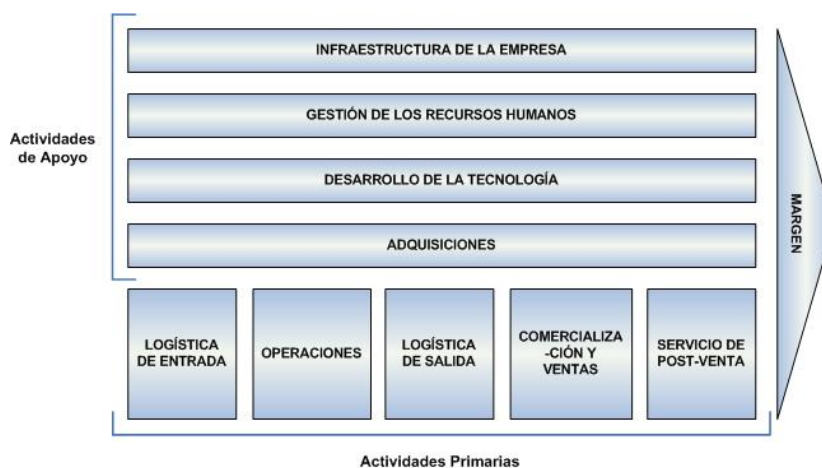


Figura 3. Cadena de Valor

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

⁷ HAX A., MAJLUF N.(2014). *Estrategias para el Liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*, Buenos Aires, p. 157.

Tipo de Actividades

Actividades Primarias: Están directamente relacionadas con la producción del bien o servicio, así como la comercialización y el servicio de post-venta; en resumen son las funciones clásicas gerenciales de la entidad.

Actividades de Apoyo: Son aquellas que proporcionan apoyo, no solo a las actividades primarias sino también entre sí; está compuesta por los procesos y sistemas como la coordinación de la gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnologías y las adquisiciones y la infraestructura que es la que apoya la cadena completa.

2.2.3 Mapa de Procesos⁸

Es una representación gráfica de los procesos que se identifican en la organización, donde se muestra la relación que existe entre ellos y las relaciones con el exterior.

⁸ CARRASCO J. (2009) *Gestión por Procesos*, Chile, p. 37. Versión electrónica. Disponible en: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>



Figura 4. Mapa de Procesos

Elaborado por: Erika Avila

Tipos de Procesos

Estratégicos: Están orientados al diseño de la organización, define los caminos para poder cumplir con la misión.

Operativos: Se derivan directamente de la misión de la organización.

Soporte: Son los que dan soporte a la organización en los aspectos estratégicos y que no corresponden directamente al negocio.

2.2.4 Diagramas de Flujo de Procesos⁹













Es una herramienta que se utiliza para diseñar una imagen de los procesos etapa por etapa, es una descripción visual la cual ayuda a planificar y analizar cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización para mejorar los procesos.

⁹ CHANG R., NIEDZWIECKI M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad*, Argentina, p. 49. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=kBaoNI3OheAC&pg=PA49&dq=flujo+de+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=flujo%20de%20procesos&f=false

2.2.4.1 Diagrama de Flujo Horizontal

Este diagrama se utiliza para facilitar la visualización de las responsabilidades asignadas a los diferentes cargos y la participación que tienen en los procesos, con el objetivo de analizar la cantidad de tareas que tiene cada cargo.

Tabla 2:
Simbología de Diagrama de Flujo

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / Fin	Indica el Inicio y el final de un diagrama de flujo
	Operación	Muestra la realización de una operación o actividad dentro de un proceso.
	Documentación	Muestra cualquier documento que entre o salga del proceso.
	Inspección	Representa la verificación de calidad o cantidad.
	Archivo Almacenamiento	Indica que información o producto se encuentra en archivo, almacén o en cola para ser utilizado posteriormente.
	Decisión	Indica un punto en el que es posible tomar varios caminos.
	Conector	Representa un enlace o conexión.
	Transporte/Traslado	Movimiento de recurso humano, material o equipo de un lugar a otro
	Demora	Representa la demora en el desarrollo de alguna actividad.
	Conector de Tareas	Se utiliza en los casos en el que el diagrama requiera más de una hoja.
	Flujo	Conecta los símbolos e indica el orden en que se realizan las operaciones o actividades.
	Documento electrónico	Muestra cualquier documento electrónico que entre o salga del proceso.

2.3 Análisis de Situación Actual

2.3.1 Análisis FODA¹⁰

Es una herramienta que permite trabajar con información de la organización identificando las fuerzas y debilidades, y las oportunidades y amenazas que giran en su entorno; esto sirve para proveer dirección y crear control de planes de desarrollo y comercialización.

El análisis FODA consiste en la separación analítica de la parte interna y externa de organización.

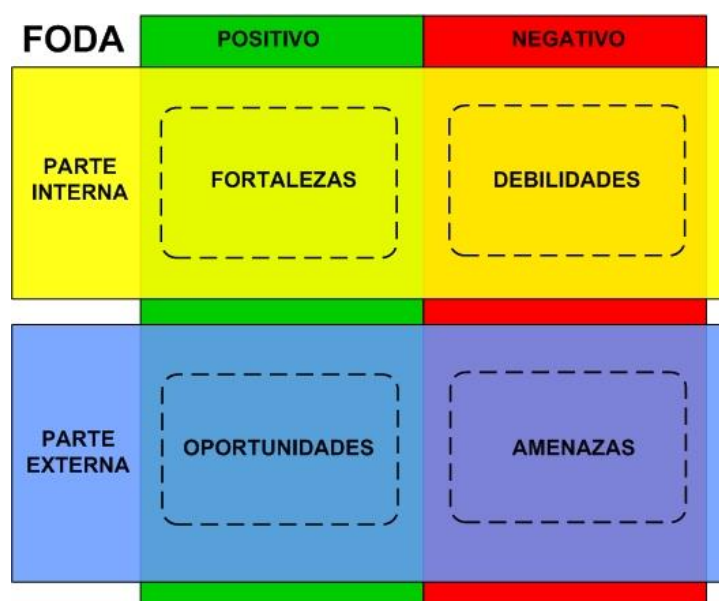


Figura 5. F.O.D.A.

Elaborado por: Erika Avila

Parte Interna

Fortalezas: Son aquellas características que me diferencian de las demás organizaciones que existen dentro del mercado y que crean ventaja competitiva.

¹⁰ DIAZ L. (2005). *Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización policial*, Costa Rica, p. 106.

Debilidades: Son aquellas características que limitan a la organización los cuales dificultan el cumplimiento de los objetivos o la implementación de estrategias.

Parte Externa

Oportunidades: Son condiciones positivas que se presentan en el entorno donde se desenvuelve la organización y las cuales son aprovechadas por la misma.

Amenazas: Son aspectos negativos de los cuales no se tiene control y pueden dificultar el crecimiento de la organización.

2.3.2 Matriz de Riesgo¹¹

Es una herramienta mediante la cual se puede identificar los peligros de la organización y estimar los riesgos de que se presenten acontecimientos no deseados para el personal, las propiedades y el medio ambiente.

Es una propuesta metodológica que permite tener conocimiento de los riesgos que se pueden presentar y la fuente de los mismos, así como las consecuencias de estos riesgos y las probabilidades de ocurrencia.

¹¹ MARTINEZ J. (2002). *Introducción al análisis de riesgos*, México, p. 23.

SUBCRITERIO	INDICADORES	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	ÍNDICES		NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIAS
					Probabi-lidad	Impacto		

		GRADO		
		1 BAJA	2 MEDIA	3 ALTA
PROBABILIDAD	1 BAJA	1	2	3
	2 MEDIA	2	4	6
	3 ALTA	3	6	9

	No se requiere de acciones inmediatas
	Se debe realizar seguimiento.
	Requiere establecer controles

Figura 6. Matriz de Riesgo

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

2.4 Diseño del Sistema de Gestión por Procesos

El diseño de sistema de gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura consecutiva de actividades que se producen en la organización siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. El diseño se basa en organizar perfectamente procesos y documentos, señalando las responsabilidades de cada miembro. En este contexto es fundamental la figura del encargado del proceso que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama, es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente alcanzar sus objetivos. La organización debe conocer quién es el responsable de cada uno de los procesos.

El responsable asume el compromiso global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

2.4.1 Levantamiento de procesos

El levantamiento de los procesos es una manera de representar de forma exacta la realidad usando la identificación de los responsables, las variables y actividades del proceso que obtienen un determinado resultado o producto.

El levantamiento del proceso es la clave en el desarrollo del trabajo, debido a que es el punto de partida previa a cualquier especulación del proceso, con ello podemos realizar un análisis exacto y coherente, el cual nos permite tomar acciones en favor de los resultados.

Para poder realizar el levantamiento en el proceso, es totalmente indispensable que el encargado de realizar este levantamiento entre en contacto con las personas que conforman el proceso ya que ellos son los que pueden describir el proceso con detalle tanto de la responsabilidad que tienen como las actividades que realizan, esta parte es fundamental previa al análisis del proceso y cualquier implementación de mejora.

2.4.2 Diseño de procesos¹²

Consiste en definir cómo deben realizarse las actividades de los procesos de manera ordenada; para esto se debe tener en cuenta dos enfoques:

Reingeniería de procesos: Es el cambio total de los procesos ya establecidos para mejorar el rendimiento de los mismos; es una especie de reinvención.

Mejoramiento de Procesos: En este enfoque debemos estudiar las actividades y los flujos de cada uno de los procesos de la organización buscando la manera de

¹² KRAJEWSKI L., RITZMAN L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*, México, (5ta. ed.), p.110.

mejorarlos; el mejoramiento de procesos es independiente de que los procesos sean sometidos o no a la reingeniería.

2.4.3 Indicadores de Gestión¹³

Un indicador de gestión es una magnitud asociada a un proceso que nos permite la comparación con los estándares, y evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores de gestión cumplen con dos funciones, la primera es aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evaluación en el tiempo. Y la segunda nos permite apreciar los efectos provocados por una actuación. Por lo tanto se debe entender que los indicadores de gestión nos suministran la información necesaria para el control de gestión.

2.5 Diseño del Sistema de Control de Gestión

2.5.1 CEAACES¹⁴

Es un organismo público el cual ejerce la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las carreras y programas de las Instituciones de Educación Superior, mediante el diseño de propuestas para la construcción de metodologías e implementación de procesos de evaluación y acreditación; también busca promover la capacitación y asistencia técnica para procesos como la autoevaluación y evaluaciones externas.

¹³ CASINO M. (2001). *Evaluación del sector público español*, Sevilla, pp. 240-241.

¹⁴ "Modelo Genérico de la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semi-Presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador" CEAACES.

2.5.1.1 Criterios del CEAACES

El CEAACES posee un modelo genérico para la evaluación del entorno de aprendizaje de las carreras de las Instituciones de Educación Superior en base a criterios ya establecidos.

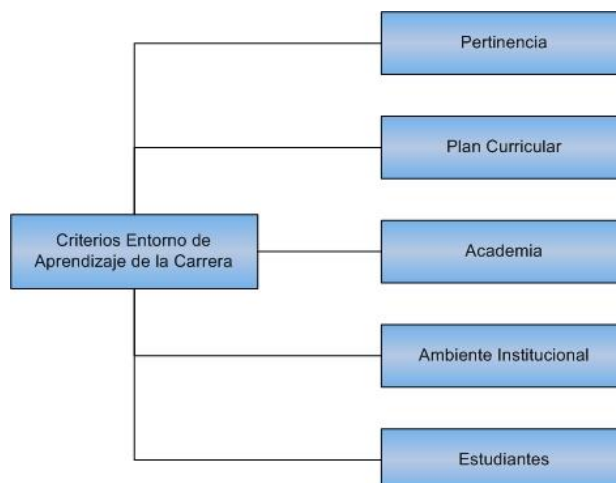


Figura 7. Criterios de Evaluación CEAACES.

Fuente: CEAACES

Pertinencia: Este criterio evalúa que las carreras puedan satisfacer las expectativas y necesidades de la sociedad, la planificación nacional, la diversidad cultural y el desarrollo científico.

Plan Curricular: Este criterio asegura la coherencia del currículo y la integración entre el macro, meso y micro currículo.

Academia: Este criterio evalúa a los docentes de las carreras ya que ellos son los encargados del proceso de enseñanza y son quienes deben tener las competencias necesarias para que puedan garantizar el cumplimiento de todas las áreas curriculares de las carreras.

Estudiantes: En este criterio se evalúa la participación estudiantil en actividades complementarias como tutorías, políticas de bienestar estudiantil y proceso de acreditación de las carreras.

Ambiente Institucional: En este criterio se evalúa el sistema de gestión académica de las carreras, ejecutado por el coordinador el cual es el responsable de los procesos de seguimiento académico curricular; aseguren el progreso de la calidad de educación.

