



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

**TEMA:**

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA.

**AUTOR:**

Collaguazo Vega Wilmer Patricio

**DIRECTOR:**

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos Mg.

Latacunga – Ecuador

Julio 2016

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: **“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”**, son de exclusiva responsabilidad del autor, así como también los contenidos, análisis e ideas.

.....  
Collaguazo Vega Wilmer Patricio

172241757-1

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”**, del señor, COLLAGUAZO VEGA WILMER PATRICIO con C. C. 172241757-1, postulante de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA.; considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, julio 2016.

El Director,

.....  
Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos Mg.  
C. C. 0502123730



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas, Humanísticas; por cuanto, el postulante: **COLLAGUAZO VEGA WILMER PATRICIO** con el título de tesis de grado: **“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, julio 2016.

Para constancia firman:

Ing. Mgs. Isabel Regina Armas Heredia  
C.C. 0502298482  
PRESIDENTE

Ing. Ms. C. Ibett Mariela Jácome Lara  
C.C. 1714953807  
MIEMBRO

Ing. Mgs. Freddy Ramón Miranda Pichucho  
C.C. 050229870-6  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Existen demasiadas personas a quienes agradecer; sin embargo, mi más sincero agradecimiento es para mis familiares y maestros. A todos quienes me ayudaron en mi proceso de formación académica y me encaminaron por la senda correcta para llegar a ser el excelente profesional que ahora soy.

Wilmer

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a todos quienes me brindaron su ayuda en el momento oportuno y me dieron muestras de consideración y aprecio cada vez que fue necesario, especialmente a mis queridos padres.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA:** “DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”

**Autor:** Collaguazo Vega Wilmer Patricio

## **RESUMEN**

La aplicación de la gestión por procesos en las instituciones de educación superior es más reciente que en otros sectores; la ausencia de un modelo de gestión que permita mejorar la calidad del servicio que se oferta afectaba en gran medida a los procesos que se venían realizando al interior de las mismas. El tipo de investigación cuali-cuantitativa con el uso del método deductivo-inductivo junto con las técnicas y herramientas de recolección y levantamiento de información fueron aplicadas para la consecución efectiva de la investigación. Para finalmente, diseñar un modelo de gestión por procesos con sus respectivos subprocesos que servirán de apoyo en el desarrollo de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi donde se logró insertar indicadores de gestión para poder controlar y evaluar la eficiencia de los mismos basados en referentes teóricos actualizados y un diagnóstico situacional que denota la realidad de la organización.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**THEME:** “DESIGN AND PROPOSAL OF A MANAGEMENT PROCESS MODEL ABOUT ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE AREAS INTO THE LEVELING OUT, ADMISSION AND PERMANENCY UNIT AT THE TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI THROUGH THE CONTINUOUS IMPROVEMENT METHODOLOGY”

**Author:** Collaguazo Vega Wilmer Patricio

## **ABSTRACT**

The application of process management in higher education institutions is more recent than in other sectors; the absence of a management model that will improve the quality of service that is offered substantially affected the processes that were being made into them. Qualitative and quantitative research type with the use of deductive-inductive method along with the techniques and tools of collection and gathering information were applied to the efficient execution of the investigation. Finally, designing a management model processes with their respective sub-processes that will support the development of Leveling out, Admission and Permanency Unit in the Technical University of Cotopaxi where the research managed to insert management indicators to monitor and evaluate the efficiency of them based on updating theoretical framework and a situational analysis that denoting the reality of the organization.





## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **COLLAGUAZO VEGA WILMER PATRICIO**, cuyo título versa **“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, julio del 2016

Atentamente,

Lic. Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**  
C.C. 0503246415

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	3
1.3. MARCO TEÓRICO.....	4
1.3.1. Gestión.....	4
1.3.1.1. Gestión administrativa.....	5
1.3.1.2. Gestión Financiera.....	6
1.3.1.3. Gestión Académica.....	6
1.3.2. Proceso.....	7
1.3.2.1. Elementos del proceso.....	8
1.3.2.2. Tipos de procesos.....	9
1.3.2.3. Mapas de proceso.....	10
1.3.2.4. Límites de los procesos.....	11
1.3.3. Gestión por procesos.....	12
1.3.3.1. Importancia de la gestión por procesos.....	13
1.3.3.2. Características de la gestión de procesos.....	13
1.3.3.3. Principios de la gestión por procesos.....	14

1.3.3.4. Metodología de la gestión por procesos .....	14
1.3.3.4.1. Rummler & Brache .....	17
1.3.3.4.2. VIALOG Group Communications .....	17
1.3.3.4.3. Gallowey, Diane.....	18
1.3.3.4.4. ISO 9000: 2000 .....	18
1.3.3.5. Cadena de valor .....	19
1.3.3.5.1. Elementos de la cadena de valor .....	20
1.3.3.5.2. Función de la cadena de valor .....	21
1.3.3.5.3. Usos de la cadena de valor .....	22
1.3.3.5.4. Cadena de valor y ventaja competitiva .....	23
1.3.4. Organizaciones como sistemas .....	23
1.3.4.1. Modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas .....	25
1.3.4.1.1. Modelo de Peter Senge y la empresa inteligente. ....	26
1.3.4.1.2. Modelo EFQM:.....	26
1.3.5. Mejoramiento Continuo .....	26
1.3.5.1. Ciclo de la calidad .....	27
1.3.5.2. Ciclo de Control de Stewart .....	29
1.3.5.3. Ciclo de Deming de la calidad .....	29
1.3.5.3.1. Manifestaciones del ciclo de Deming .....	31
1.3.5.3.2. Herramientas del ciclo de Deming.....	31
1.3.5.4. Balanced Scorecard .....	33
1.3.5.4.1. Indicadores de gestión.....	34
1.3.5.4.2. Tablero de mando.....	34
1.3.5.4.3. Mapa Estratégico.....	34
CAPÍTULO II .....	36
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	36
2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI Y DE LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA .....	36
2.2. DISEÑO METODOLÓGICO .....	37
2.2.1. Tipos de investigación.....	37
2.2.2. Metodología de la investigación .....	38
2.2.3. Unidad de estudio.....	38
2.2.3.1. Población .....	39
2.2.4. Métodos.....	39
2.2.5. Técnicas.....	40
2.2.6. Instrumentos .....	40
2.2.7. Fuentes .....	41
2.3. PROBLEMÁTICA DE LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA .....	41

2.4.	ANÁLISIS DE LA REALIDAD INMEDIATA .....	45
2.5.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	47
2.5.1.	Análisis externo.....	48
2.5.1.1.	Macroambiente .....	48
2.5.1.1.1.	Factor económico .....	48
2.5.1.1.2.	Factor político .....	51
2.5.1.1.3.	Factor social .....	52
2.5.1.1.4.	Factor tecnológico .....	53
2.5.1.1.5.	Factor jurídico .....	54
2.5.1.2.	Microambiente .....	55
2.5.1.2.1.	Estudiantes .....	55
2.5.2.	Análisis interno .....	57
2.5.2.1.	Matriz de Ponderación .....	67
2.5.3.	Análisis FODA.....	69
2.5.4.	Síntesis estratégica FODA .....	79
2.5.5.	Encuesta dirigida al Coordinador general de la UNAP .....	80
2.5.6.	Análisis de procesos de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi .....	81
2.5.6.1.	Gestión de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia .	82
2.5.6.1.1.	Subproceso de inscripción.....	83
2.5.6.1.2.	Subproceso de nivelación.....	84
2.5.6.1.3.	Subproceso de matrícula .....	85
2.5.6.2.	Gestión Administrativa Financiera.....	86
2.5.6.2.1.	Subproceso de programación y formulación presupuestaria .	87
2.5.6.2.2.	Subproceso de pago de obligaciones.....	88
2.6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
2.6.1.	Conclusiones .....	89
2.6.2.	Recomendaciones .....	90
CAPÍTULO III .....		91
3.	DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	91
3.1.	Introducción .....	91
3.2.	Datos informativos .....	92
3.3.	Justificación e Importancia .....	93
3.4.	Objetivos .....	94
3.4.1.	Objetivo general .....	94
3.4.2.	Objetivos específicos.....	94
3.5.	Descripción de la propuesta .....	95

1. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO. ....	96
1.1. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS .....	96
1.1.1. Cadena de valor .....	96
1.1.1.1. Descripción de la cadena de valor .....	97
1.1.2. Mapa de procesos .....	98
Fuente: Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi .....	98
1.1.3. Inventario de procesos .....	99
1.1.4. Levantamiento de actividades .....	100
1.2. PROPUESTA DE PROCESOS .....	100
1.2.1. Herramientas de Modernización .....	100
1.2.1.1. Gestión de la Unidad de Nivelación y Admisión .....	102
1.2.1.1.1. Diagrama SIPOC .....	102
1.2.1.1.2. Diagrama de proceso .....	103
1.2.1.1.3. Flujograma. ....	105
1.2.1.1.4. Caracterización .....	106
1.2.1.1.5. Diagrama de proceso. Subproceso de Inscripción .....	107
1.2.1.1.6. Flujograma. Subproceso de Inscripción .....	109
1.2.1.1.7. Caracterización. Subproceso de Inscripción .....	110
1.2.1.1.8. Diagrama proceso. Subproceso de Nivelación .....	111
1.2.1.1.9. Flujograma. Subproceso de Nivelación .....	113
1.2.1.1.10. Caracterización. Subproceso de Nivelación .....	114
1.2.1.1.11. Diagrama proceso. Subproceso de Matriculación .....	115
1.2.1.1.12. Flujograma. Subproceso de Matriculación .....	117
1.2.1.1.13. Caracterización. Subproceso de Matriculación .....	118
1.2.1.2. Gestión Administrativa Financiera .....	119
1.2.1.2.1. Diagrama SIPOC .....	119
1.2.1.2.2. Diagrama proceso .....	120
1.2.1.2.3. Flujograma. ....	122
1.2.1.2.4. Caracterización .....	123
1.2.1.2.5. Diagrama proceso. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria .....	124
1.2.1.2.6. Flujograma. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria .....	126
1.2.1.2.7. Caracterización. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria .....	127