2.5.2 Criterio Ambiente Institucional

2.5.2.1 Subcriterios

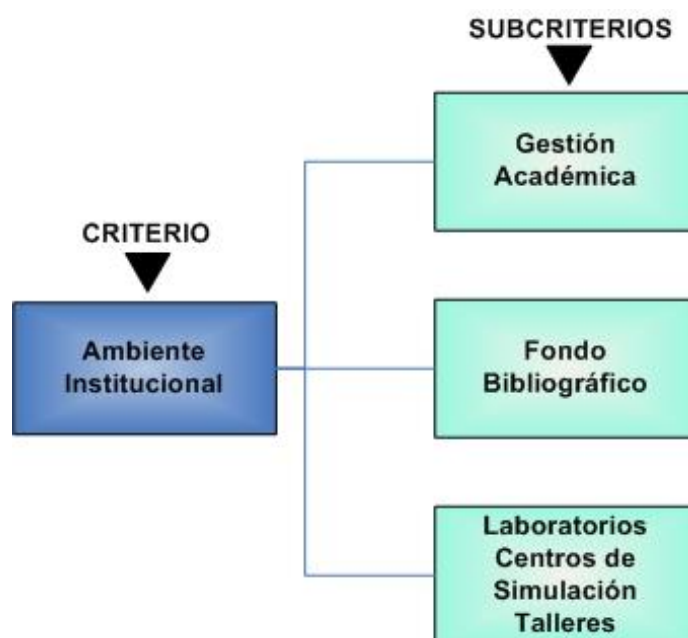


Figura 8. Subcriterios que conforman el criterio de Ambiente Institucional.

Fuente: CEAACES

Gestión Académica

Evalúa la dirección y gestión de los procesos relacionados con la docencia y la investigación para garantizar la calidad de educación de todas las carreras de la Facultad.

Fondo Bibliográfico

Comprende la evaluación de los recursos bibliográficos y la documentación que sirven de soporte a las actividades de docencia, investigación y actividades de los estudiantes que ayuden a la formación académica profesional de las carreras.

Laboratorios, Centros de Simulación y/o Talleres

Este subcriterio evalúa que los laboratorios, Centros de Simulación y/ o Talleres se encuentren debidamente equipados y puedan asegurar un óptimo desarrollo de los estudiantes en las materias planificadas.

2.5.2.2 Indicadores requeridos por el CEAACES de acuerdo al criterio Ambiente Institucional

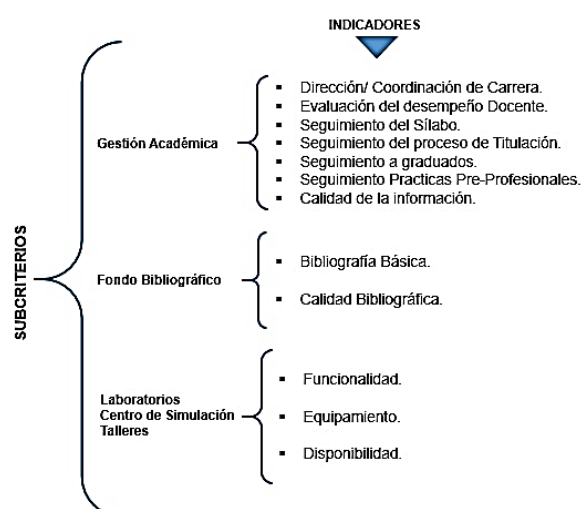


Figura 9. Indicadores pertenecientes al criterio Ambiente Institucional

Fuente: CEAACES

Gestión Académica.

Dirección/ Coordinación de carrera: Se relaciona con la planificación, dirección, organización, control y el seguimiento de los procesos internos de las carreras de la Facultad.

El responsable es la autoridad o representante legal de las carreras.

Evaluación del desempeño Docente: Aquí se mide el desempeño de los profesores en sus actividades académico-docentes.

Los resultados de este indicador permitirán tomar decisiones adecuadas y la elaboración de propuestas para el mejoramiento continuo de los docentes.

Seguimiento del Sílabo: Con este indicador se puede verificar si se están cumpliendo las actividades, objetivos, resultados de aprendizajes específicos y todos aquellos aspectos que componen el sílabo; además se evalúa la aplicación de un sistema o proceso para monitorear la ejecución del sílabo.

Seguimiento al proceso de Titulación: Este indicador evalúa que se esté planificando en las diferentes carreras de la Facultad y que se realice el respectivo seguimiento al proceso de Titulación de los estudiantes.

Se verifica la agilidad que poseen las carreras en los trámites para el proceso de Titulación y que esta cumpla con la normativa vigente.

Seguimiento a Graduados: Evalúa si el proceso proporciona información sobre los campos ocupacionales, la empleabilidad de los graduados y el nivel de satisfacción.

Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales: Se encarga de evaluar que en las carreras se realice el respectivo seguimiento sobre las actividades que realizan los estudiantes que se encuentran trabajando de forma temporal en una institución donde le permitan desarrollar los conocimientos que han adquirido en la Institución de Educación Superior.

Calidad de la Información: Por medio de este indicador se evalúa que la información que se proporciona al CEAACES sea de calidad, puntual, completa y formal, que permita un análisis adecuado por parte del equipo técnico del ente evaluador.

Fondo Bibliográfico

Bibliografía Básica: Evalúa que exista el material bibliográfico mínimo establecido en el silabo perteneciente a las materias que se dictan en las carreras, y que esté disponible para cubrir las necesidades básicas.

Calidad Bibliográfica: Este indicador evalúa el conjunto de parámetros referentes a la pertinencia y acervo del material bibliográfico adquiridos por la

Institución de Educación Superior, así como las condiciones que se le den a los mismos y sus respectivos cuidados para evitar su deterioro.

Laboratorios, Centros de Simulación y/o Talleres

Funcionalidad: Evalúa las condiciones generales de los laboratorios, centros de simulación y/o talleres de las carreras, los cuales facilitan la ejecución de las actividades académicas planificadas y garanticen la seguridad de los estudiantes y docentes.

Equipamiento: Evalúa la existencia, las condiciones, y las características del equipamiento básico de los laboratorios, centros de simulación y/o talleres para lograr los objetivos de las practicas que se planifiquen.

Disponibilidad: Este indicador evalúa la cantidad de los equipos e insumos existentes en la Facultad y el número de estudiantes que hacen uso de los mismos.

2.5.2.2.1 Evidencias por indicador¹⁵

Las evidencias por indicador son las que nos proporcionan el soporte de la información de los mismos.

¹⁵ VILLARDÓN L. (2015). *Competencias genéricas en educación superior*, España, p.102.

Al analizar las evidencias obtenidas se podrá determinar el grado de cumplimiento de los indicadores.

2.5.3 Auditoría de Diagnóstico

2.5.3.1 Definición de Auditoría de Diagnóstico¹⁶

Es la revisión de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización con el objetivo de verificar que se cumplan según lo establecido por la directiva.

2.5.3.2 Lista de Verificación¹⁷

Esta herramienta se utiliza para registrar el cumplimiento características o criterios establecidos en los diferentes procesos de la organización con el objetivo de analizar problemas que se presenten con respecto a la calidad de los productos o servicios que ofrecen.

SUBCRITERIOS	INDICADORES	EVIDENCIA	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO	

Figura 10. Lista de Verificación

Elaborado por: Erika Avila

¹⁶ MADARIAGA J. (2014). *Manual Práctico de Auditoría*, Barcelona, pp. 16-17. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=IEVfnqqIDBwC&printsec=frontcover&dq=auditoria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewi3g7781qvNAhWGRCYKHUTPD_sO6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false

¹⁷ KRAJEWSKI L., RITZMAN L. (2008). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*, México, (5ta. ed.), p.228.

2.5.4 Propuesta de Correcciones a los incumplimientos

Las propuestas de correcciones son actividades que nos permiten prevenir incumplimientos en una sección del proceso o en el proceso completo, no obstante también nos permite corregir directamente el proceso el cual afecte los indicadores, identificando las causas potenciales de los incumplimientos, estas acciones se toma para evitar o eliminar ocurrencias de situaciones potencialmente indeseables.

2.5.5 Sistemas de Control de Gestión¹⁸

Es un sistema utilizado por la administración de la organización que reúne los procedimientos de la organización de una manera sistematizada con el fin de tomar decisiones operativas y estratégicas de manera oportuna optimizando los recursos que posee la organización enfocándose en el cumplimiento de los objetivos definidos por la Dirección.

2.5.5.1 Elementos del Sistema de Control de Gestión

2.5.5.1.1 Sensor

Se refiere a las Auditorías de Gestión que se aplican en una organización, mediante estas auditorías verificaran que se cumplan los procesos de toma de decisiones por parte de la dirección de la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la misma.

¹⁸ MUÑIZ L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica*, España, p. 29. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=VTUNOb8-KVIC&printsec=frontcover&dq=sistemas+de+control+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHJmX6azNAhXIYiYKHRRRDxoQ6AEIMjAC#v=onepage&q&f=false>

2.5.5.1.2 Evaluador

Es la autoevaluación que realice la organización con el fin de medir el rendimiento y la calidad de los procesos que se realicen dentro de ella.

Esta revisión se realiza de una forma periódica para mejorar el funcionamiento de la organización.

2.5.5.1.3 Corrector¹⁹

Son las acciones preventivas y correctivas que se lleven a cabo dentro de la organización, las medidas correctivas permitirán ejecutar acciones para eliminar las causas de problemas que se presenten en la ejecución de los procesos para prevenir que vuelvan a ocurrir, mientras que las acciones preventivas se ejecutan para eliminar las causas potenciales que ocasionan problemas dentro de los procesos con el objetivo de prevenir que ocurran.

2.5.5.1.4 Red de Comunicación²⁰

Son los canales que se utilizan para comunicar a todos los miembros o empleados sobre información perteneciente a la organización para mantenerlos actualizados, estos pueden ser formales o informales.

¹⁹ ISO 9001:2008, Traducción Suiza, pp. 16-17.

²⁰ Monografías, *Comunicación* por Fuenmayor, Kathioska, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

3. CAPÍTULO 3

3.1 Direccionamiento Estratégico²¹

3.1.1 Misión

Somos una Facultad de Ciencias, generadora de conocimientos en física, química y matemáticas, que contribuye al desarrollo científico, tecnológico, social, económico, ambiental y político del país; así como, a la formación de profesionales de excelencia, socialmente responsables, líderes, emprendedores, con principios y valores morales y éticos.

3.1.2 Visión

Ser referente de la Educación Superior de América Latina en Ciencias Naturales y Matemáticas.

3.1.3 Objetivos

3.1.3.1 Objetivo General

Establecer en los académicos los conocimientos dentro de la Institución de Educación Superior necesarios para el desarrollo del diseño curricular y metodologías activas de aprendizaje centrados en el estudiante y los sistemas de evaluación.

²¹ Fuente: Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Comparar y seleccionar las herramientas necesarias y versiones indicadas para el desarrollo de este proyecto
- Capacitar a los académicos de la carrera para desarrollar el nuevo diseño curricular centrado en el estudiante generando capacidades y competencias.
- Mejorar la satisfacción del profesional titulado de la carrera y de los niveles de demanda por la carrera.

3.1.4 Estrategias

Diseñar un sistema de Gestión por procesos que permita a la Facultad cumplir con las evidencias requeridas por el CEAACES para la acreditación de las carreras.

3.1.5 Valores Institucionales

- Compromiso con la excelencia académica, con el ser humano y la naturaleza.
- Mística de trabajo.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Imparcialidad.
- Solidaridad.

3.2 Análisis de Situación Actual

3.2.1 Análisis FODA

Por medio del estudio que hemos realizado para conocer la situación actual de la Facultad, se estableció las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de la misma.

Tabla 3:

FODA de la Facultad

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente de trabajo • Prestigio y respaldo de pertenecer a una Institución categoría A. • Personal administrativo capacitado para ejercer sus funciones. • Infraestructura adecuada para aulas, laboratorios y bibliotecas. • Personal docente capacitado constantemente. • Disponibilidad de Equipos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones deficiente. • No existen manuales de funciones. • Desconocimiento de normativas o reglamentos internos. • Falta de manual de procesos. • No existen ejemplares virtuales en la biblioteca.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios institucionales. • Aumento de demanda de estudiantes. • Exigencias de calidad. • Plan de excelencia que promueve el Gobierno Nacional. • Continuidad de estudios del personal docente fuera del país. • Exigencias del mercado laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del presupuesto por parte del Estado. • Cambios en el sistema educativo. • Alta competencia con Universidades privadas. • Mercado docente competitivo.

3.2.2 Cadena de Valor

Se elaboró la respectiva cadena de valor de la Facultad la cual consta de cuatro actividades de apoyo que son: la Administración de los recursos informáticos, la gestión administrativa y financiera, los servicios bibliotecarios y la gestión del personal; como

actividades primarias constan la Gestión académica, el proceso de docencia y el proceso de graduación.



Figura 11. Cadena de Valor

Fuente: Facultad de la Institución de Educación Superior

Actividades Primarias

Coordinación Académica: Son los coordinadores o directores de cada carrera que pertenecen a la Facultad, los cuales se encargan de la planificación académica.

Docencia: Es todo el personal docente, los cuales son los encargados de impartir conocimiento de calidad a los estudiantes de las diferentes materias que se dictan en la Facultad.

Graduación: Aquí interviene el personal encargado de dar seguimiento a los estudiantes que se encuentran en la etapa final de su carrera; se evalúan sus proyectos de graduación o tesis, cumplimiento de prácticas pre-profesionales y de vinculación.

Actividades de Apoyo

Gestión del Personal: Es el personal encargado de gestionar las capacitaciones que se necesitan dentro de la Facultad, el reconocimiento a los empleados y coordinar el personal necesario dentro de la Facultad.

Administración de Recursos Informáticos: Es el personal que se encuentra en los diferentes laboratorios, los cuales se encargan de mantener a buen recaudo todos los equipos que utilizan tanto los estudiantes como el personal administrativo.

Servicios Bibliotecarios: Se refiere al personal que labora en las bibliotecas de la Facultad, el cual se encarga de mantener disponible el material bibliográfico, llevar el registro de los mismos y emitir informes en caso de daño del material.

Gestión Administrativa y Financiera: Es el personal encargado de administrar los recursos financieros y son los que ayudan a que las actividades de la Facultad sean más eficientes.

3.2.3 Mapa de Procesos

Se elaboró el mapa de procesos de acuerdo a las actividades que se realizan dentro de la Facultad.

Se identifican los procesos estratégicos, los procesos claves y los de apoyo que se realizan en la Facultad.

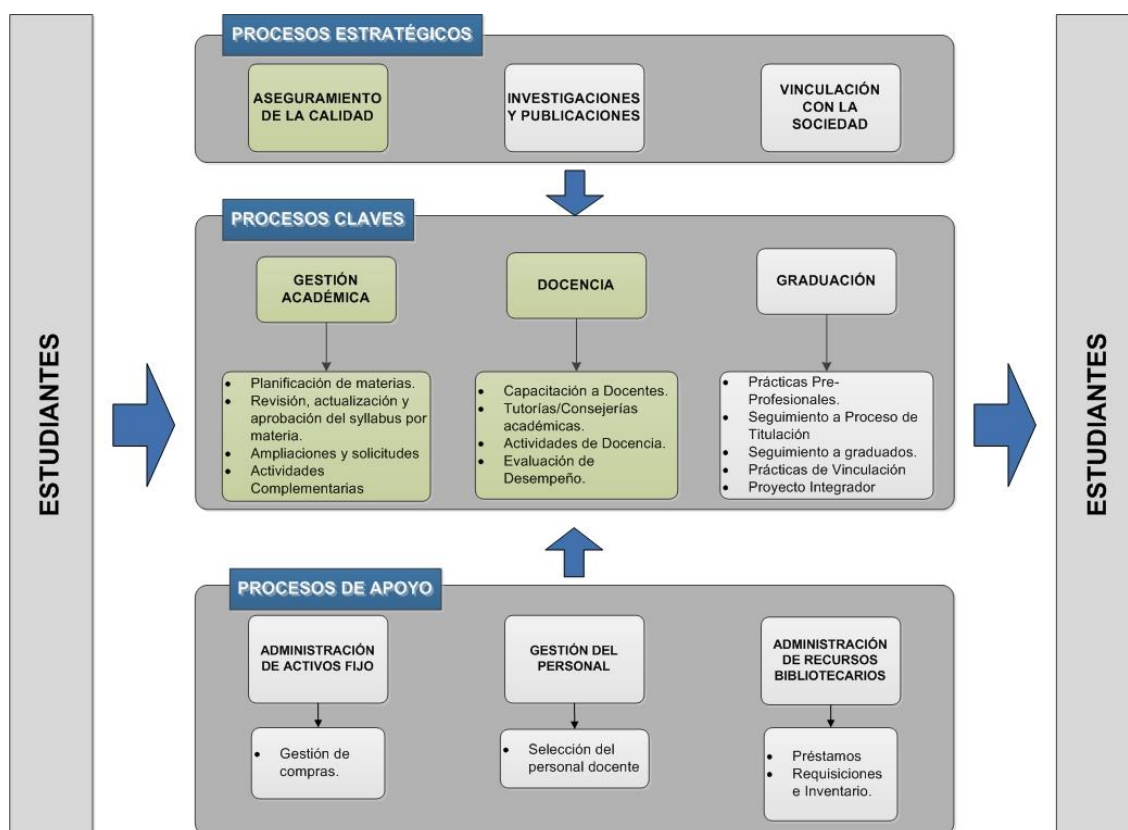


Figura 12. Mapa de Procesos de la Facultad

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.1 Identificación de los Procesos y Subprocesos de la Facultad

De acuerdo al criterio Ambiente Institucional, los subprocesos identificados son:

Planificación Académica

La Facultad debe de realizar el seguimiento académico-curricular para evidenciar que se cumplan con las actividades planificadas.

Seguimiento al Proceso de Titulación

Verifica la organización que tiene la Facultad para agilizar los trámites correspondientes al proceso de titulación; se debe actualizar de manera periódica la base de dato de los estudiantes egresados y graduados.

Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales

La Facultad debe de gestionar convenios con instituciones relacionados a las carreras y que realicen el respectivo seguimiento de las prácticas pre-profesionales.

Seguimiento a Graduados

Las carreras de la Facultad deben de aplicar un sistema para la recolección de información para poder tomar decisiones y mejorar la oferta académica.

3.2.3.2 Diagrama de Flujo de los Procesos relacionados al Criterio Ambiente Institucional

3.2.3.2.1 Diagrama de Flujo actual de Planificación Académica

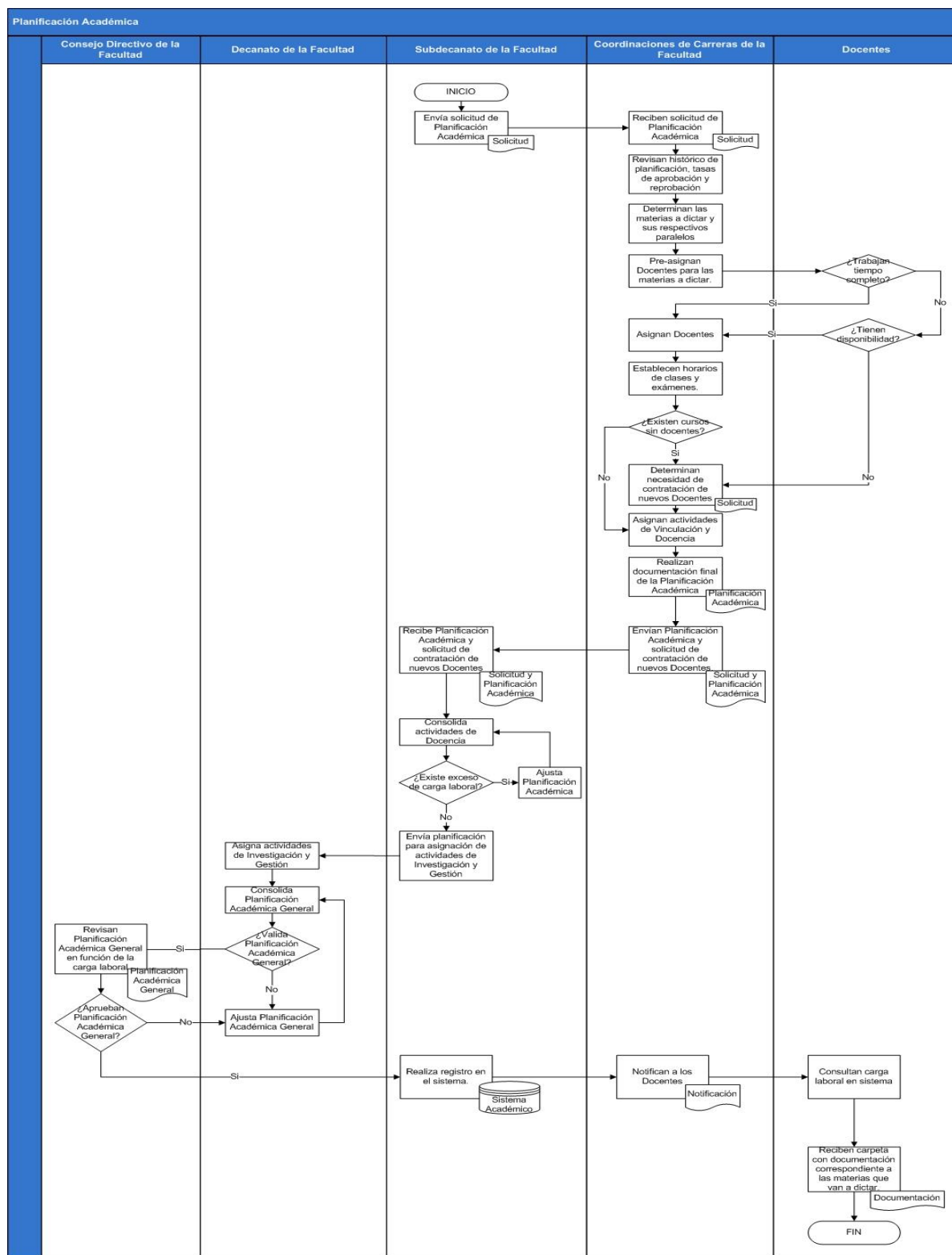
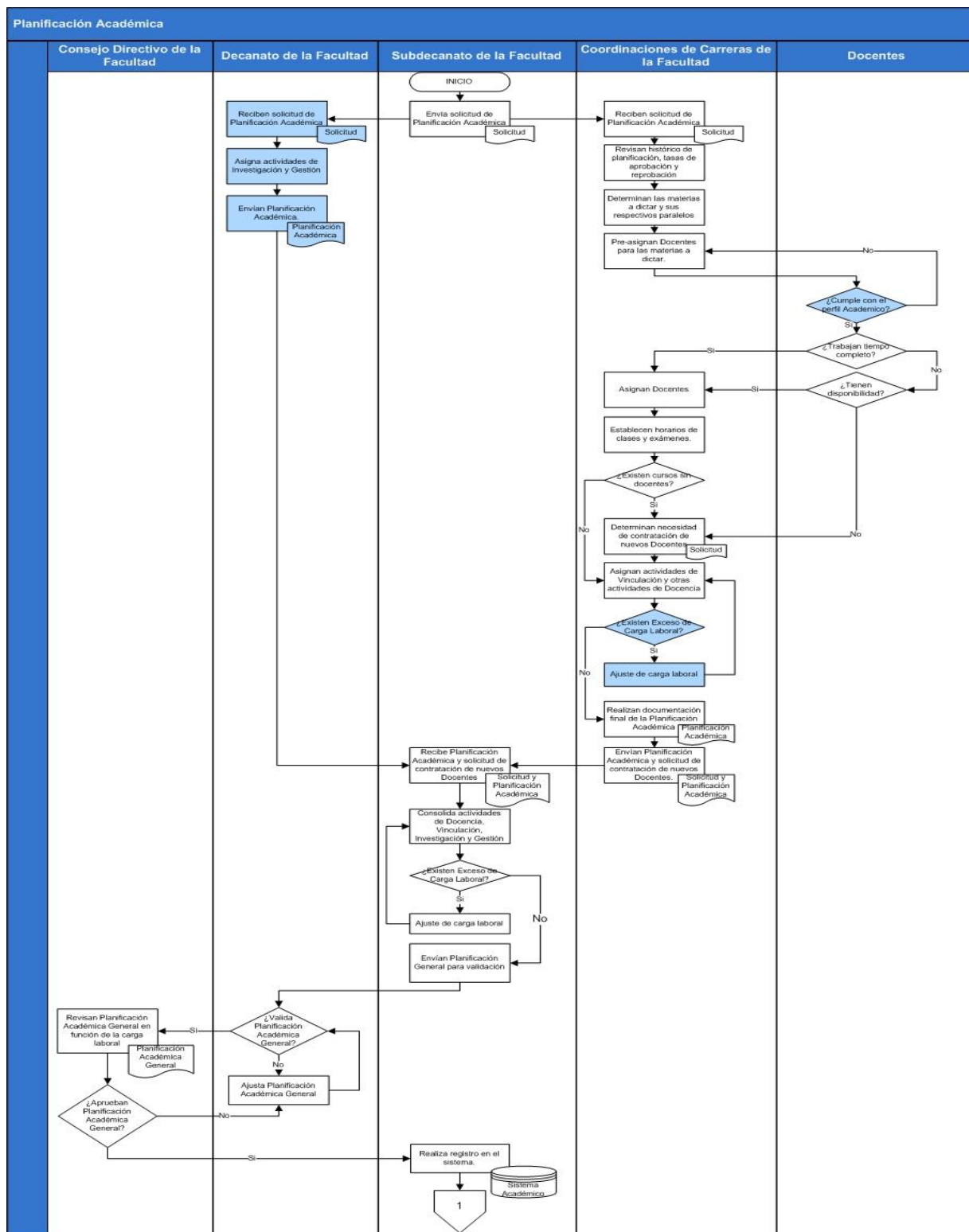
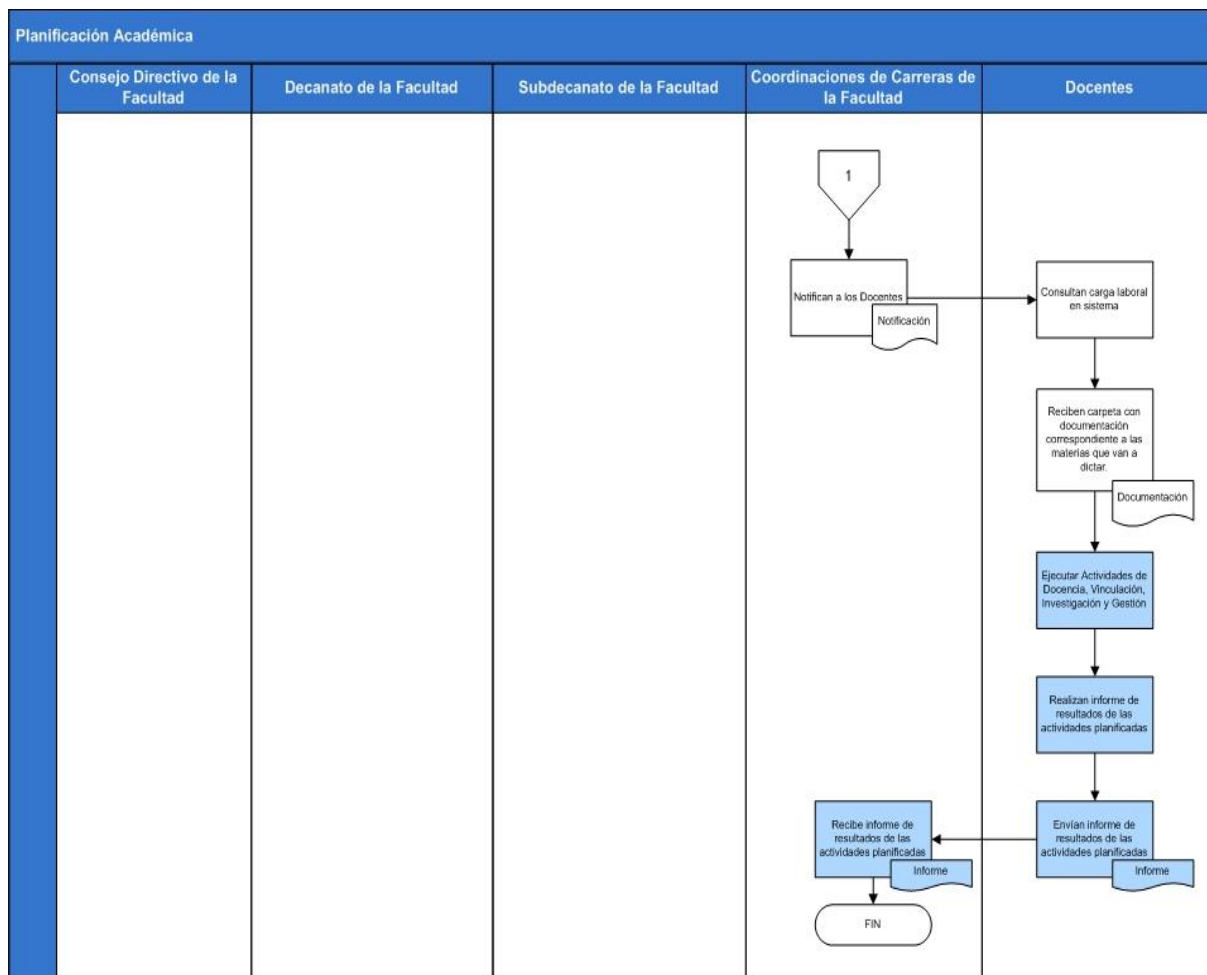