1.2.1.2.8.	Diagrama proceso. Subproceso de Pago de Obligaciones ...	128
1.2.1.2.9.	Flujograma. Subproceso de Pago de Obligaciones .....	130
1.2.1.2.10.	Caracterización. Subproceso de Pago de Obligaciones.....	131
1.2.1.3.	Gestión TIC .....	132
1.2.1.3.1.	Diagrama SIPOC.....	132
1.2.1.3.2.	Diagrama de proceso.....	133
1.2.1.3.3.	Flujograma. ....	135
1.2.1.3.4.	Caracterización.....	136
1.2.2.	Manual de funciones .....	138
1.2.2.1.	Director/a de la UNAP .....	138
1.2.2.2.	Coordinador/a Administrativo de la UNAP .....	139
1.2.2.3.	Coordinador/a Académica de la UNAP .....	141
1.2.2.4.	Coordinador/a de Tecnologías de Información y Comunicación de la UNAP .....	143
1.2.2.5.	Tutores de la UNAP .....	144
1.2.2.6.	Docentes de la UNAP.....	146
1.2.2.7.	Secretaria de la Unidad Académica de Nivelación y Admisión	147
1.2.3.	Balanced Scorecard.....	149
1.2.3.1.	Cuadro de Mando .....	149
1.2.3.2.	Tablero de Mando .....	152
1.2.3.3.	Matriz de Cumplimiento .....	153
1.2.3.4.	Construcción del mapa estratégico.....	154
1.2.3.5.	Mapa estratégico organizacional .....	155
4.	CONCLUSIONES .....	156
5.	RECOMENDACIONES.....	157
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	158
6.1.	Bibliografía citada .....	158
6.2.	Bibliografía consultada.....	162

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Categorías fundamentales.....	3
GRÁFICO N° 2 Elementos de un proceso .....	21
GRÁFICO N° 3 Ciclo de calidad .....	28
GRÁFICO N° 4 Ciclo PHVA.....	30
GRÁFICO N° 5 Diagrama de causa y efecto .....	44
GRÁFICO N° 6 Organigrama UNAP .....	46
GRÁFICO N° 7 Crecimiento de impuestos con mayor contribución .....	50
GRÁFICO N° 9 Estudiantes inscritos en los cursos de nivelación en el 2015 por currículo .....	56
GRÁFICO N° 10 Infraestructura.....	59
GRÁFICO N° 11 Sistema informático .....	60
GRÁFICO N° 12 Cantidad de personal.....	61
GRÁFICO N° 13 Capacitación de trabajo .....	62
GRÁFICO N° 14 Manual de procesos .....	63
GRÁFICO N° 15 Conocimiento de los procesos .....	64
GRÁFICO N° 16 Motivación y compromiso .....	65
GRÁFICO N° 17 Transparencia y credibilidad.....	66
GRÁFICO N° 18 Cadena de valor .....	96
GRÁFICO N° 19 Mapa de procesos .....	98
GRÁFICO N° 20 Gestión UNAP .....	102
GRÁFICO N° 21 Gestión administrativa financiera .....	119
GRÁFICO N° 22 Gestión TIC .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Metodología de la gestión por procesos.....	15
TABLA N° 2 Manifestaciones del ciclo de calidad .....	31
TABLA N° 3 Cursos de nivelación aperturados desde 2015 en la UTC.....	55
TABLA N° 4 Estudiantes inscritos en los cursos de nivelación en el 2015 por currículo .....	56
TABLA N° 5 Infraestructura .....	59
TABLA N° 6 Sistema informático .....	60
TABLA N° 7 Cantidad de personal.....	61
TABLA N° 8 Capacitación de trabajo.....	62
TABLA N° 9 Manual de procesos.....	63
TABLA N° 10 Conocimiento de los procesos .....	64
TABLA N° 11 Motivación y compromiso .....	65
TABLA N° 12 Transparencia y credibilidad.....	66
TABLA N° 13 Ponderación de impactos .....	67
TABLA N° 14 Matriz de ponderación análisis interno.....	68
TABLA N° 15 Síntesis FODA .....	69
TABLA N° 16 Matriz de impacto externo .....	71
TABLA N° 17 Matriz de impacto interno.....	72
TABLA N° 18 Matriz vulnerabilidad.....	73
TABLA N° 19 Matriz aprovechabilidad .....	74
TABLA N° 20 Resultados FODA .....	75
TABLA N° 21 Resultados de la matriz FO y matriz DA.....	76
TABLA N° 22 Hoja de trabajo .....	76
TABLA N° 23 Matriz FOFA.....	77
TABLA N° 24 Matriz DODA .....	78
TABLA N° 25 Descripción de la cadena de valor .....	97
TABLA N° 26 Inventario de procesos .....	99
TABLA N° 27 SIPOC Gestión UNAP.....	102
TABLA N° 28 SIPOC Gestión administrativa financiera.....	119
TABLA N° 29 SIPOC. gestión TIC .....	132



## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA N° 1 Gestión de la UNAP .....	82
FLUJOGRAMA N° 2 Subproceso de inscripción.....	83
FLUJOGRAMA N° 3 Subproceso de nivelación.....	84
FLUJOGRAMA N° 4 Subproceso de matrícula .....	85
FLUJOGRAMA N° 5 Gestión administrativa financiera.....	86
FLUJOGRAMA N° 6 Subproceso Programación y formulación presupuestaria .	87
FLUJOGRAMA N° 7 Subproceso Pago de obligaciones .....	88
FLUJOGRAMA N° 8 Gestión de la UNAP.....	105
FLUJOGRAMA N° 9 Subproceso de inscripción.....	109
FLUJOGRAMA N° 10 Subproceso de nivelación.....	113
FLUJOGRAMA N° 11 Subproceso de matriculación.....	117
FLUJOGRAMA N° 12 Gestión financiera .....	122
FLUJOGRAMA N° 13 Subproceso Programación-formulación presupuestaria	126
FLUJOGRAMA N° 14 Subproceso de pago de obligaciones.....	130
FLUJOGRAMA N° 15 Gestión de TIC .....	135

# INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación recopila el conocimiento adquirido en cuanto a las áreas de administración, ingeniería de procesos, recursos humanos, contabilidad, planificación estratégica, entre otros, mismos que hicieron posible establecer una base para la aplicación de la propuesta partiendo desde el diagnóstico situacional de la institución y su caracterización, aplicando conceptos y teorías sobre temas claves para el proceso.

El acceso total a la información necesaria sobre la Institución de Educación Superior, permitió definir de manera más acertada la problemática de la misma, y a su vez trabajar en conjunto con el personal sobre sus puntos débiles intentando conceptualizar de manera profunda su razón de ser, misión y visión, intentando hacer cada día más eficiente su desempeño frente a la comunidad que los rodea.

Este trabajo, parametriza los procesos adecuados para el correcto funcionamiento de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia (UNAP) en cuanto a su calidad administrativa y académica, constituyéndose así en un soporte para futuros cambios dentro de la misma.

La información se obtuvo, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos: análisis FODA, encuestas, flujogramas, entre otros aplicadas a los usuarios del servicio prestado por la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Los datos obtenidos fueron interpretados por el investigador lo que permitió conocer aspectos importantes que contribuyan con el desarrollo del tema.

La investigación es de carácter descriptiva mediante el empleo de la metodología no experimental y el método utilizado es el deductivo ya que llevará a un conocimiento con alto grado de certeza de las actividades que se están realizando en la Unidad.

Finalmente, para la mejor comprensión de esta investigación se han estructurado tres capítulos, los mismos que contienen la siguiente información:

- El Capítulo I: describe los fundamentos teóricos y conceptuales, que comprenden las categorías fundamentales, es decir, aspectos relacionados con la institución y su gestión administrativa, financiera y académica, que se constituyen en directrices fundamentales para la realización de esta investigación.
- El Capítulo II: se refiere al análisis interno y externo de la situación actual de la Unidad, para conocer los factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la misma, así como también se establecen los procesos que se realizan en su interior.

El Capítulo III: contiene la propuesta del modelo de gestión por procesos para la UNAP, en el cual se realiza el levantamiento de los mismos a través de los diagramas, flujogramas y caracterizaciones, incluyéndose su posterior evaluación mediante los indicadores de gestión de éxito.; también, las conclusiones a las que el investigador pudo llegar junto con sus respectivas recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Las instituciones de educación superior desde una perspectiva empresarial constituyen pequeñas y medianas empresas que contribuyen al desarrollo de los pueblos donde se circunscriben.

El modelo de evaluación de desempeño de las Instituciones de Educación Superior (IES) aplicado por el extinto Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA) por medio del Mandato Constituyente No. 14 de fecha 22 de julio de 2008 una vez publicados sus resultados reflejaron una serie de falencias e inconsistencias en la forma de administrar los recursos con los que disponen las IES del Ecuador. Luego del proceso de verificación de la información facilitada, el pleno del CONEA determinó que la Universidad Técnica de Cotopaxi se ubique en la tipología C con varias observaciones en torno a la temática revisada, tales como: Academia que se relaciona con la docencia universitaria de calidad; Estudiantes y Entorno que tiene que ver con las prácticas de la universidad en relación al acceso, la permanencia y el egreso de los estudiantes; Investigación que aborda la política de búsqueda de conocimiento, la praxis investigativa y la pertinencia de la investigación; finalmente Gestión que engloba la organización y administración, y la infraestructura de la IES.

Acorde al artículo de investigación titulado (La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders, 2009) por el autor Duque Edison, se desprende la idea de que se les exige a las universidades públicas “competir”, pero no se les da los elementos de flexibilidad para poder hacerlo en igualdad de condiciones. Esto refuerza el planteamiento inicial de la importancia de esa variable de complejidad en el sistema universitario que no ha sido tomada en cuenta: el modelo de gestión que soporta las universidades.

Al respecto se podría aseverar que, al interior de la extensa bibliografía existente en materia de modelos de gestión propuesta por diversos autores en diferentes textos, es plausible estudiar ciertos modelos que son aplicables al contexto universitario y que han sido utilizados en otras realidades socio-económicas y académicas. Mas la situación de las IES en el Ecuador se ve reducida a una mera improvisación por parte de los entes que regentan la labor educativa a nivel superior, que imponen modelos y paradigmas de otros sectores poco aplicables al escenario ecuatoriano y que más bien van en detrimento del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.