Figura 13. Diagrama de flujo actual de Planificación Académica

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.2 Diagrama de Flujo mejorado de Planificación Académica





■ Actividades de mejoras propuestas

Figura 14. Diagrama de flujo propuesto de Planificación Académica
 Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.3 Indicadores de Gestión de Planificación Académica

Tabla 4:

Indicadores de Gestión propuestos para la Planificación Académica

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Cumplimiento de actividades planificadas	Dar seguimiento a las actividades planificadas para verificar su cumplimiento	Actividades planificadas Realizadas / Total de Actividades planificadas	Al final de cada término académico	100%	Coordinadores de carreras

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	=100%	>90%, <100%	≤90%

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Cantidad de horas clases por Docente	Prevenir el exceso de horas clases de los Docentes	Paralelos asignados *4	Al final de cada término académico	=16	Coordinadores de carreras

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	=16	>4, <16	>16

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de asistencia Docente	Determinar el porcentaje de horas asistidas a clases por parte de los Docentes	Cantidad de horas asistidas/ Cantidad de horas planificadas	Al final de cada término académico	100%	Coordinadores de carreras

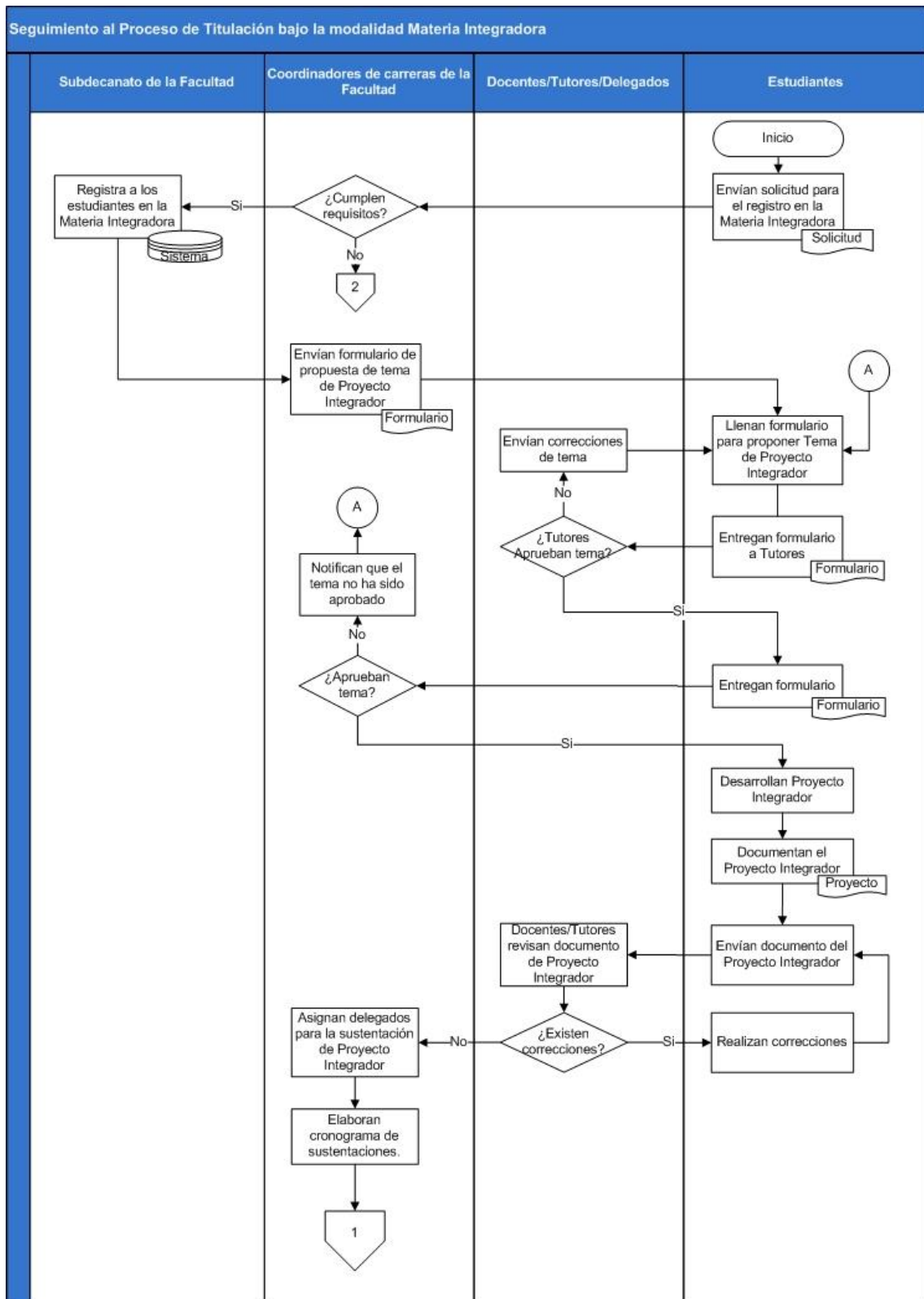
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	=100%	>90%, <100%	≤90%

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de cambios en la Planificación Académica	Prevenir el exceso de cambios en la Planificación Académica	Cantidad de actividades modificadas en la planificación al final del periodo académico/ Cantidad de actividades en la planificación al inicio del periodo académico	Al final de cada término académico	0%	Coordinadores de carreras

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	=0%	>0%, <20%	≥20%

Como mejora al Subproceso de Planificación se detalla que los Docentes, al finalizar el término académico, entreguen un informe de las actividades que han ejecutado; dicho informe se lo entregarán a los Coordinadores respectivos para que ellos midan los resultados a través de los indicadores propuestos y puedan emitir un informe que contenga el análisis de los resultados obtenidos en el subproceso.

3.2.3.2.4 Diagrama de Flujo actual del proceso de Seguimiento al Proceso de Titulación Bajo la modalidad Materia Integradora



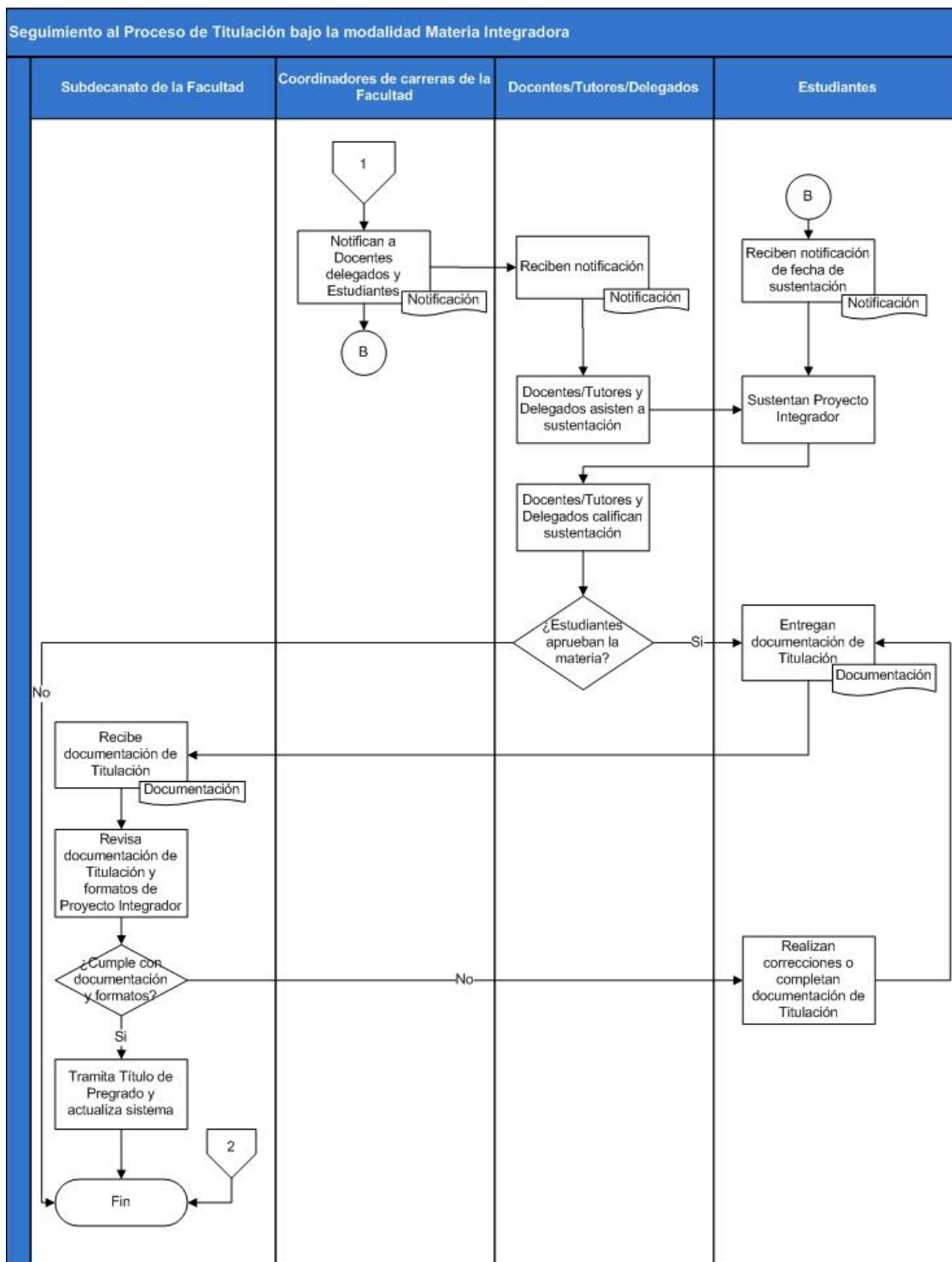
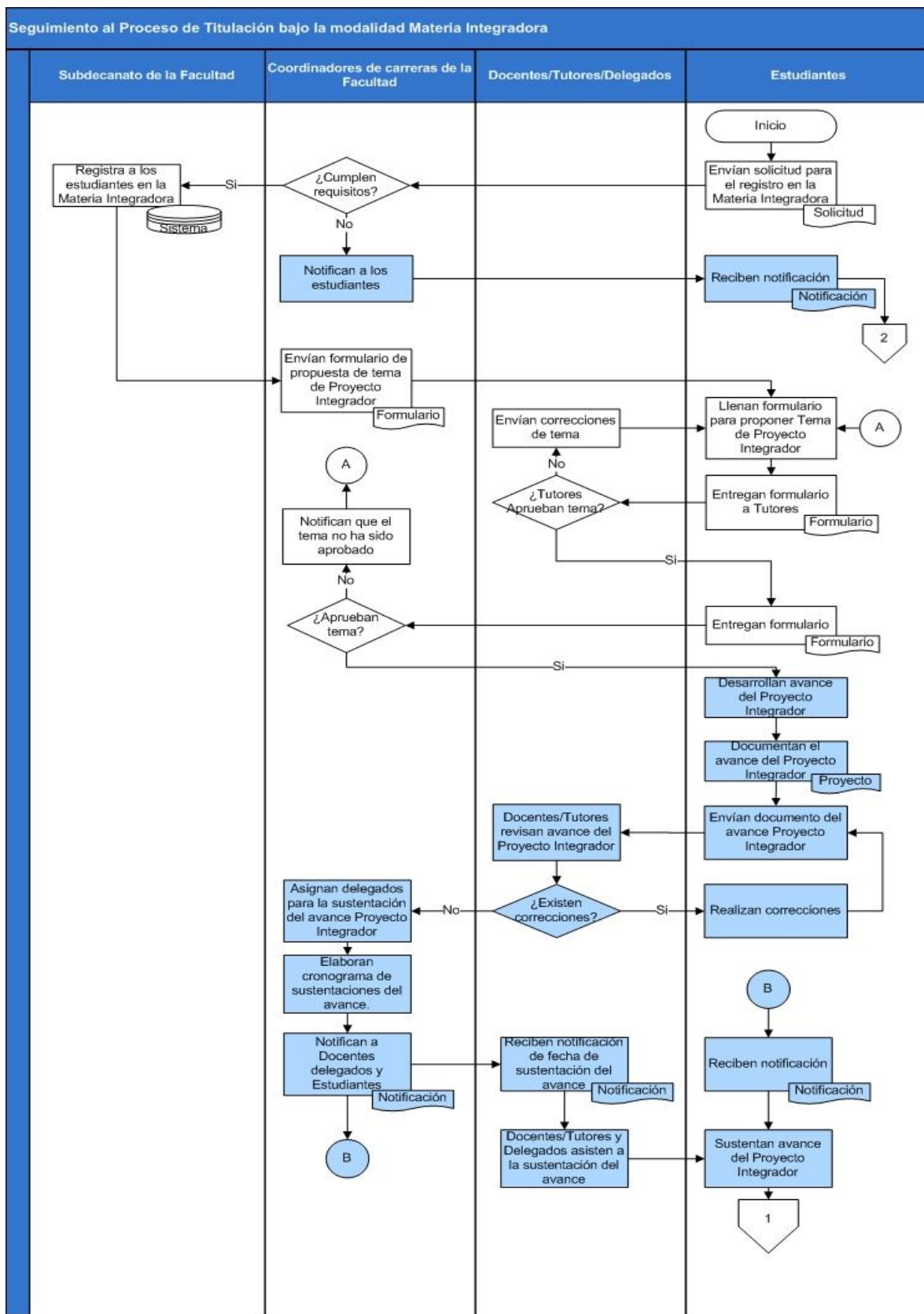
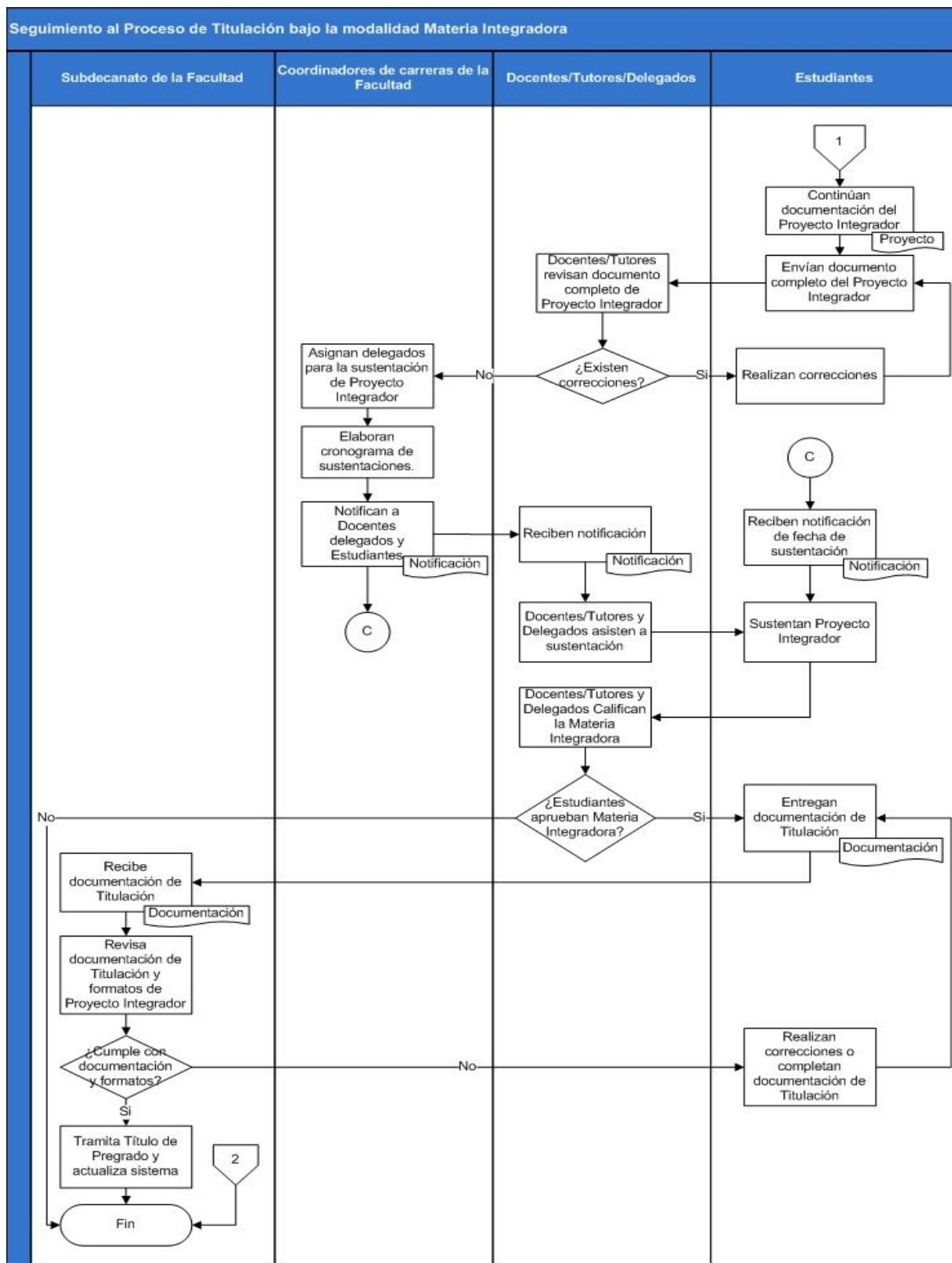


Figura 15. Diagrama de flujo actual de Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.5 Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento al Proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora





■ Actividades de mejoras propuestas

Figura 16. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.6 Indicadores de Gestión del Seguimiento al Proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora

Tabla 5:

Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Materia Integradora

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de estudiantes que aprueban Materia Integradora	Controlar que todos los estudiantes registrados en la materia integradora aprueben el curso	Total Estudiantes que aprueban materia integradora/ Total estudiantes registrados en la materia integradora	Al término de cada semestre	=100%	Coordinadores de carreras
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO = 100%	ACEPTABLE >85% , <100%	INACEPTABLE ≤85%		
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de estudiantes que han entregado documentación de Titulación	Controlar que todos los estudiantes que aprobaron la materia integradora entreguen la documentación correspondiente	Total de estudiantes que entregaron documentación de Titulación/ Total estudiantes que aprobaron materia integradora	Al término de cada semestre	=100%	Subdecano
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO = 100%	ACEPTABLE >90% , <100%	INACEPTABLE ≤90%		

Actualmente en el Subproceso no se registran los avances del proyecto que realizan los estudiantes y no se registra la calificación de la sustentación de los mismos; como propuesta de mejora se recomienda incluir estas actividades en el Flujo; al finalizar el término académico se puede emplear los indicadores propuestos para medir el porcentaje de estudiantes que aprueban la materia integradora y los que obtienen el título profesional.

En caso de llegar a un nivel inaceptable, los Coordinadores podrán emitir propuestas para mejorar el subproceso y lograr el nivel óptimo de cumplimiento.

3.2.3.2.7 Diagrama de Flujo actual del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

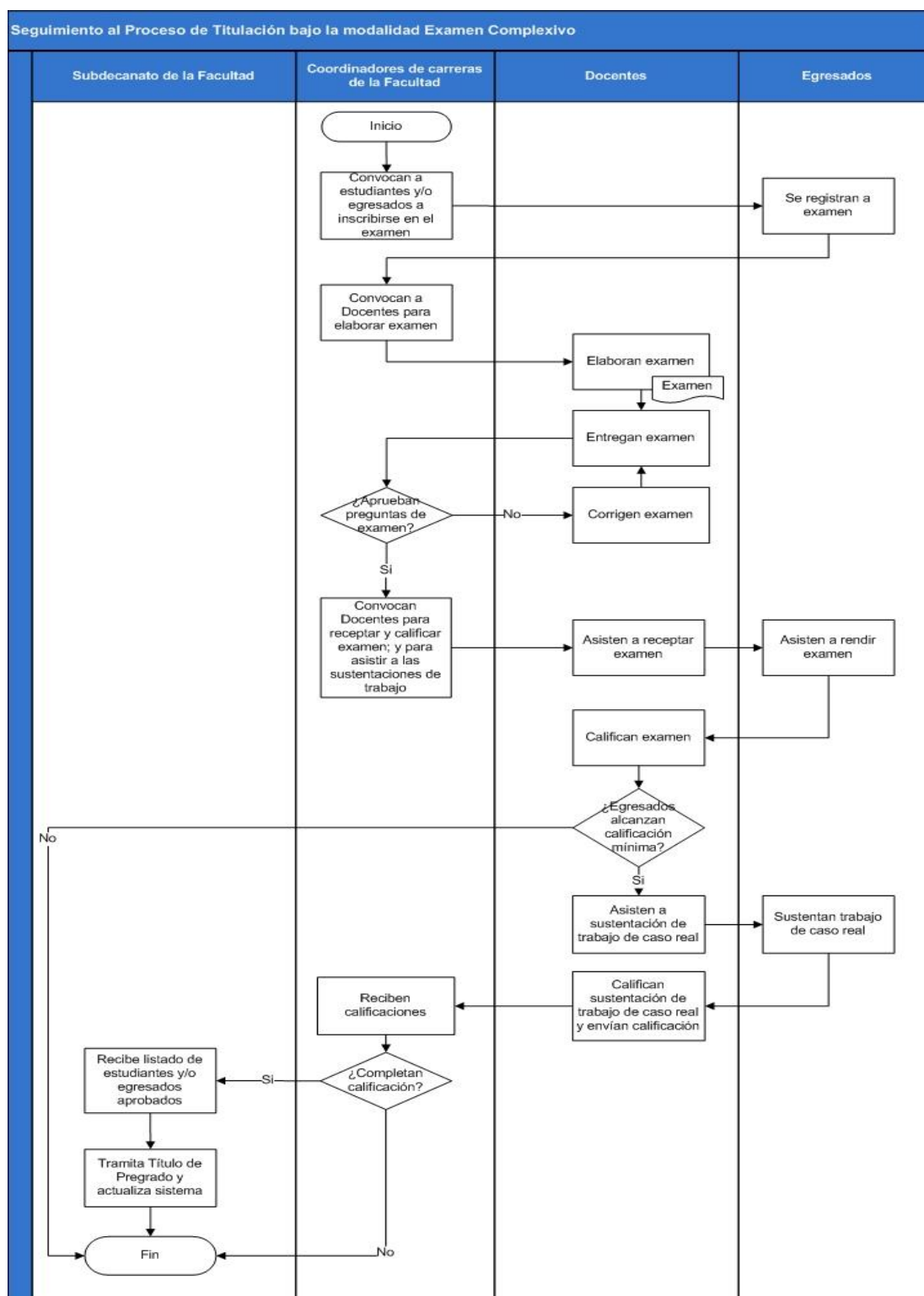


Figura 17. Diagrama de flujo actual del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.8 Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