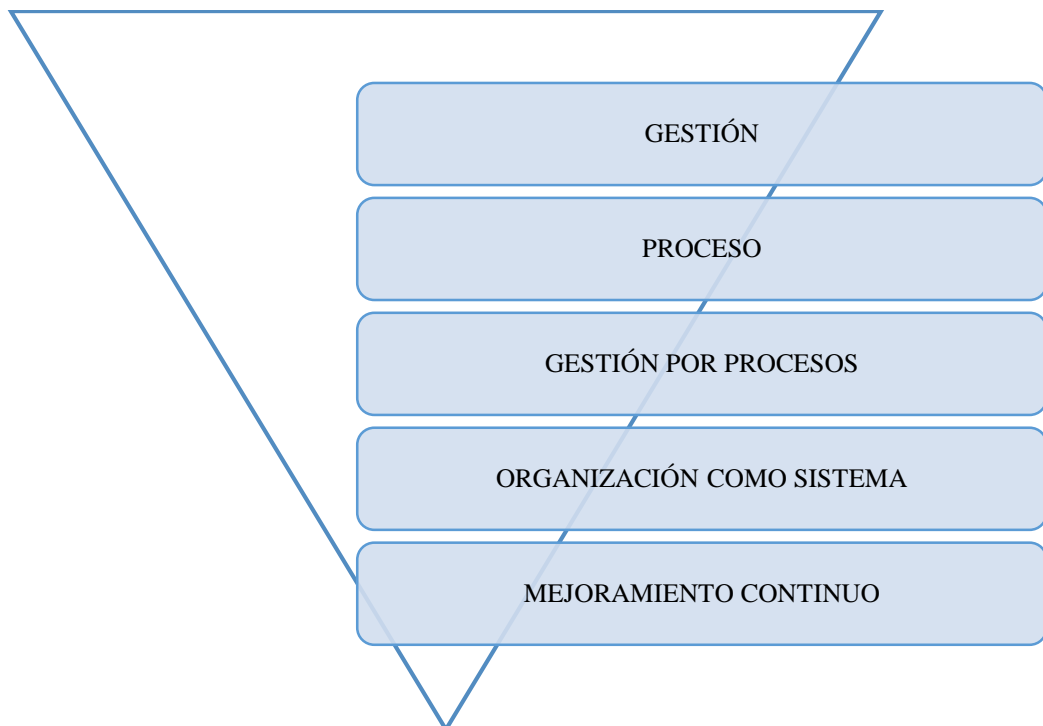
Según (NÚÑEZ GUERRERO, y otros, 2010) “... la gestión por procesos es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”

La organización puede adaptar su modelo hacia procesos los cuales muestran la secuencia consecutiva de actividades orientadas a proporcionar un valor añadido sobre un input (entrada) con el propósito de obtener un output (salida) posterior al proceso de transformación, el que finalmente satisfecerá las necesidades de los potenciales clientes.

La ubicación geográfica de éste centro educativo ha permitido su desarrollo y crecimiento pese a los obstáculos presentados en cuanto al presupuesto asignado por parte del Estado por el órgano regular. Así mismo, el crecimiento de la Institución ha hecho que sus necesidades se expandan, definiendo prioridades y evaluando las alternativas de solución; mediante una observación general el investigador puede determinar que en la actualidad y en específico la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia (UNAP) no posee políticas claras y definidas en su gestión administrativa y esto ha repercutido en la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en todas las áreas.

## 1.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**Gráfico 1**  
Categorías Fundamentales



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Tesis de grado

## **1.3. MARCO TEÓRICO**

### ***1.3.1. Gestión***

En la actualidad dado que los nuevos sistemas de información financiera fueron ampliamente dispersados y utilizados por casi toda organización del sector empresarial público y privado. La preocupación por la adecuada gestión que los administradores o las personas que ocupan cargos administrativos y de alta jerarquía – jerarquía puedan dar a los mismos fue preponderante, dando como resultado interpretaciones erróneas y conceptos equívocos sobre la gestión administrativa y financiera tales como la autonomía del trabajo del administrador, la centralización de procesos, entre otros. Así pues, los administradores o expertos en el área deben basar sus actividades en gestionar los recursos existentes al interior de las organizaciones, cada vez más escasos, de una manera eficiente para la maximización de utilidades.

La gestión puede conceptualizarse como la organización y coordinación de actividades en un negocio cualquiera sea la naturaleza de éste, con el propósito de lograr objetivos definidos con antelación. En general, la gestión es asociada a la producción y en la utilización de cualquiera de los recursos involucrados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad acorde a principios y criterios empresariales.

De acuerdo con el experto (DRUCKER, 2011) las tareas básicas de la gestión incluyen el marketing y la innovación. La gestión consiste en interconectar funciones de crecimiento corporativo y organizacional, planeamiento, control y dirección de los recursos de una organización para cumplir la política corporativa implantada. (Pág. 27)

### **1.3.1.1. *Gestión administrativa***

Según (HURTADO CUARTAS, 2008) “La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna”. (Pág. 51)

Parafraseando a (MUÑIZ GONZÁLEZ, 2003) la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Pág. 42)

Para el investigador la gestión administrativa es la acción y efecto de gestionar o de administrar adecuadamente todos los recursos con los que cuentan las organizaciones con el afán de alcanzar los objetivos y metas planteados; es así que, se puede entender por gestionar a la acción de realizar diferentes diligencias conducentes al logro de actividades, planes o programas, o a la realización de un deseo cualquiera al interior de las organizaciones. Así también; la gestión administrativa, es el proceso de diseñar y mantener un entorno de trabajo mancomunado donde los individuos formen parte de un grupo humano y cumplan eficientemente los objetivos específicos de la organización a través de acciones encaminadas al trabajo conjunto, tanto en el sentido administrativo como operario con el fin de alcanzar los resultados deseados y los objetivos trazados por la organización.

Adicionalmente, es importante recalcar que un administrador es una persona con visión, capaz de aplicar y desarrollar los conocimientos de la planeación, organización, dirección y control empresarial, a fin de lograr los propósitos de la institución en la cual presta sus servicios profesionales.



### **1.3.1.2. Gestión Financiera**

Según (NUNES, 2012) “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

Parfraseando a (MÉNDEZ GONZÁLEZ, y otros, 2006) Aunque hoy en día el entorno es más complejo, la globalización de la economía, la internalización de las empresas, la competitividad creciente, las situaciones de crisis regionales e incluso mundiales, la gestión financiera sigue siendo básicamente la misma, aunque ampliadas a los problemas básicos de la empresa actual. (Pág. 10)

El investigador puede definir a la gestión financiera como la eficiente administración que realiza el alto nivel jerárquico de la organización sobre el movimiento de fondos disponibles en las empresas por medio del análisis de procesos que pretenden conseguir, mantener, controlar o utilizar dinero en todas sus formas para alcanzar una rentabilidad sostenible.

### **1.3.1.3. Gestión Académica**

La administración de la gestión académica en la Educación Superior muestra cada vez más la multilateralidad de sus relaciones intra y extra muros, por las interrelaciones que alcanza con una larga lista de otras entidades, tanto internos al propio sistema de educación, como externos, que pertenecen al contexto social en que se desenvuelve. (LÓPEZ SUÁREZ, 2006) (Pág. 17)

“...la calidad, es entendida hoy en día como la eficiencia en la gestión académica y administrativa, optimización de los recursos financieros, excelencia académica y pertinencia correspondiente entre la esencia y fines universitarios y los requerimientos de la sociedad.” (CESALINO SEN, 2004) (Pág. 10)

Para el investigador, la gestión académica en las instituciones de educación superior toma importancia en cuanto a que los gerentes de la educación ejecuten sus actividades tomando en cuenta estándares mínimos de eficiencia, eficacia y efectividad como indicadores esenciales del mejoramiento continuo en todos los procesos derivados del proceso de enseñanza – aprendizaje tanto en el ambiente interno como externo para alcanzar la excelencia educativa.

### ***1.3.2. Proceso***

Un proceso es la recopilación de tareas, acciones, actividades o pasos interrelacionados y planificados en términos de recursos, para alcanzar un resultado específico, individual y cuantificable para el usuario final del mismo.

En el ámbito del sector público entendemos por proceso a la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE ESPAÑA, 2005) (Pág. 67)

Los elementos básicos de un proceso son las entradas (inputs) que luego de un proceso se transformarán en salidas (outputs), las que servirán como nuevas entradas para el siguiente proceso hasta que el objetivo final sea conseguido.

“El proceso es la forma natural de organizar el trabajo.” (PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010) (Pág. 54)

### ***1.3.2.1. Elementos del proceso***

Los procesos están en todo lugar, en cada aspecto de la labor generadora de producción hablando en términos empresariales. Sin embargo, aún es menester actualizar la definición tradicional del mismo; según el sitio web: (www.processmodel.com, 2015) el proceso principalmente posee cuatro componentes:

- Pasos y decisiones.
- Variabilidad de tiempo y flujo.
- Tiempo e interdependencia.
- Asignación de recursos.

Acorde al sitio web (SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA, 2002): No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por la organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

### **1.3.2.2. Tipos de procesos**

Existen varios tipos de procesos que se ejecutan en las organizaciones; sin embargo, no todos poseen igual ponderación en su relación con la satisfacción de los clientes, personal que laboran, estrategia comercial, costes, imagen corporativa, entre otros indicadores. Acorde al sitio web (GAD COTOPAXI, 2014) se clasifican:

- Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, ordenanzas, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.
- Los procesos habilitantes, que se clasifican en procesos de asesoría y de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.
- Los procesos agregadores de valor o misionales son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- Los procesos desconcentrados y descentralizados son aquellos que tienen relación con los anteriores y se constituyen para fortalecer el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos.

Los tipos de procesos proporcionados no obstante se fijan de acuerdo a la realidad de cada entorno corporativo; lo que significa que la clasificación sugerida no siempre está presente en las organizaciones.

Acorde al pensamiento de (GONZÁLEZ DE LAS CUEVAS, 2006) los tipos de procesos pueden ser:

- Producción, cuando el resultado es un bien material, tangible.
- Servicios, cuando ese resultado es un bien intangible, como la salud, el transporte, servicios profesionales variados, etc.
- Administrativos, cuyo fin es un acto administrativo como una compra, un cobro, un pago, o que conduce a producir o modificar información. (Pág. 17)

Según el sitio web (SINAPSYS BUSINESS SOLUTIONS, S.L.) no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

### ***1.3.2.3. Mapas de proceso***

La conformación del mapa de proceso es una actividad compleja y que requiere la implicación del grupo de personas y son de gran utilidad ya que permiten conocer cómo funciona la organización. Es de vital importancia la identificación de los macro-procesos que formarán parte del mapa de procesos, y su clasificación según las categorías fundamentales.

Según (MEDINA GIOPP, 2005) “el mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contienen una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada...” (Pág. 169)

Algunas de las ventajas de la representación, visualización y descripción de los procesos de la organización; se muestran a continuación:

- Permite obtener una visión clara de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua.
- Permite analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo de ejecución o aumentar la calidad.
- Permite utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo los proyectos de mejoramiento del proceso.
- Permite visualizar el despliegue y conformación a su máximo nivel del Modelo de operación en macro- procesos, procesos y sub-procesos.

#### ***1.3.2.4. Límites de los procesos***

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Según (PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010) parece lógico que:

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales
- Funcionales o interdepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales (Pág. 54)

### ***1.3.3. Gestión por procesos***

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (PEPPER BERGHOLZ, 2011)

Puede ser considerada una disciplina de gestión, así como una metodología corporativa, cuyo propósito es optimizar el trabajo y crear procesos de alto desempeño en términos de eficacia y eficiencia los cuales operen con menores costos y mayor velocidad para obtener al interior de la organización una mayor flexibilidad. Consiguientemente, es un proceso de optimización de procesos.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (MEDwave, 2011)

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. (SESCAM, 2002)

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

#### ***1.3.3.1. Importancia de la gestión por procesos***

Mediante el enfoque basado en procesos pueden identificarse y gestionarse numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los procesos en su conjunto, así como obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

Los procesos cruzan uno o varios límites organizativos funcionales, transitan por la organización horizontal y verticalmente e interactúan con otros procesos y con los recursos necesarios para su ejecución. (MOREIRA DELGADO, 2006)

#### ***1.3.3.2. Características de la gestión de procesos***

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos de un determinado cliente.