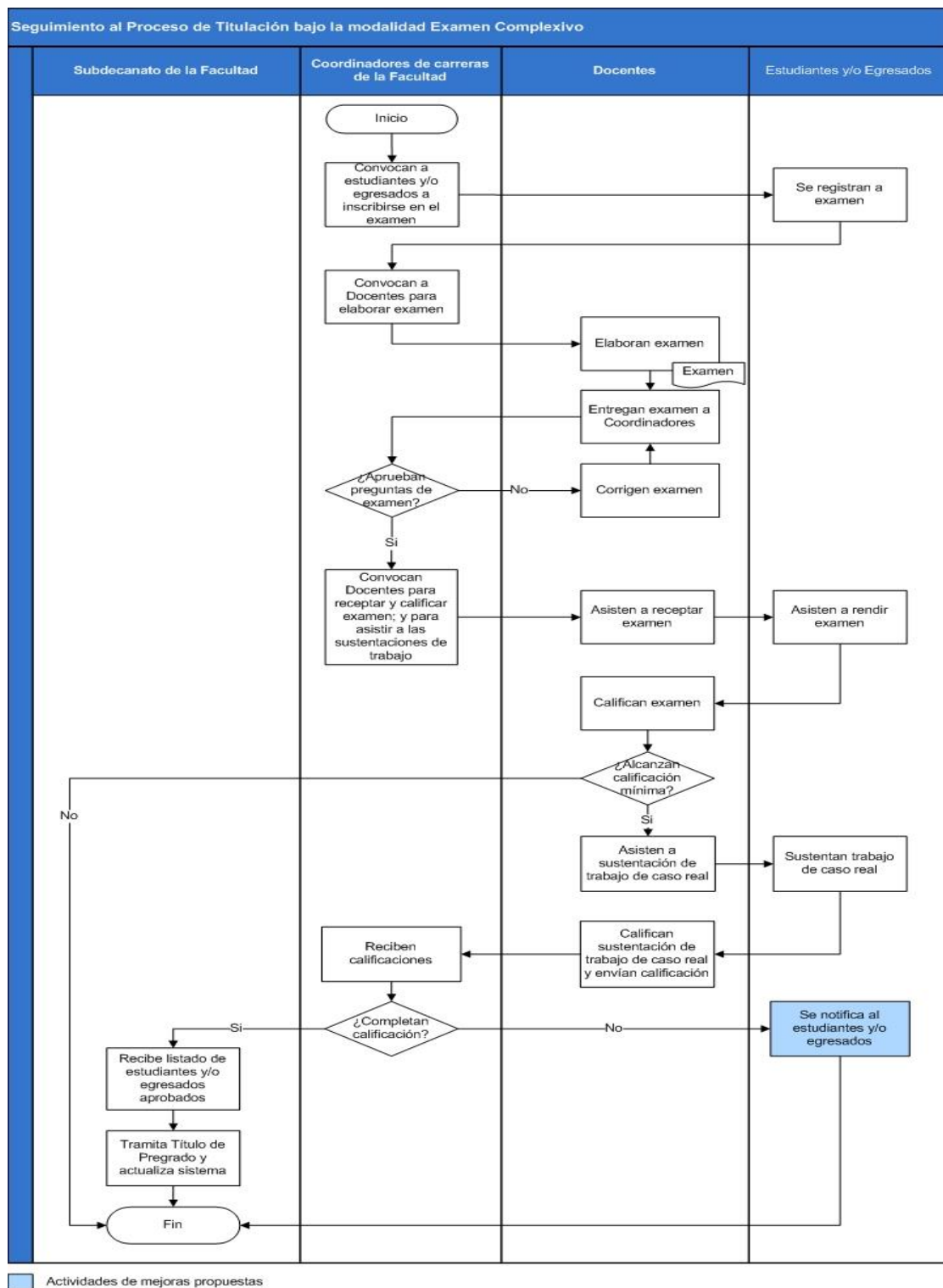


Figura 18. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.9 Indicadores de Gestión del Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

Tabla 6:
Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento al proceso de Titulación bajo la modalidad Examen Complexivo

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de Estudiantes y/o Egresados que aprueban Examen Complexivo	Controlar que todos los Estudiantes y/o Egresados registrados en Examen Complexivo aprueben examen	Total Estudiantes que aprueban examen/ Total estudiantes registrados en examen	Al final de cada término académico	=100%	Coordinadores de carreras
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO = 100%	ACEPTABLE >85% , <100%	INACEPTABLE ≤85%		
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de Estudiantes y/o Egresados que sustentan trabajo de caso real	Controlar que todos los Estudiantes y/o Egresados registrados en Examen Complexivo que sustentan trabajo de caso real	Total Estudiantes y/o Egresados que presentan trabajo caso real/ Total Estudiantes y/o Egresados registrados en examen	Al final de cada término académico	=100%	Coordinadores de carreras
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO = 100%	ACEPTABLE >85% , <100%	INACEPTABLE ≤85%		

En este subproceso como mejora se propone que el examen no sea exclusivo para los egresados, sino más bien que los estudiantes que se encuentren con sus últimos créditos también puedan acogerse a esta modalidad de Titulación. El objetivo de los indicadores es controlar o monitorear los resultados de los exámenes ya que se espera que todos los inscritos, aprueben el examen y puedan obtener su Título de pregrado.

3.2.3.2.10 Diagrama de Flujo actual del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales

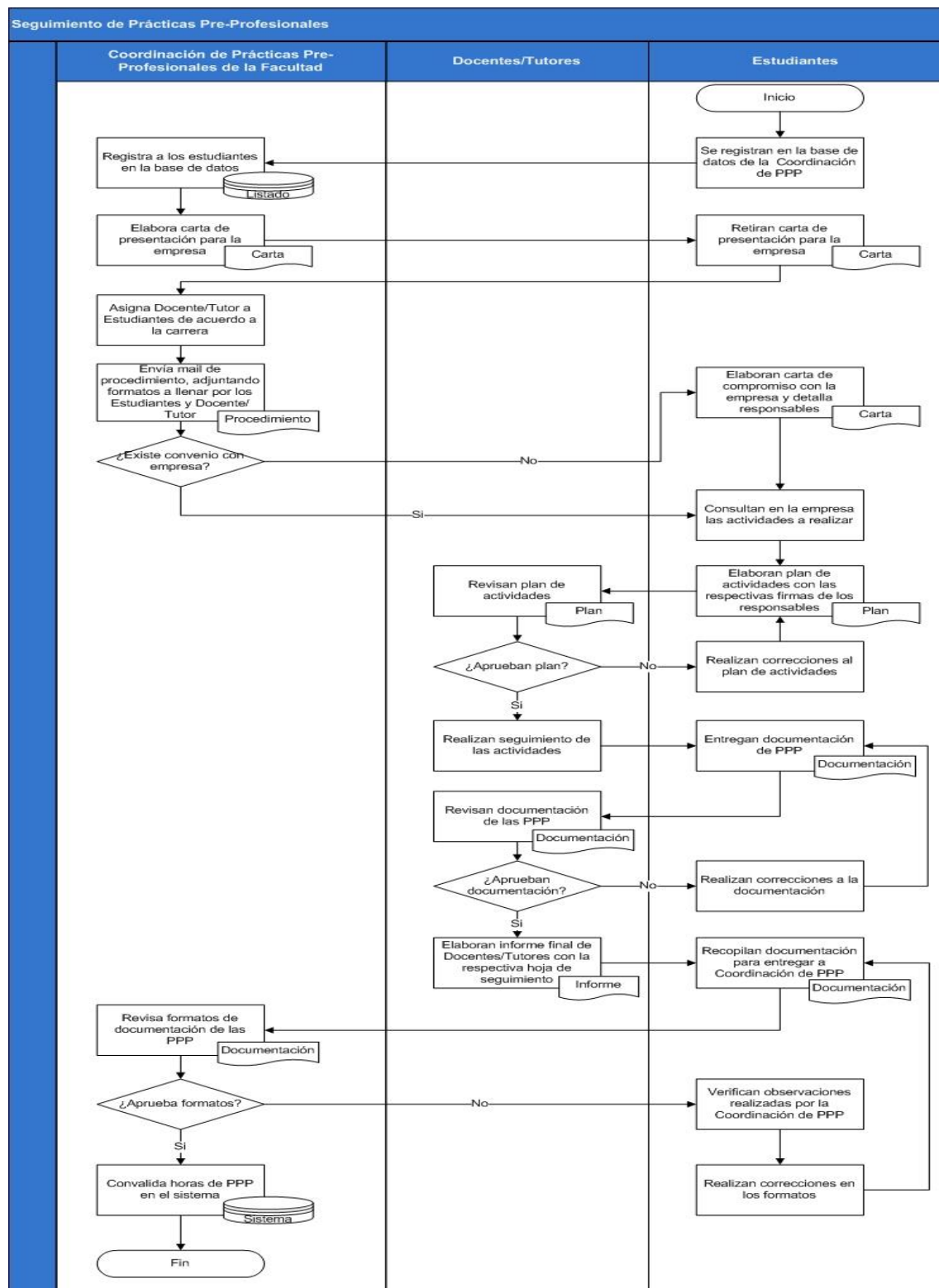


Figura 19. Diagrama de flujo actual del Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales
Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.11 Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales

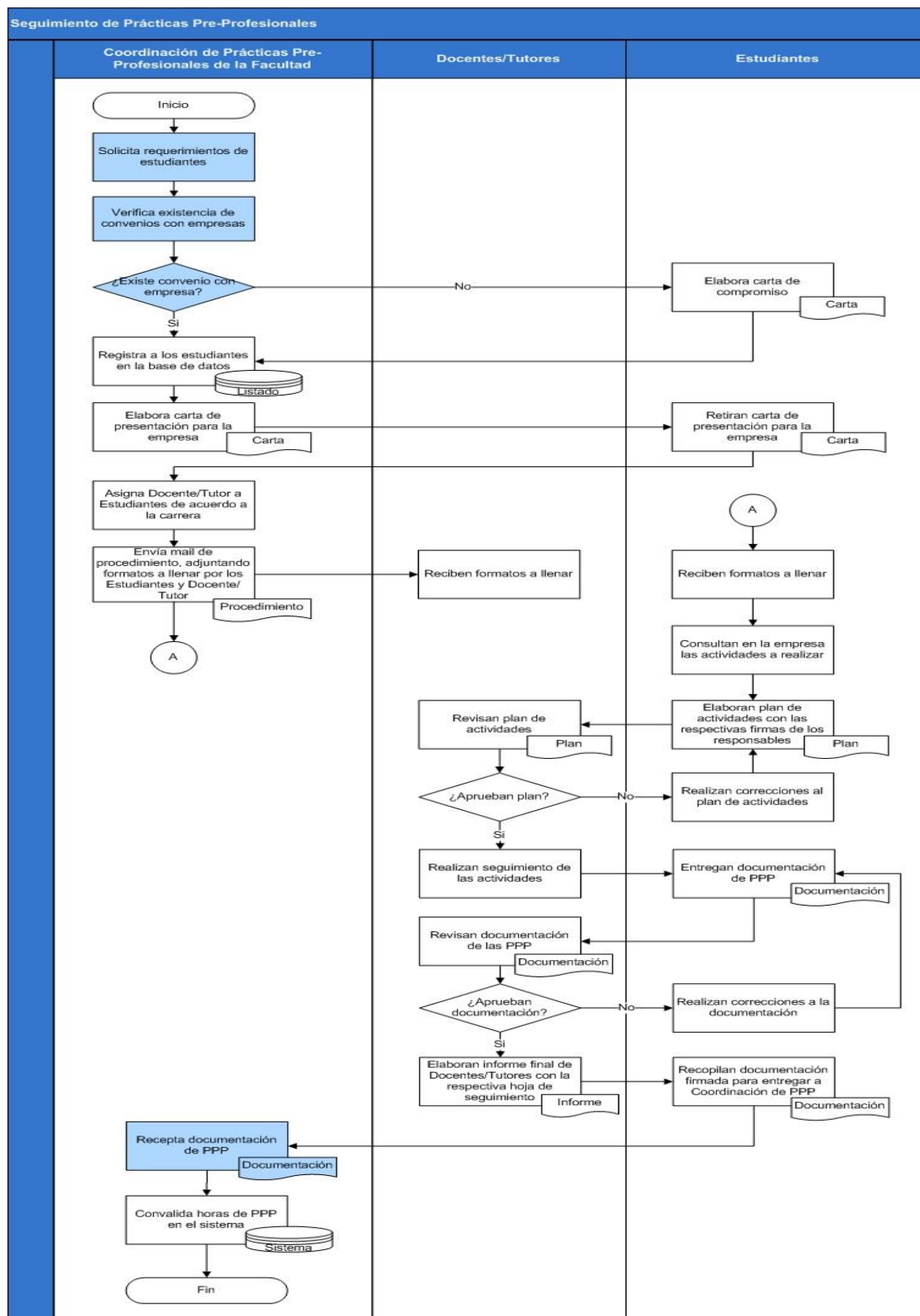


Figura 20. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.12 Indicadores de Gestión del Seguimiento de Prácticas Pre Profesionales