Así pues, acorde al sitio web ([excelencia-empresarial.com](http://excelencia-empresarial.com), 2015) se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.



- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "¿qué?", no al "¿cómo?".
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### ***1.3.3.3. Principios de la gestión por procesos***

Acorde al sitio web (SINAPSYS BUSINESS SOLUTIONS, S.L.) Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- 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.

### ***1.3.3.4. Metodología de la gestión por procesos***

La investigación ha podido determinar que existen un sinnúmero de metodologías empleadas por diferentes instituciones y expertos para la gestión por procesos que difieren en algunos aspectos unas de otras

Según Díaz Izquierdo, 2007 citado por (MIERES LANDÍN, 2011), a continuación se muestra la siguiente tabla comparativa que expresa los pasos que siguen algunas de estas metodologías así como su campo de aplicación.

**Tabla 1**  
Metodología de la gestión por procesos

Metodologías	No.	Aplicación de la metodología	Uso
Rummler & Brache	1	Identificar un asunto crítico del negocio	Esta metodología se puede aplicar en caso de diseño de procesos, en rediseño de procesos, en búsqueda de mejoras y en la organización de procesos fraccionados
	2	Seleccionar los procesos críticos	
	3	Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso	
	4	Entrenar el equipo	
	5	Desarrollar mapas de lo que "es"	
	6	Encontrar los factores faltantes y redundantes	
	7	Analizar los factores faltantes y redundantes	
	8	Desarrollar un mapa de lo que se "debe hacer"	
	9	Establecer medidas	
	10	Recomendar cambios	
	11	Implementar cambios	
VIALOG Group Communications	1	Caso por acción	Esta metodología es más aplicada en las situaciones de rediseño de procesos, buscando como objetivo la mejora de los mismos
	2	Confeccionar mapa del proceso actual	
	3	Determinar amenazas y oportunidades relacionadas con el proceso	
	4	Realizar mejoras	
	5	Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio	

	6	Confeccionar mapa de proceso mejorado	
	7	Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas	
	8	Determinar las barreras y facilitadores	
	9	Plan de implementación	
Gallowey, Diane	1	Seleccionar equipo de trabajo	Esta metodología ofrece mejores resultados en las situaciones de rediseño de procesos, aunque se puede emplear en el diseño con algunas acotaciones importantes
	2	Selección de un proceso	
	3	Definir el proceso	
	4	Confeccionar diagrama del proceso principal	
	5	Elaborar esquemas de las rutas alternativas	
	6	Representar en un diagrama los puntos de inspección	
	7	Utilizar el esquema para la mejora del proceso	
ISO 9000: 2000	1	Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización	Esta metodología se puede aplicar en todos los casos de diseño y rediseño de procesos y como base de mejora continua
	2	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos	
	3	Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	
	4	Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la	

	operación y el seguimiento de estos procesos
5	Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
6	Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Mieres Landín, 2011

#### ***1.3.3.4.1. Rummler & Brache***

Acorde (OTERO CORTÉS, 2003) La metodología consiste en conocer a detalle cada uno de los procesos, ya sean administrativos, productivos, de servicio, pedagógicos, de investigación y otros más, definiendo para cada uno sus entradas y salidas (insumos y productos), usuarios y proveedores (internos y externos), los mecanismos de transformación, los responsables de la ejecución, los programas de trabajo y los más importante, los puntos de control, de supervisión (dirección) y medición y, en paralelo permite reconocer problemas y proponer acciones de mejoramiento.

#### ***1.3.3.4.2. VIALOG Group Communications***

Acorde el artículo (Gestión por procesos, 2002) Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite reducir las actividades sin valor añadido a través del mejoramiento del valor al cliente y la eliminación de las ineficiencias; incrementar la flexibilidad y la simpatía por medio de la generación de satisfacción al cliente; acrecentar la calidad y la exactitud brindando el mejor servicio disponible; condensar los ciclos de tiempo mejorando la administración de

los recursos; aumentar el impacto de valor añadido mediante la diferenciación de la competencia y la obtención de mayores ganancias; y la reducción de la fragmentación de las tareas eliminando las barreras organizacionales y a la par el avizoramiento del escenario completo.

#### ***1.3.3.4.3. Gallowey, Diane***

Según (BELISARIO R., 2012) Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un cliente externo o interno. En este sentido se determina qué proceso debe ser diseñado, rediseñado u organizar un proceso fraccionado. Dicho de otra manera, sea cual sea el fin que se pretenda con la gestión por procesos, esta ofrece un número de ventajas: mayor satisfacción del cliente, mayor satisfacción del personal, mayor conocimiento y control de los procesos, conseguir un mejor flujo de información y materiales, y mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

#### ***1.3.3.4.4. ISO 9000: 2000***

Acorde el artículo (Gestión por procesos, 2002) Provee de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa. Con la misma se hace énfasis en: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas, y aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

#### **1.3.3.5. Cadena de valor**

La cadena de valor también conocida como cadena de valor empresarial es un constructo teórico de carácter administrativo, que puede ser aplicado a otros sectores, principalmente concebido como una herramienta de análisis para la planificación estratégica, que hace posible la identificación del desarrollo de las actividades de una organización ponderando la generación de valor al cliente final.

Acorde (FRANCÉS, 2006) la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. (Pág. 145). Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

- Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio y generalizado) sobre la base de la utilidad que éste le proporcione para satisfacer cierta necesidad en concreto, en una situación de libre mercado.
- Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece a un determinado cliente o grupo de clientes.
- Margen: es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos
- Valor agregado: se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

#### ***1.3.3.5.1. Elementos de la cadena de valor***

Según (QUINTERO, y otros, 2006) Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Dichas acciones en la mayoría de los casos son interdependientes unas de otras, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos que crean la necesidad de coordinarlas en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

Toda empresa tiene actividades de valor directas e indirectas y de aseguramiento de Calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo.

**Gráfico 2**  
Elementos de un proceso



Elaborado por: Arinamy, Luis  
Fuente: (ARINAMY, 2013)

### 1.3.3.5.2. *Función de la cadena de valor*

Según Porter Michael, 1985 citado por (BERROZPE MARTÍNEZ, 2012) las funciones de la cadena de valor fundamentales se pueden resumir en tres. En primer lugar, es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla. También puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura de la organización; intentando equilibrar los beneficios de la separación e integración de funciones. Y, en tercer término, es un medio sistemático de dividir la empresa en actividades individuales, y sirve por tanto, para estudiar su estructura y organización. (Pág. 73)



### ***1.3.3.5.3. Usos de la cadena de valor***

#### Análisis estratégico de costos

- Identifica la cadena de valor de la empresa y luego rastrea los costos relacionados con las actividades y sus categorías (Costeo ABC).
- Establece los elementos claves que dirigen los costos hacia cada actividad de valor.
- Desarrolla una estrategia para lograr una reducción de costos controlando los conductores de costos (cost drivers) o remodela su propia cadena de valor.
- Asegura las reducciones de costos para que no erosione la diferenciación y si lo hace que sea una decisión consciente de la organización.
- Comprueba si las reducciones de costos son sostenibles.

#### Determinación de la base para diferenciar

- Determina con precisión quien es realmente el consumidor final del producto.
- Identifica la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de la organización.
- Determina y jerarquiza el criterio de compra del cliente para conocer el valor que éste le asigna a sus determinaciones.
- Evalúa las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de los clientes.
- Determina el costo de las fuentes de diferenciación.
- Estructura la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.
- Comprueba la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación viable frente a las barreras de entrada y la lealtad de los clientes.

- Reduce costos en aquellas actividades que no afecten la estrategia de diferenciación.

#### ***1.3.3.5.4. Cadena de valor y ventaja competitiva***

Mediante el uso de la ventaja competitiva, resulta factible que una determinada organización adquiriera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: Liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo, la competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican las cuales son:

- Entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Para que un sector genere utilidad, es necesario que las necesidades por parte de los compradores se encuentren cubiertas; por lo que la empresa debe establecer elementos que generen un mayor diferenciamiento que la competencia.

#### ***1.3.4. Organizaciones como sistemas***

Desde una perspectiva contemporánea, las organizaciones pueden ser vistas como verdaderos sistemas integrados por actividades entrelazadas y armónicamente coordinadas entre sí, ejecutadas por un talento humano altamente calificado quienes en conjunto persiguen objetivos comunes con la finalidad de cumplir metas organizacionales concretas.

Según, (O. DA SILVA, 2002). “El concepto de organización incluye el término sistemas.” (Pág. 210)

Al respecto el investigador considera que, las organizaciones al formar parte de una estructura social deben insertarse en sistemas más complejos constituidos por la sociedad a manera general. Cada empresa representa estructuras organizaciones complejas y diferentes entre sí, aunque se dediquen al mismo tipo de actividad; sin embargo, comparten ciertos rasgos comunes lo que permite homogenizar principios y preceptos generalmente aceptados y compartidos en cuanto a su administración. Las diferencias se expresan en los métodos operativos los cuales están directamente vinculados con la parte productiva de la organización.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, los cuales incorporan insumos del entorno (producto de otros sistemas) y, por medio de una serie de actividades, los transforman o convierten en productos (insumos para otros sistemas) para alcanzar algún objetivo.

Para el investigador, la dinámica existente en los sistemas abiertos presenta ciertas características fundamentales, entre las cuales están:

- Interacción con el entorno: participación de diferentes sistemas para lograr la consecución de un objetivo particular, logrando así la supervivencia de los sistemas, pero no el auto-sostenimiento individual de los mismos.
- Sinergia: factor asociado al trabajo conjunto entre los sistemas participantes.
- Equidad: el principio de causa – efecto en estos sistemas establece que el beneficio es mutuo en cuanto a la participación que las organizaciones realicen ya que, los insumos son utilizados de diversas formas y a través de ellos se obtienen los mejores resultados posibles.

En este sentido, la organización es concebida como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema.

#### ***1.3.4.1. Modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas***

Considerando el enfoque de la psicología empresarial, el individuo al interior de la sociedad es considerado como un sistema en sí mismo, y en su interacción diaria con la sociedad se ve rodeado de otros sistemas que varían en función de su complejidad y accionar con el ambiente circundante.

Según (SEEN, 2000) señala que “... al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.” (Pág. 105)

Definidos los principios genéricos aplicables a toda institución, el investigador es capaz de realizar y ejecutar un análisis sistemático el cual sostiene la aplicación del pensamiento deductivo enfocándose en los focos vitales, es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas operacionales internos.

La organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución.

Acorde (CHIAVENATO, 1993) “Las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de dos o más personas.” (Pág. 35)

#### ***1.3.4.1.1. Modelo de Peter Senge y la empresa inteligente.***

(J DEL RÍO, 2011) señala que, “Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas y que también están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.”

#### ***1.3.4.1.2. Modelo EFQM:***

El Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management) es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.

### ***1.3.5. Mejoramiento Continuo***

Acorde (KRAJEWSKI, y otros, 2000) El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado *kaizen*, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos. (Pág. 218)

Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca (Deming Eduardo, 1996). (Pág. 78)

El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece.

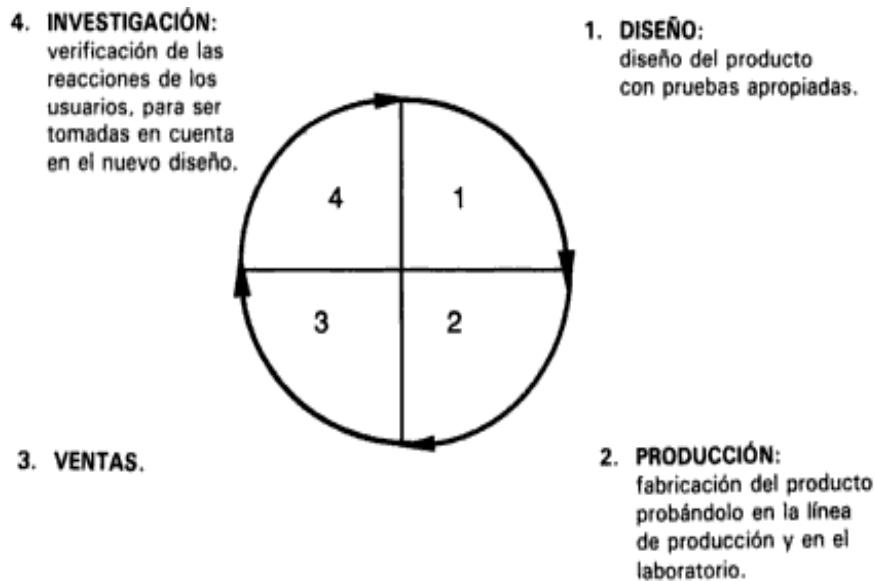
El mejoramiento del proceso en la empresa (M.P.E.) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos (Harrington, 1991). (Pág. 44)

La metodología de mejoramiento continuo es una herramienta administrativa y de gestión de la calidad que pone de manifiesto las necesidades reales de una organización en relación a su micro y macro ambiente para que pueda ser competitiva a lo largo del tiempo.

#### ***1.3.5.1. Ciclo de la calidad***

Según los profesionales en el área de la administración para alcanzar la calidad cuyo resultado satisfaga a las necesidades de los clientes debe procurarse una interacción de las actividades de fabricación y de ventas, de diseño del producto, de investigación de mercado con el propósito de mejorar los niveles de calidad; y a su vez esta interacción debe repetirse en forma cíclica.

**Gráfico 3**  
Ciclo de calidad



Elaborado por: Gutiérrez, Mario

Fuente: (UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, 2014)

En general, motivar al personal de una organización la implementación de la filosofía del mejoramiento continuo es un proceso tedioso y largo, ya que posee varios procedimientos para su consecución final.

- Actualización y capacitación en materia administrativa y contabilidad en términos de calidad y rendimiento.
- Asegurar que los conocimientos adquiridos fruto de las capacitaciones sean aplicados en las actividades cotidianas de la organización.
- Crear sinergias de trabajo para la participación activa de los empleados y trabajadores.
- Emplear herramientas y mecanismos para la solución de problemas de presentarse al interior del equipo de trabajo.
- Crear un espíritu de pertinencia al empleado para con su organización.

### ***1.3.5.2. Ciclo de Control de Stewart***

Desarrollado originalmente por el Dr. Walter A. Stewart a finales de los años 1920's y popularizado por el Dr. W. Edwards Deming, este ciclo advierte la necesidad de revisar y mejorar constantemente los productos y servicios a través de cuatro etapas: diseño orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, producción, ventas e investigación de mercado y servicio. (UNIVERSIDAD TecVIRTUAL DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY, 2012)

La base primordial de este ciclo es el rediseño debido al aprendizaje que se obtienen de las relaciones del cliente y del mercado puestas en marcha en procesos anteriores, así pues, el rediseño es un proceso sistemático y la calidad mejora continuamente a la vez.

### ***1.3.5.3. Ciclo de Deming de la calidad***

Al interior de un mercado competitivo, el control de la calidad de un determinado producto o servicio es una actividad en la que asiduamente se deben tomar decisiones a través de un eficiente y seguro proceso de evaluación de la información recolectada que rodea el objeto de las decisiones.

La palabra calidad es un concepto que va más allá de la producción de un producto o la prestación de un servicio bueno, también es la realización y actualización constante de los cambios en los clientes y por ende, de la atención que necesiten posterior a la venta.



Acorde (VINASCO ISAZA, 2012) la metodología del ciclo Deming de la Calidad P.H.V.A. está conformado por cuatro etapas y 8 pasos dentro de las cuatro etapas, a saber:

- Etapa Planear: Esta etapa contiene 4 pasos a seguir (identificación del problema, descripción del fenómeno, análisis de causas y plan de acción).
- Etapa Hacer: Con un paso a seguir (ejecución del plan de acción).
- Etapa Verificar: Con un paso a seguir (evidenciar el impacto de la mejora).
- Etapa Actuar: con dos pasos a seguir (estandarización y documentación).

**Gráfico 4**  
Ciclo PHVA



Elaborado por: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia  
Fuente: (UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, 2014)

### 1.3.5.3.1. Manifestaciones del ciclo de Deming

Acorde el criterio de (UNIVERSIDAD TecVIRTUAL DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY, 2012) “El ciclo de control se enriqueció con las aportaciones del Dr. Kaoru Ishikawa, quien lo definió como un proceso constituido por seis pasos.”

**Tabla 2**  
Manifestaciones del ciclo de calidad

Planear	1	Establecer políticas, determinar objetivos y metas
	2	Establecer métodos para alcanzar los objetivos y las metas / Estandarización
Hacer	3	Comunicación, toma de conciencia y formación
	4	Ejecución de las actividades / Registro de datos
Verificar	5	Verificar los procesos y resultados obtenidos
Actuar	6	Tomar las acciones

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** (UNIVERSIDAD TecVIRTUAL DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY, 2012)

### 1.3.5.3.2. Herramientas del ciclo de Deming

La mejora continua al ser una ayuda imprescindible para el desarrollo de una administración estratégica eficiente, requiere sin lugar a duda de ciertas herramientas que faciliten su ejecución, al respecto (UNIVERSIDAD DEL VALLE, 2014) considera:

- Planear
  - Identificar y registro: Identificar la situación de no conformidad real (problema) u oportunidad de mejora en forma concreta y sin ambigüedades.
    - Técnicas: 5W – 2H, Lluvia de ideas

- Recopilación de información: Investigar las características específicas de la situación identificada con una visión amplia y desde varios puntos de vista. Recopilar la información requerida sobre la situación detectada y mantener registro.
  - Técnicas: Hoja de recolección datos, Graficas distinto tipo y estratificación.
- Análisis: Determinar las posibles causas que están originando la no conformidad. Plantear las hipótesis de las causas probables.
  - Técnicas: ¿Por qué? – Porque, Lluvia ideas, Estratificación, Causa – Efecto, Diagramas de distinto tipo, Pareto
- Elaboración del plan de acción: Plantear las acciones correctivas, preventivas o de mejora que son consideradas viables teniendo en cuenta metodología, seguimiento y que darán respuesta a la situación identificada.
  - Técnicas: 5W – 2H, Cronograma.
- Hacer
  - Ejecución del plan de acción: Ejecutar las actividades definidas para la Acción. - La ejecución de las acciones debe llevarse a cabo de acuerdo a lo planeado.
    - Técnicas: Formación, Divulgación y las establecidas en el plan.
- Verificar
  - Verificación: Verificar la eficacia de la Acción establecida. - Monitorear el cumplimiento y evaluación de las acciones.
    - Técnicas: Idem “Recopilación Información” con el fin de realizar comparación antes y después.
- Actuar
  - Estandarización: Documentar los cambios originados por las acciones tomadas.
    - Técnicas: Procedimientos, documentación, carteleras, guías, boletines, etc.

- Consolidación y conclusión: Consolidar la información relativa a planes de acciones correctivas, preventivas y de mejora de todos los procesos de la organización, para preparar los informes correspondientes.
  - Técnicas: Informes, Presentaciones efectivas.

#### **1.3.5.4. *Balanced Scorecard***

El Balanced Scorecard se define como un sistema de gestión que proporciona el marco metodológico para implantar la estrategia y situarla en el centro de los procesos operativos. Se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que proporciona a las organizaciones para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada ha sido determinante para que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas compañías adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

El BSC mide la gestión de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Desarrollo Humano y Tecnológico

#### ***1.3.5.4.1. Indicadores de gestión***

Los indicadores de gestión son una expresión cualitativa o cuantitativa del desempeño de una organización, en el cual se pueden describir características, comportamientos o fenómenos de una actividad, permitiendo compararla la misma con un nivel de referencia, la que servirá para futuras acciones correctivas o preventivas. Los indicadores brindan una información que agrega valor y no simplemente un dato, sus cálculos están relacionados con la manera en que la institución genera sus servicios o productos.

#### ***1.3.5.4.2. Tablero de mando***

Una vez establecidos claramente los indicadores y las metas, el paso a seguir es fijar cuáles serán los límites dentro de los cuales se evaluarán las metas. Cada indicador o meta puede tener sus propios límites o bien establecer una sistemática general sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta. Es conveniente establecer una parametrización de colores (semaforización) que permita observar claramente donde hay falencias que deben ser corregidas.

#### ***1.3.5.4.3. Mapa Estratégico***

El Mapa estratégico “es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia” (Kaplan, y otros, 2013) (Pág. 54).

El mapa estratégico se trata de una poderosa representación visual, en una sola imagen, plasma los aspectos en los cuales la organización debe enfocarse para asegurar una adecuada ejecución de la estrategia y las relaciones causa-efecto existentes. Se trata de una herramienta efectiva para mantener informado al personal de la organización sobre las prioridades estratégicas.

El mapa estratégico también se lo denomina Mapa Causal ya que en él se puede observar con mucha facilidad la relación causa - efecto entre los objetivos inferiores con los objetivos superiores. Un mapa estratégico debe transmitir con facilidad la estrategia de la organización.

Los objetivos estratégicos se deben ubicar dentro una perspectiva que por su naturaleza se considere apropiada; las perspectivas que miden los resultados financieros, satisfacción de clientes, operación interna (procesos), creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de los empleados.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI Y DE LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA**

La Universidad Técnica de Cotopaxi es una institución alternativa vinculada fuertemente al pueblo en todas sus actividades, como parte su anhelo institucional lucha ferozmente por volver a alcanzar el libre ingreso a los(as) bachilleres de la provincia y el país, para que formen parte de la comunidad universitaria en su formación académica. En sus veinte años de vida y servicio institucional, cuenta en la actualidad con más de 5000 estudiantes legalmente matriculados y estudiando en las diferentes unidades académicas, carreras y la extensión.