Tabla 7:

Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento de Prácticas Pre-Profesionales

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de estudiantes que culminaron las PPP.	Maximizar el número de estudiantes que terminan las PPP	Estudiantes que culminaron sus PPP./Estudiantes registrados en PPP.	Al final de cada término académico	100%	Coordinadores de carreras
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE		
	=100%	>80% , <100%	≥80		
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de convenios firmados	Maximizar el número de convenios firmados con empresas para las PPP	Convenios firmados / Convenios negociados	Al final de cada término académico	100%	Coordinador de Prácticas Pre-Profesionales
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE		
	= 100%	>70% , <100%	≤70%		

Para mejorar el subproceso de Prácticas Pre-Profesionales se propone que la Coordinadora gestione convenios con entidades afines a las carreras de la Facultad, para poder satisfacer los requerimientos de los estudiantes.

Los indicadores propuestos sirven para determinar la cantidad de estudiantes a cargo de los Docentes/Tutores pudiendo advertir un exceso de carga, de igual manera se puede determinar el porcentaje de convenios que mantiene la Facultad con las entidades con las que se gestionan los convenios.

3.2.3.2.13 Diagrama de Flujo actual del Seguimiento a Graduados

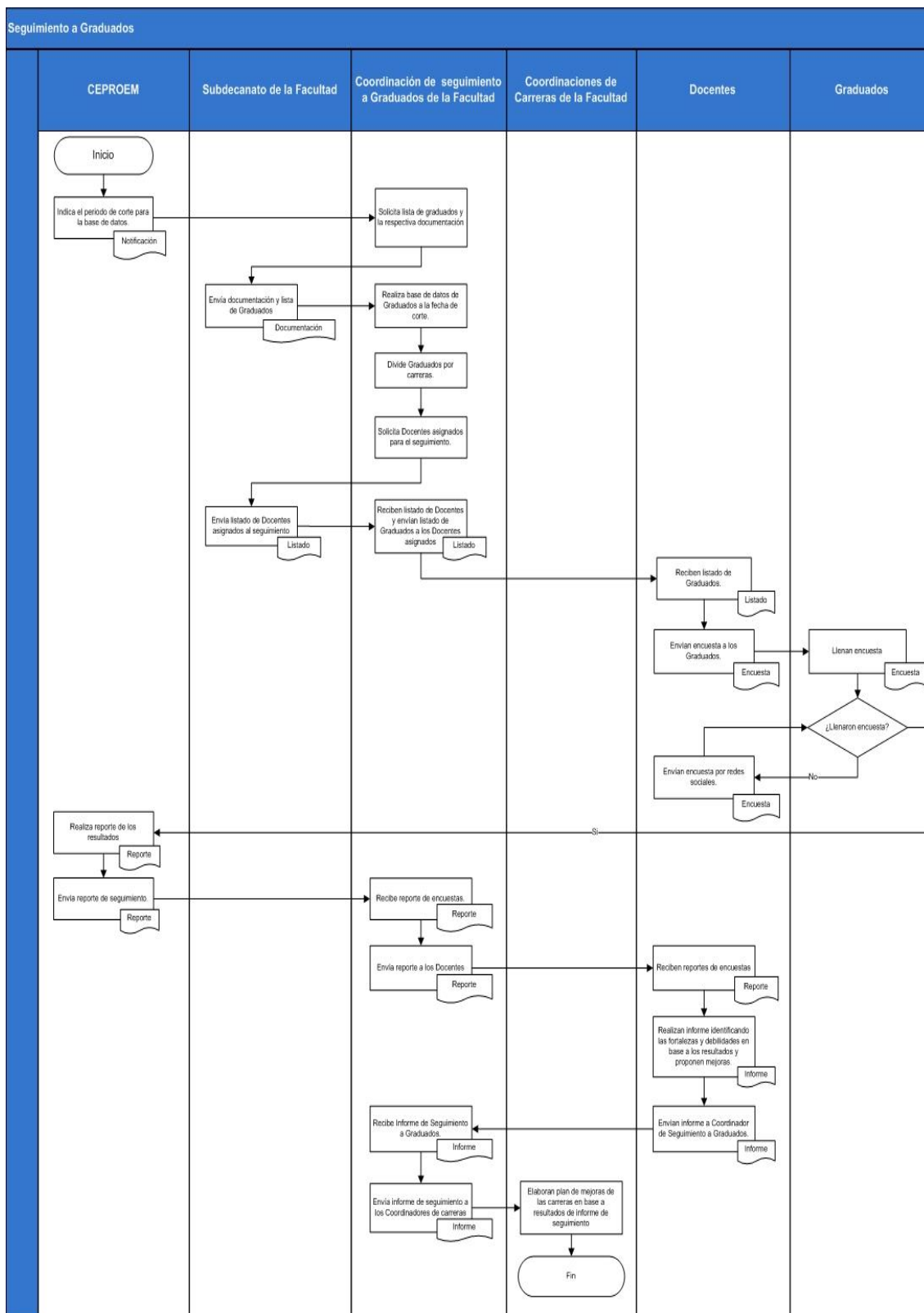


Figura 21. Diagrama de flujo actual del Seguimiento a Graduados

Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.14 Diagrama de Flujo mejorado del Seguimiento a Graduados

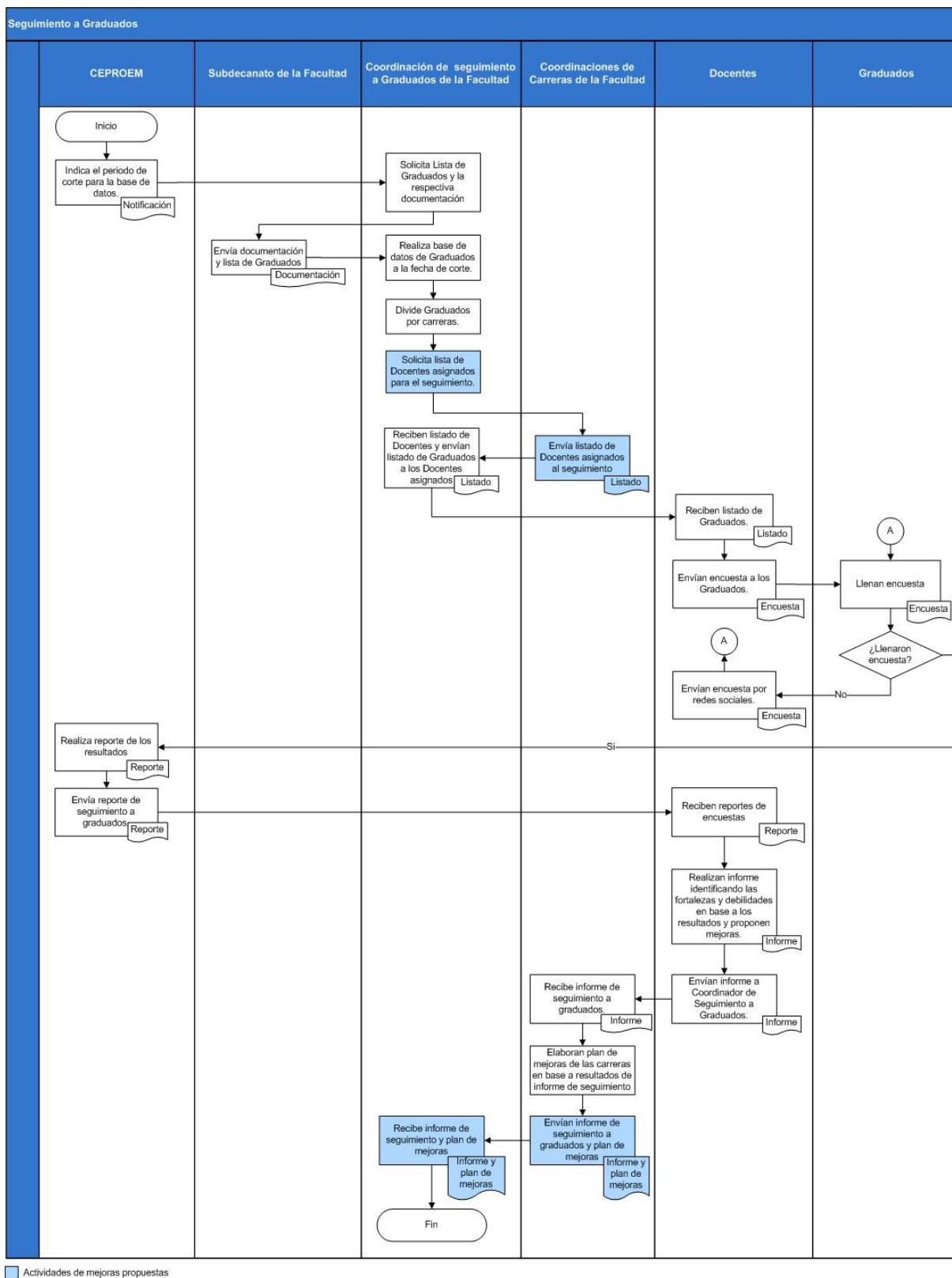


Figura 22. Diagrama de flujo propuesto para el Seguimiento a Graduados
 Elaborado por: Erika Avila y Martha Aguilar

3.2.3.2.15 Indicadores de Gestión del Seguimiento a Graduados

Tabla 8:

Indicadores de Gestión propuestos para el Seguimiento a Graduados

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de graduados contactados	Maximizar el número de graduados contactados	Total de graduados contactados/Total graduados a la fecha de corte	Al inicio de cada término académico	=100%	Coordinador (a) de seguimiento a graduados
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE		
	=100%	>80% , <100%	≥80%		
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLES
Porcentaje de Encuestas Realizadas	Controlar que los egresados respondan las encuestas.	Encuestas realizadas/Total de encuestas enviadas	Al final de cada término académico	=100%	Docentes
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE		
	= 100%	>75% , <100%	≤75%		

A fin de mejorar el subproceso y cumplir con las evidencias que exige el CEAACES, se propone que el informe de mejoras y el de seguimiento debe ser enviado a el/la Coordinadora de seguimiento a graduados para que se tenga constancia de que se mantiene el seguimiento a graduados y que se emite el informe de propuestas de mejora a la oferta académica de cada carrera.

Como indicadores se proponen aquellos que nos proporcionen información sobre la cantidad de graduados a los que se ha contactado y aquellos que han realizado la encuesta; esta información ayudará a determinar si la base para los informes es en base a la situación actual de la mayoría de los graduados.

3.3 Sistema de Control de Gestión

3.3.1 Elementos del Sistema de Control

3.3.1.1 Sensor

Se inicia con la evaluación de los procesos de la Facultad (Auditoría de Diagnostico), la cual nos ayuda a verificar, por medio de las evidencias obtenidas, el cumplimiento de los indicadores exigidos por el CEAACES para obtener la acreditación de las carreras.

Tabla 9:

Programa de Auditoria para la Facultad

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Objetivo: Obtener evidencia que permita determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores exigidos por el CEAACES dentro de la Facultad.

Alcance: Todas aquellas áreas de la Facultad que intervengan en los procesos y subprocesos que generen evidencias para los indicadores.

Criterios: Aquellos establecidos por el CEAACES en su “Modelo Genérico de la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semi-Presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador”. Última fecha de actualización, marzo 2015.

Para el efecto de esta auditoría corresponde el criterio Ambiente Institucional.

Procedimientos:

Papeles de Trabajo: Matriz de verificación de evidencias de acuerdo al subcriterio.

Periodo a evaluar: El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos periodos académicos ordinarios o al último año concluido antes del inicio del proceso de evaluación.

Responsables: Los responsables de ejecutar el programa de auditoría serán los miembros de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad de la Facultad.

Duración del Programa: La duración dependerá exclusivamente de la fecha en que será evaluada la Facultad y de los miembros de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.