El Alma Máter cotopaxense lidera la educación superior laica, gratuita y democrática en la Provincia de Cotopaxi, actualmente cuenta con tres Unidades Académicas y dieciocho carreras de grado; siendo sus áreas de formación de conocimiento: Administración y Comercio, Educación, Ciencias sociales, Agricultura, Ciencias Básicas, Artes y Arquitectura y, Tecnologías.

El 26 de septiembre del año 2012, mediante resolución No. 9 del Honorable Consejo Universitario de la Institución se aprueba el Manual de Funciones y la Estructura Orgánica y Funcional de la Unidad de Nivelación, Admisión, Permanencia y Seguimiento a graduados de la UTC, siendo éste el punto de partida para el normal y regular funcionamiento de la Unidad en su perspectiva actual, con algunas modificaciones de forma y fondo a sus reglamentos y estatutos conducentes al mejor desempeño de las responsabilidades asignadas a la dependencia.

En la actualidad, la UNAP de la Institución cuenta con 1697 estudiantes en sus dos campus de la ciudad de Latacunga y en su extensión de la ciudad de la Maná repartidos en las diferentes áreas del conocimiento: Ciencias e Ingenierías; Agricultura; Artes; Programas Básicos, Educación, Servicios, Ciencias Sociales y Humanidades y; Educación Comercial, Economía y Afines. Así también, posee 60 docentes habilitados por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, quienes son los responsables de impartir cátedra en las diferentes disciplinas del saber al interior de los cursos de nivelación por carrera; y finalmente en su planta administrativa cuenta con un Coordinador General designado por el H. Consejo Universitario de la Institución, Secretaria, Coordinador Administrativo, Coordinadora de Información y Técnico Docente de libre contrato y remoción.

## **2.2. DISEÑO METODOLÓGICO**

### ***2.2.1. Tipos de investigación***

**De campo.** – Se refiere al análisis de la realidad, cuyo objetivo es describir, interpretar o entender la naturaleza de los problemas que se presentan en la misma a través del análisis de sus posibles causas y efectos. Para la consecución de esta



investigación se acudió a las instalaciones de la UNAP para constatar la situación actual en la que se encuentra la Unidad.

**Descriptiva.** – Se refiere al análisis estadístico que describe los datos recolectados con las técnicas e instrumentos de investigación. En el desarrollo de la investigación se la empleo en cuanto a que se detallan los procesos, hechos y fenómenos hallados en la UNAP para posteriormente acorde a las variables de investigación previamente establecidas se pueda realizar la propuesta.

### ***2.2.2. Metodología de la investigación***

**Diseño no experimental.** – Consiste en la búsqueda sistemática y empírica donde el investigador no posee control directo sobre las variables objeto de estudio en razón a que sus manifestaciones ya están presentes en la realidad del fenómeno estudiado, y simplemente se procede a observarlo de forma natural sin intervención alguna para posteriormente analizarlo.

### ***2.2.3. Unidad de estudio***

En caso de que la población será igual a los 200 individuos, se requiere necesariamente calcular una muestra de estudio a través de una fórmula aritmética que se adapte a las necesidades de la investigación y del investigador; mientras que, cuando la unidad de estudio es pequeña obligatoriamente se debe trabajar con toda la población.

### **2.2.3.1. Población**

La UNAP es un departamento pequeño al interior de la Universidad Técnica de Cotopaxi que generalmente tiende a rotar su personal de trabajo (docentes), razón por la cual se trabajó necesariamente con solo 20 personas entre docentes y personal administrativo quienes conocen verdaderamente la realidad de la organización por tener algún tiempo considerable de trabajo en su interior.

### **2.2.4. Métodos**

**Método Documental.** – Se refiere a la construcción de conocimientos donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades presentes en el fenómeno estudiando utilizando para ello diferentes tipos de documentos; así pues, esta investigación se apoya en fuentes bibliográficas, y la vez que este método facilita la realización su marco teórico sustentando las categorías fundamentales de la misma y la realización de la bibliografía.

**Métodos Deductivo.** – Parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Consecuentemente, consiste en la aprobación de datos generales para su posterior deducción a través del razonamiento lógico empleado en esta investigación.

**Método Inductivo.** – Se refiere al uso de la observación de los hechos particulares mediante los cuales se obtiene proposiciones generales; es decir, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular, a través del uso del razonamiento lógico de la inducción. Así pues, se consigue un comportamiento global del análisis de la aplicación del modelo de gestión al interior de la UNAP.

### ***2.2.5. Técnicas***

**Observación directa.** - Es un procedimiento de recopilación de datos e información consistente en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades presentes, y a actores sociales en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades. La misma que se aplicó en al interior de la UNAP para intentar captar aquellos aspectos que son más significativos de cara al problema investigado.

**Encuesta.** - Permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz permitiendo a través de un cuestionario de preguntas obtener información veraz y precisa de los involucrados. La misma que fue dirigida al Coordinador General de la UNAP y a un cierto número de los profesionales que laboran en la Unidad cuyo criterio interesaba conocer para el desarrollo de la investigación.

### ***2.2.6. Instrumentos***

**Cuestionario.** - Es un conjunto de preguntas elaboradas por el investigador de forma secuencia y coherente sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación. Para esta investigación, las preguntas fueron contestadas por el Coordinador General de la UNAP y un cierto grupo de docentes y administrativos.

**Ficha de observación.** – Instrumento de investigación, evaluación y recolección donde se registra la descripción detallada de los lugares, personas, movimientos, acciones, entre otras circunstancias (variables específicas), a fin de proporcionar recomendaciones para la realización de una cierta mejora. Así pues, se utilizó matrices y fichas técnicas que permitieron la efectiva realización de los flujogramas que muestran cómo están los procesos previos a la aplicación de la propuesta.

### ***2.2.7. Fuentes***

**Primaria.** – Fuente que permite obtener información de primera mano, considerándose así información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por alguien aparte de su autor, y son producto de una investigación científica y/o empírica o de una actividad eminentemente creativa. La información que sustenta la presente propuesta fue facilitada por los profesionales que prestan su contingente en la UNAP.

**Secundaria.** –Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada en textos, libros, artículos científicos, publicaciones, etc. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos componen así, la colección de referencia bibliográfica que sustenta la presente investigación

## **2.3. PROBLEMÁTICA DE LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA**

La problemática es una carencia de una o varias personas que no ha sido compensada, dicha situación le quita bienestar a quienes se ven afectadas por ella. Para (BOLTVINIK, y otros, 1999), este bienestar puede ser medido por la cantidad de bienes o servicios que una persona está en capacidad de consumir, tomando en cuenta sus preferencias y su nivel de ingresos.

Así mismo, esta necesidad debe ser complacida para establecer el bienestar, es por esto que se presenta esta propuesta, con la finalidad de resolver las necesidades que se presentan en la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi en lo

referente a procesos empleando el Diagrama de Causa-Efecto, para establecer la problemática se aplicaron metodologías de investigación: observación directa y entrevista al coordinador general de la unidad.

El principal problema ha afectado en las fallas de los procesos y demora en la atención de trámites académicos de los estudiantes; a continuación, se presenta el análisis de la problemática:

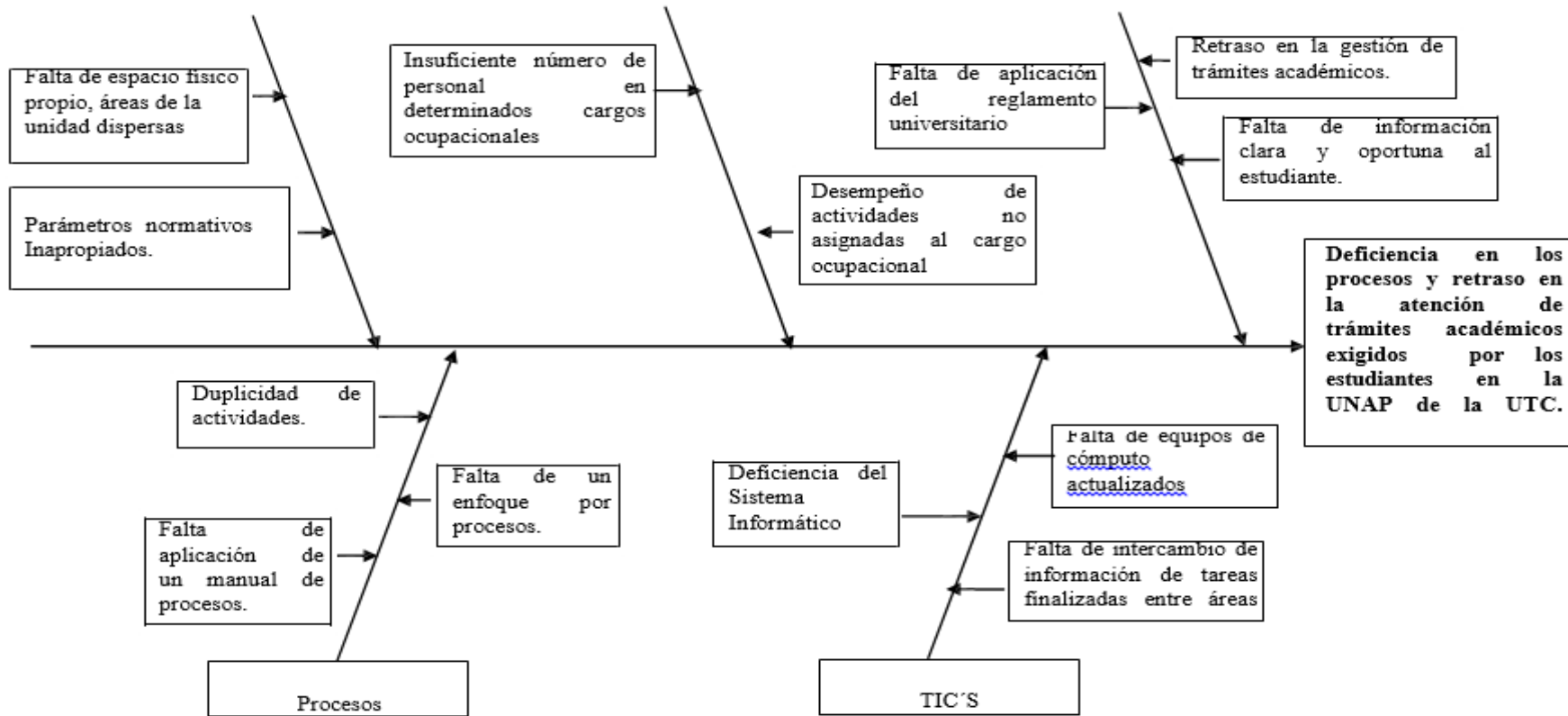
- **Espacio e Infraestructura.** - El área para el desenvolvimiento de las actividades de trabajo es el principal elemento para garantizar el bienestar y una eficiencia laboral. En la actualidad la UNAP no cuenta con una infraestructura propia dentro de las instalaciones de la universidad, por lo cual se le había asignado un espacio momentáneamente, el mismo que tuvo que ser devuelto, asignándoles un espacio dentro de las instalaciones de un colegio cercano a la universidad, el cual se encuentra en comodato, esto dificulta las actividades que deben ser desarrolladas por los funcionarios de la unidad, ya que mantienen un contacto frecuente con los estudiantes.

Se puede observar el incumplimiento de los parámetros normativos y ergonómicos reflejándose en una baja intensidad de iluminación, reducido espacio físico y mobiliario incómodo (sillas) lo que repercute directamente en la eficiencia del personal.

- **Talento humano.** - Existen ciertas actividades realizadas por el servidor público que no le competen y en ciertos cargos ocupacionales el número de personal no es suficiente, lo que ocasiona un sobrecargo de trabajo para el servidor público.
- **Servicio.** - El servicio es el principal producto que la unidad tiene a disposición de los estudiantes, donde el factor tiempo es de gran importancia para la misma. En este caso la problemática está centrada en la falta la información clara y oportuna al estudiante, el retraso en la gestión de trámites académicos y la falta de aplicación del reglamento universitario.

- **Tecnología de la información y comunicación (TIC).** -La tecnología al ser una herramienta de gran importancia para la UNAP requiere de un eficiente funcionamiento. Sin embargo, el sistema informático de la institución no cuenta con la capacidad suficiente en el servidor para procesar con total eficacia la importante carga de información generada. Adicional a esta causa se ha manifestado la falta de equipamiento de cómputo actualizado y la falta de intercambio de comunicación de tareas finalizadas entre funcionarios de la unidad.
- **Procesos.** - En lo relacionado a los procesos, las principales causas son: la falta de una perspectiva de procesos, duplicidad de actividades y la falta de empleamiento de un manual de procesos, lo que genera una mala toma de decisiones y un incorrecto direccionamiento de la unidad.

**Gráfico 5**  
Diagrama de Causa y Efecto



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia

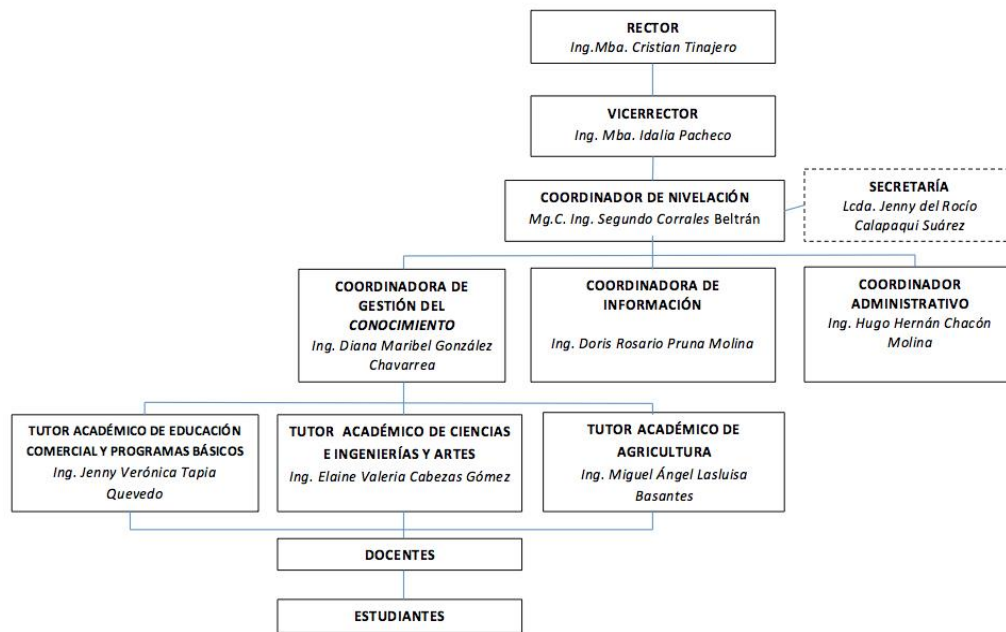
## **2.4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD INMEDIATA**

La Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia considerada como un ente estrictamente dependiente de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación presta sus servicios en las instalaciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi en función de un convenio de cooperación establecido por ambas partes para ofrecer el servicio de educación superior en general en el componente de nivelación por carreras a jóvenes bachilleres y público en general quienes obtuvieron un cupo bajo el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. Así pues, las actividades, procedimientos y funciones que en su interior se realizan son rigurosamente normadas por su ente regulador; siendo la Universidad Técnica de Cotopaxi una institución que se limita a cumplir los lineamientos del sistema.

Probablemente, fruto de la improvisación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en las Instituciones de Educación Superior, estas unidades adquirieron esquemas organizativos comunes a cualquier empresa basados en la jerarquía y la especialización dando como resultado organizaciones funcionales apoyadas en una comunicación vertical de arriba hacia abajo donde se evidencia que la toma de decisiones exclusivamente recae en los niveles jerárquicos altos y se transmite hacia abajo para su control y posterior cumplimiento. Adicionalmente, se puede decir que las personas se agrupan acorde a conocimientos necesarios para cumplir ciertas tareas, surgiendo de ese modo las llamadas coordinaciones o departamentos al interior de la UNAP que hacen las veces de gestores de resultados parciales para el desarrollo de la Unidad.



**Gráfico 6**  
Organigrama UNAP



Elaborado por: El investigador  
Fuente: (UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, 2016)

Haciendo un contraste del esquema organizativo funcional que posee la Unidad con los conceptos esenciales de excelencia, se puede evidenciar que aspectos básicos como la orientación hacia los resultados pueden estancarse debido a la inexistencia de una relación transversal (de izquierda a derecha) entre los departamentos que posiblemente cumplen con objetivos parciales pero que no reflejan en gran medida los anhelos institucionales debido a la característica de especialización que poseen en su interior; así pues, la coordinación administrativa realiza la planificación económica semestral de acuerdo al ciclo académico, por su parte la coordinación de gestión del conocimiento realiza la planificación académica que a simple vista estaría dentro de sus funciones sin embargo para la realización efectiva de sus actividades el coordinador administrativo debería conocer de primera mano el número de aspirantes asignados a la IES para en base a éstos conocer el requerimiento y número de docentes por cada área del conocimiento que participarán dentro de la nivelación, así como el número de aulas que serán requeridas y la cantidad de recursos que se deberán destinar para el efecto. La

orientación hacia los clientes por su parte pareciera un componente imposible de ubicar de manera precisa en el esquema funcional debido a su jerarquización, tal como se muestra en su organigrama el cliente (estudiante) está en el último peldaño de la jerarquización y por tanto es carente de iniciativa y toma de decisiones lo cual imposibilita la retro-alimentación a los procesos de la Unidad. Por otra parte, la innovación y mejora continua solo es posible en base al aprendizaje que los involucrados puedan tener en función de sus actividades mas este modelo no permite la autonomía de las personas puesto que hace que las actividades se orienten verticalmente de arriba hacia abajo reduciendo la toma de decisiones de las personas de los niveles jerárquicos bajos quienes se involucran directamente con las necesidades y requerimientos de los clientes; finalmente, separa la secuencia de actividades en departamentos lo que hace perder valor del servicio final ofrecido al cliente.

En conclusión, el investigador puede aseverar que el organigrama estructural de la Unidad necesita actualizarse e incorporar nuevos elementos esenciales para el normal y óptimo funcionamiento de la misma, en cuanto al nivel jerárquico y responsabilidades de cada involucrado.

## **2.5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

La globalización y competitividad provoca que todo cambio, por pequeño que sea, termine afectando en forma gradual la gestión en toda actividad, por ello es necesario estar enterado de las situaciones de actualidad. Los cambios significativos en las organizaciones están relacionados con factores ligados a su entorno.

De esta manera, para determinar la situación de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se llevará a cabo un análisis externo: Macroambiente y Microambiente.

### ***2.5.1. Análisis externo***

#### ***2.5.1.1. Macroambiente***

##### ***2.5.1.1.1. Factor económico***

El Presupuesto General del Estado es la estimación de recursos financieros que tiene el Ecuador. Según el art. 11 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) determina que el Estado Central deberá proveer los medios y recursos únicamente para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior. Así mismo, en el art. 20 de esta misma ley; se establece que, en ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por las asignaciones que han conestado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador.

El Estado garantiza el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior mediante el Consejo de Educación Superior (CES), el cual en su resolución RPC-SE-04-No.021-2013 establece la Fórmula de Distribución de Recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las Instituciones de Educación Superior, en el cual se determina que el 11% del impuesto a la renta contemplado en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico, se distribuirá de la siguiente manera: El 10% para las universidades y escuelas politécnicas públicas, el que a su vez se distribuirá en un 96% para las que

mantengan oferta académica de tercer nivel de grado; y, el 4% para las que mantengan oferta académica exclusivamente de postgrado y, el 5.5 % para las universidades y escuelas politécnicas particulares que perciben rentas y asignaciones del Estado.