Auditoría de Diagnostico.

Comprende la matriz de verificación de evidencias, mediante el análisis de la matriz se observó el grado de cumplimiento de los indicadores que exige el CEAACES, los cuales están relacionados al criterio Ambiente Institucional.

Esta matriz se elaboró bajo el esquema propuesto en el modelo genérico del CEAACES, considerando solo aquellos indicadores cuyos responsables pertenezcan directamente a la Facultad.

Tabla 10:

Matriz de verificación de evidencias

ENTIDAD: FACULTAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR			
CRITERIO DEL CEAACES: AMBIENTE INSTITUCIONAL			
EVIDENCIA	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Planificación académica-curricular vigente al período de evaluación.			
Documentos que evidencien el seguimiento y ejecución.			
Informes periódicos de gestión.			
Evidencias del mejoramiento de la oferta académica.			
Documentos que evidencien la planificación y ejecución del seguimiento del proceso de titulación.			
Informes sobre los resultados del proceso de titulación.			
Registro de asignación de tutores en el proceso de titulación.			
Documentos que evidencien el funcionamiento del sistema o proceso de seguimiento a graduados.			
Informes de los resultados del seguimiento a graduados.			
Evidencias del mejoramiento de la oferta académica en base a los resultados de seguimiento a graduados.			
Reglamento de prácticas pre-profesionales.			
Programa de prácticas:			
a.- Justificación			
b.- Objetivos			
c.- Duración			
d.- Recursos que intervienen			
e.- Cronograma de actividades			
Sistema o registro de control, seguimiento y evaluación:			
a.- Informes de los supervisores de práctica.			
b.- Informes de la institución en la cual se realizaron las prácticas pre-profesionales.			
c.- Informe de autoevaluación presentado por cada estudiante.			
Convenios con instituciones.			

Como resultado se puede evidenciar que existen ciertos incumplimientos a los indicadores, los cuales se detallan a continuación:

- El/La Subdecano (a) no lleva el registro de los Docentes/Tutores de la Materia Integradora, siendo los Coordinadores de las carreras quienes llevan dicho registro.
- No existe un programa de prácticas pre-profesionales.
- No se mantiene convenios con instituciones para que los estudiantes realicen sus prácticas.

Cabe mencionar que actualmente se están gestionando convenios con instituciones y se encuentran elaborando el programa de prácticas pre-profesionales, los cuales entrarán en vigencia en los próximos términos académicos.

3.3.1.2 Evaluador

3.3.1.2.1 Indicadores del CEAACES del subproceso Planificación Académica

Tabla 11:

Indicadores del CEAACES para la Planificación Académica

Indicador	Descripción	Escala del Indicador	Evidencias
Dirección/ Coordinación Académica	Este indicador se relaciona con la planificación, dirección, organización, control y seguimiento de los procesos internos de las carreras. El responsable es la autoridad o representante legal de las carreras.	<p>ALTAMENTE SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y presenta características complementarias de creatividad y excelencia.</p> <p>SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y podría evidenciar debilidades que no comprometen la consecución de los objetivos.</p> <p>POCO SATISFACTORIO: La carrera cumple parcialmente con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen la consecución de los objetivos.</p> <p>DEFICIENTE: La carrera no cumple con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen seriamente la consecución de los objetivos, y/o la información presenta falencias que impiden un análisis adecuado</p>	<p>1. Normativa o reglamento vigentes, que contemplen la gestión académica-curricular.</p> <p>2. Planificación académica-curricular vigente al período de evaluación.</p> <p>3. Documentos que evidencien el seguimiento y ejecución de las actividades planificadas.</p> <p>4. Informes periódicos de gestión.</p> <p>5. Documentos que acrediten la relación laboral del director/coordinador con la IES, su formación profesional legalmente reconocida por la SENESCYT y experiencia.</p> <p>6. Evidencias del mejoramiento de la oferta académica en base a los resultados.</p>

3.3.1.2.2 Indicadores del CEAACES del subproceso Seguimiento al Proceso de Titulación.

Tabla 12:

Indicadores del CEAACES para el Seguimiento al Proceso de Titulación.

Indicador	Descripción	Escala del Indicador	Evidencias
Seguimiento al Proceso de Titulación	Este indicador evalúa que se esté planificando en las diferentes carreras de la Facultad y que se realice el respectivo seguimiento al proceso de Titulación de los estudiantes. Se verifica la agilidad que poseen las carreras en los trámites para el proceso de Titulación y que esta cumpla con la normativa vigente.	ALTAMENTE SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y presenta características complementarias de creatividad y excelencia. SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y podría evidenciar debilidades que no comprometen la consecución de los objetivos. POCO SATISFACTORIO: La carrera cumple parcialmente con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen la consecución de los objetivos. DEFICIENTE: La carrera no cumple con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen seriamente la consecución de los objetivos, y/o la información presenta falencias que impiden un análisis adecuado	1. Normativa interna vigente. 2. Documentos que evidencien la planificación y ejecución del seguimiento del proceso de titulación. 3. Informes sobre los resultados del proceso. 4. Registro de asignación de tutores.

3.3.1.2.3 Indicadores del CEAACES del subproceso Prácticas Pre Profesionales.

Tabla 13:

Indicadores del CEAACES para las Prácticas Pre Profesionales

Indicador	Descripción	Escala del Indicador	Evidencias
Seguimiento a Prácticas Pre-Profesionales	Se encarga de evaluar que en las carreras se realice el respectivo seguimiento sobre las actividades que realizan los estudiantes que se encuentran trabajando de forma temporal en una institución donde le permitan desarrollar los conocimientos que han adquirido en la Institución de Educación Superior.	ALTAMENTE SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y presenta características complementarias de creatividad y excelencia. SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y podría evidenciar debilidades que no comprometen la consecución de los objetivos. POCO SATISFACTORIO: La carrera cumple parcialmente con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen la consecución de los objetivos.	1. Reglamento de prácticas pre-profesionales. 2. Programa de prácticas: a. Justificación b. Objetivos c. Duración d. Recursos que intervienen e. Cronograma de actividades 3. Sistema o registro de control, seguimiento y evaluación: a. Informes de los supervisores de práctica; b. Informes de la institución en la cual se realizaron las prácticas pre-profesionales; c. Informe de autoevaluación presentado por cada estudiante.

	DEFICIENTE: La carrera no cumple con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen seriamente la consecución de los objetivos, y/o la información presenta falencias que impiden un análisis adecuado	4. Convenios con instituciones.
--	--	---------------------------------

3.3.1.2.4 Indicadores del CEAACES del subproceso Seguimiento a Graduados.

Tabla 14:
Indicadores del CEAACES para el Seguimiento a Graduados

Indicador	Descripción	Escala del Indicador	Evidencias
Seguimiento a Graduados	Evalúa si el proceso provee de información sobre la empleabilidad, los campos ocupacionales y mide los niveles de satisfacción de los graduados de las carreras.	ALTAMENTE SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y presenta características complementarias de creatividad y excelencia.	1. Documentos que evidencien el funcionamiento del sistema o proceso de seguimiento.
		SATISFACTORIO: La carrera cumple con el estándar definido y podría evidenciar debilidades que no comprometen la consecución de los objetivos.	2. Informes de los resultados del seguimiento a graduados.
		POCO SATISFACTORIO: La carrera cumple parcialmente con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen la consecución de los objetivos.	3. Evidencias del mejoramiento de la oferta académica en base a los resultados.
		DEFICIENTE: La carrera no cumple con el estándar definido, evidenciando deficiencias que comprometen seriamente la consecución de los objetivos, y/o la información presenta falencias que impiden un análisis adecuado	

3.3.1.3 Corrector

Las medidas correctivas propuestas para que se cumpla con las evidencias que exige el CEAACES se detallan en los flujos mejorados de los subprocesos, mencionados en el punto **3.2.3.2.**; los cuales detallan las actividades de mejoras, propuestas por el equipo de auditoría, que ayudarán a optimizar los subprocesos y a cumplir con los indicadores establecidos.

La propuesta de mejora está ligada directamente con el Modelo Genérico que proporciona el CEAACES, cabe mencionar que esta debe ser revisada continuamente y

ajustada por la Comisión de Aseguramiento de la Calidad de la Facultad a fin de asegurar que siempre se cumpla con las evidencias de los indicadores exigidos por el CEAACES, considerando solo aquellos cuyos responsables estén relacionados con la Facultad.

3.3.1.4 Red de Comunicación

Para dar inicio a la implementación del Sistema de Control de Gestión se planificará una reunión con todo el personal involucrado en cada proceso y subproceso, la misma que se convocará mediante oficio y mail masivo.

Para dar seguimiento a la ejecución de las actividades se notificará, mediante oficio, el tiempo límite para la presentación de evidencias de dichas actividades.

4. CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

1. Al término de este proyecto se determinó que la Facultad no tiene debidamente respaldados los procesos y subprocesos.
2. Se encuentran establecidas políticas y reglamentos pero en la mayoría de los casos el personal administrativo no tiene el conocimiento de ellos.
3. Al no contar con un manual, no se encuentran estandarizados los procesos y subprocesos por lo que existe personal que realiza funciones que no le compete.
4. Existe información que en ciertos casos no es ingresado al sistema dentro del límite establecido.
5. Hay resoluciones que no se han difundido a todo el personal involucrado.
6. Existe información que no se encuentra debidamente respalda.
7. La Facultad no cuenta con indicadores que permitan medir, controlar y dar seguimiento a las actividades que se realizan y que afectan directamente a las evidencias que exige el CEAACES.

Se puede concluir que el diseño propuesto en el presente proyecto ayudará al control y seguimiento del desempeño de la Facultad, para que en las futuras evaluaciones se cumplan con todas las evidencias exigidas y de esta manera obtener y mantener la acreditación de las carreras por parte del CEAACES.

4.1.2 Recomendaciones

1. Implementar y mantener actualizado el sistema de gestión por procesos dentro de la Facultad.
2. Realizar auditorías de diagnóstico al final de cada término académico ordinario.
3. Actualizar los indicadores de gestión de manera que se ajusten a las modificaciones que se realicen en el modelo genérico proporcionado por el CEAACES.
4. Informar acerca de las resoluciones a todo el personal que labora en la Facultad.
5. Definir las actividades y sus respectivos responsables a fin de evitar exceso de carga laboral.
6. Elaborar flujos de procesos y su respectivo manual para detallar de manera más precisas las actividades a realizar del personal de la Facultad.

7. Mejorar la red de comunicación de la Facultad con el objetivo de que todo el personal tenga conocimiento de los cambios que se realicen dentro de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p. 22.
- [2] MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p. 22.
- [3] IBORRA M., DASÍ Á., DOLZ C., FERRER C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades directivas*, Madrid, p. 216.
- [4] MANES J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires, p. 22.
- [5] FRANCÉS A, (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de Mando Integral*, México, p. 44.
- [6] PÉREZ J. (2010). *Gestión por Procesos*, (4ta. ed.). España, p. 51.
- [7] HAX A., MAJLUF N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo competitivo: de la visión a los resultados.*, Buenos Aires, p. 157.
- [8] CARRASCO J. (2009). *Gestión por Procesos*, Chile, p. 37. Versión electrónica. Disponible en:
<http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- [9] CHANG R., NIEDZWIECKI M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad*, Argentina, p. 49. Disponible en:

https://books.google.com.ec/books?id=kBaoNI3OheAC&pg=PA49&dq=flujo+de+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=flujo%20de%20procesos&f=false

- [10] DIAZ L. (2005). *Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización policial*, Costa Rica, p. 106.
- [11] MARTINEZ J. (2002). *Introducción al análisis de riesgos*, México, p. 23.
- [12] KRAJEWSKI L., RITZMAN L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*, (5ta. ed.). México, p.110.
- [13] CANSINO M. (2001). *Evaluación del sector público español*, Sevilla, pp. 240-241.
- [14] “*Modelo Genérico de la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semi-Presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*” CEAACES.
- [15] VILLARDÓN L. (2015). *Competencias genéricas en educación superior*, España, p.102.
- [16] MADARIAGA J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*, Barcelona, pp. 16-17. Disponible en:
https://books.google.com.ec/books?id=IEVfnqqIDBwC&printsec=frontcover&dq=auditoria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3g7781qvNAhWGRCYKHUTPD_sQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false
- [17] KRAJEWSKI L., RITZMAN L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*, (5ta. ed.). México, p.228.
- [19] MUÑIZ L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica*, España, p. 29. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=VTUNOb8-KVIC&printsec=frontcover&dq=sistemas+de+control+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHlJmX6azNAhXIYiYKHRRRDxoQ6AEIMjAC#v=onepage&q&f=false>

[20] ISO 9001:2008, Traducción Suiza, pp. 16-17.

[21] Monografías, *Comunicación* por Fuenmayor, Kathioska, Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

[22] Fuente: Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas.

APÉNDICE

MANUAL DE PROCESOS

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

FACULTAD A



La Facultad