El presupuesto General del Estado para el año 2015 fue de \$36.317.119.042,70, las instituciones de educación superior recibieron para el año 2015 conforme a lo que determina la ley y en base a los criterios ya mencionados un total de \$1.038.673.700, de esta cifra la Universidad Técnica de Cotopaxi recibió un total de \$1.446.800,00, de los cuales \$366,340.00 se asignaron a la UNAP de la universidad. En lo referente al año 2016 el Presupuesto General del Estado está calculado en \$29.835.098.320,79, de los cuales \$136,134,783.01 se asignaron para educación, de esa cifra se le asignaron \$1,525,000.00 a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

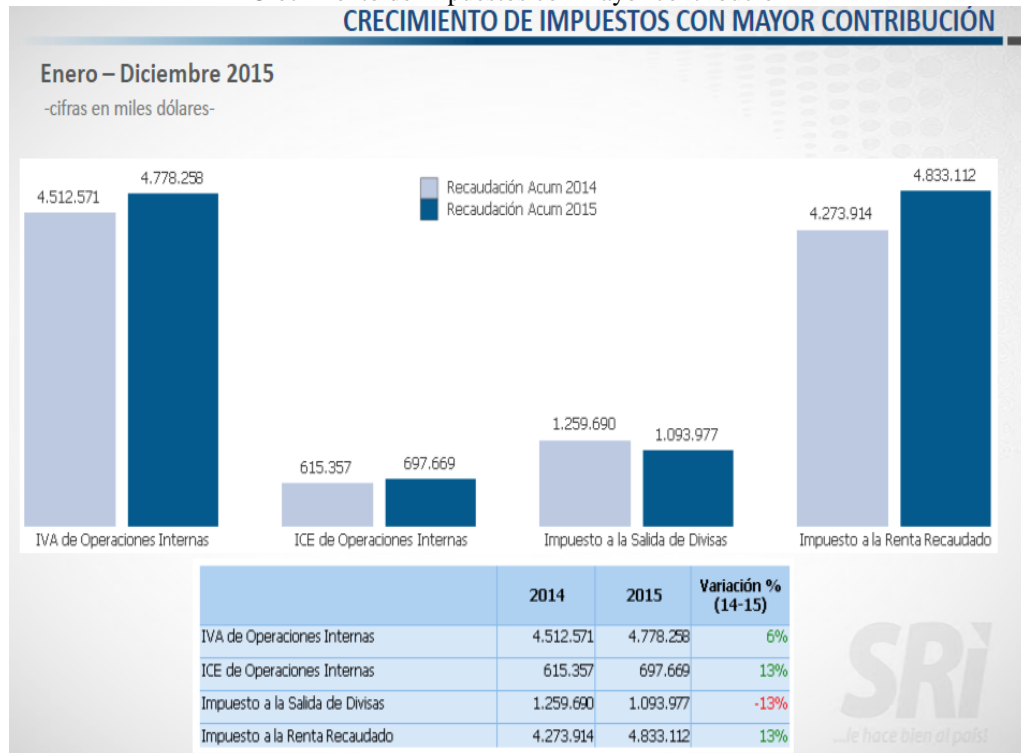
La Universidad Técnica de Cotopaxi al depender anualmente de los ingresos permanentes y no permanentes asignados por el gobierno central se constituye en factores que inciden directamente en la institución, lo que implica la necesidad de conocer la situación de cada uno de estos elementos. Partiendo del concepto de ingresos se puede definir que son los recursos que obtiene el Estado por la recaudación de tributos, que serán destinados a cubrir las obligaciones contraídas para la prestación de bienes y servicios públicos.

- **Ingresos permanentes:** Son aquellos que se mantienen durante un período de tiempo, y son predecibles. Es decir, el IVA, ICE, Impuesto a la Renta, a la salida de divisas, tasas aduaneras entre otros.

El SRI durante el período 2015 tuvo una recaudación US\$13.950.016,01 millones de dólares, donde los principales tributos que aportaron fueron el IVA, el Impuesto a la Renta y el impuesto a la salida de divisas.

Representando un crecimiento del 2,4% en relación al año 2014, que registró US\$13.616.817,19 millones.

**Gráfico 7**  
Crecimiento de impuestos con mayor contribución



**Fuente:** Servicio de Rentas Interna

- **Ingresos no permanentes:** Son aquellos ingresos no predecibles en el tiempo. Es decir, los ingresos petroleros, la venta de activos, los desembolsos de créditos, entre otros. El déficit presupuestario del 2015 ascendió a un 26,2%, debido al complejo escenario externo y la caída del precio del petróleo, disminuyendo los ingresos no permanentes del Presupuesto General del Estado.

**Connotación:** Los ingresos permanentes y no permanentes son factores variables, lo cual incide directamente en la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como también en la UNAP, ya que la institución depende de la asignación de dinero que

el Estado le suministra anualmente, lo que representa una **AMENAZA** para la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### ***2.5.1.1.2. Factor político***

El Ecuador desde el año 1996 hasta el 2007 ha tenido ocho mandatarios: Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, y Alfredo Palacios, actualmente se encuentra bajo el gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado, quien fue electo presidente del Ecuador por primera vez en las elecciones presidenciales del 2006 y ha sido reelecto en los años 2009 y 2013.

El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo. En el año 2010, se realizó una reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en la cual se introdujeron 107 modificaciones a dicha normativa. En el Art. 70 se indica que quienes trabajan en instituciones de educación superior son servidores públicos, pero continuarán regulados por el Consejo de Educación. Así mismo, en los Art. 351, 353, y 355 relativos a la autonomía universitaria y a la competencia de los organismos públicos colegiados que deben regir el Sistema de Educación Superior, estarán bajo un veto parcial.

Esta ley se estructura rigiéndose 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, establecidos en el artículo 351 de la Constitución.

**Connotación:** Las facultades que el Estado concede a las instituciones de educación superior generan un sentido de responsabilidad para los representantes

de cada una de estos establecimientos, puesto que deben estar alienados a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD** para la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Así mismo, la pérdida de apoyo por parte del Estado por las diferencias políticas ante la designación de un nuevo rector perjudicaría la administración de la institución, representando una **AMENAZA**.

#### ***2.5.1.1.3. Factor social***

El Ecuador es un país que tiene una realidad social que muestra grandes diferencias en la calidad y los niveles de vida de las personas. La riqueza está concentrada en pocas manos y los grandes grupos humanos se encuentran en situaciones marginales de pobreza, desamparo, insalubridad, bajo nivel de educación y sin posibilidades concretas de desarrollo.

En la actualidad el Sistema de Educación Superior del Ecuador, se encuentra integrado por 64 Universidades y Escuelas Politécnicas, compuestas de la siguiente forma: 28 públicas, 9 cofinanciadas y 27 particulares cofinanciadas, según lo indica el Consejo de Educación Superior (CES).

La Universidad, como la institución educativa de más alto nivel, debe ser uno de los agentes de cambio social más importantes. La Universidad está obligada a ser uno de los motores sociales que impulsen procesos que permitan superar la situación descrita por compromiso social y obligación moral.

El Ecuador está tomando la cultura de considerar la educación como una inversión, a pesar de que la misma no es el único factor que aporta al desarrollo del capital

humano, el país invierte el 2,12% del PIB en la educación superior. Así pues, muchos son los investigadores que sostienen que un alto nivel de educación permite a la persona obtener mayor ganancia al momento de obtener un trabajo, al igual que otros sostienen que la educación brinda beneficios sociales, por lo que es óptimo que el Estado intervenga en la misma, dando su apoyo económico.

La educación superior debe responder a las expectativas y necesidades de la sociedad y la planificación, para esto se requiere de una gestión administrativa eficiente, para alcanzar los niveles adecuados de atención a quienes requieren de los servicios universitarios.

**Connotación:** El reto del Estado es fortalecer la cultura educativa lo que constituye una **OPORTUNIDAD** para la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### *2.5.1.1.4. Factor tecnológico*

La tecnología de información y comunicación está generando un cambio significativo en la educación superior, provocando transformaciones e innovaciones en los modos de generación, acceso, reproducción, transmisión y acumulación de la información.

Pero este cambio constante en la tecnología, crea un reto inevitable a las universidades que no han logrado alcanzar un mayor desarrollo que abarque su potencial en este ámbito.

El número de computadores disponibles en las universidades depende del número de estudiantes, encontrándose estos a disposición de los estudiantes y luego del área administrativa de las Instituciones. Es así que el uso de la tecnología se encuentra



regulado por las políticas universitarias, pudiendo ser empleadas para: fomentar la investigación, potenciar la educación presencial y potenciar la educación virtual.

De igual manera, para que la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus respectivas unidades académicas puedan prestar un buen servicio a los estudiantes, es necesario disponer de una buena infraestructura informática con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta en los trámites académicos solicitados, al igual que poder mantener a los estudiantes informados.

**Connotación:** La accesibilidad a un software del que pueda disponer la institución favorecerá a mejorar los servicios que presta la institución, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD**. Por otra parte, como **AMENAZA** se puede señalar que el país no cuenta con mayor desarrollo en este tema, por lo que la entidad se vería obligada a adquirir una con precios elevados.

#### *2.5.1.1.5. Factor jurídico*

La Educación Superior en el Ecuador se encuentra definida por la actual Constitución del 2008 y la Ley Orgánica de Educación Superior del 2010. En ambas normativas, se establece que el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista.

El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, siempre y cuando vayan de acuerdo con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución, garantizando libertad académica y búsqueda de la verdad. En el Art. 365 se menciona que la educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel, vinculándose la misma a la responsabilidad académica de las y los estudiantes. De la misma manera, sin importar que la universidad sea pública o

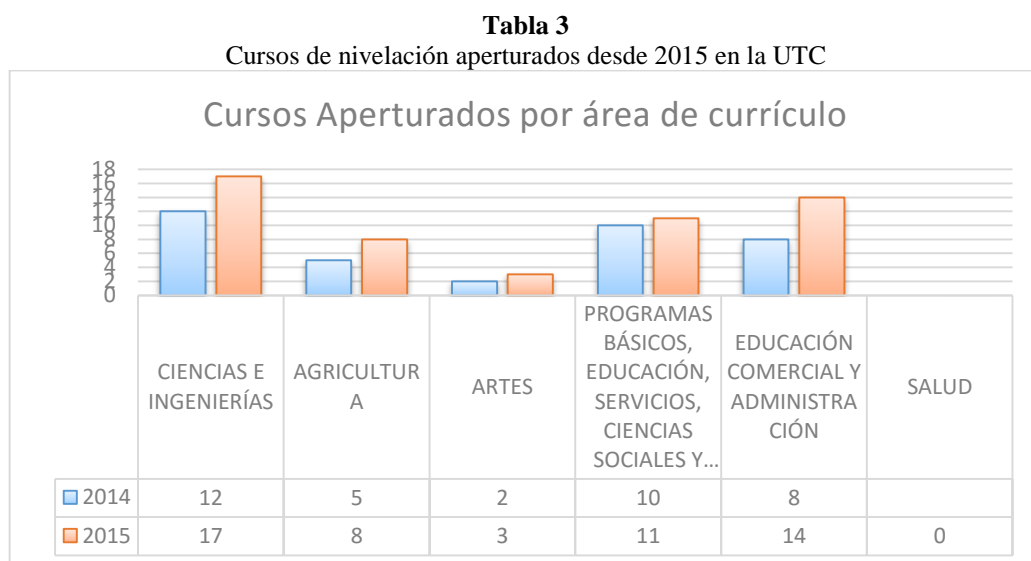
particular se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, y es el Estado quien garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior.

El hecho de contar con diversas leyes que norman el funcionamiento de la institución, causa que se pueda incumplir alguna, al no haber un control adecuado, convirtiéndose esto en una **AMENAZA**.

### 2.5.1.2. *Microambiente*

#### 2.5.1.2.1. **Estudiantes**

Desde el año 2014 hasta la actualidad, la Universidad Técnica de Cotopaxi ha aperturado un total de 90 paralelos para los cursos de nivelación que brinda la UNAP de la Institución.



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Con estos datos se puede constatar que del 2014 al 2015 se ha presentado un aumento en la demanda de los cursos de nivelación por parte de los jóvenes que han aprobado el examen del SNNA, los cuales requieren hacer uso de los servicios de la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi, posteriormente matriculándose en las diferentes carreras de la institución.

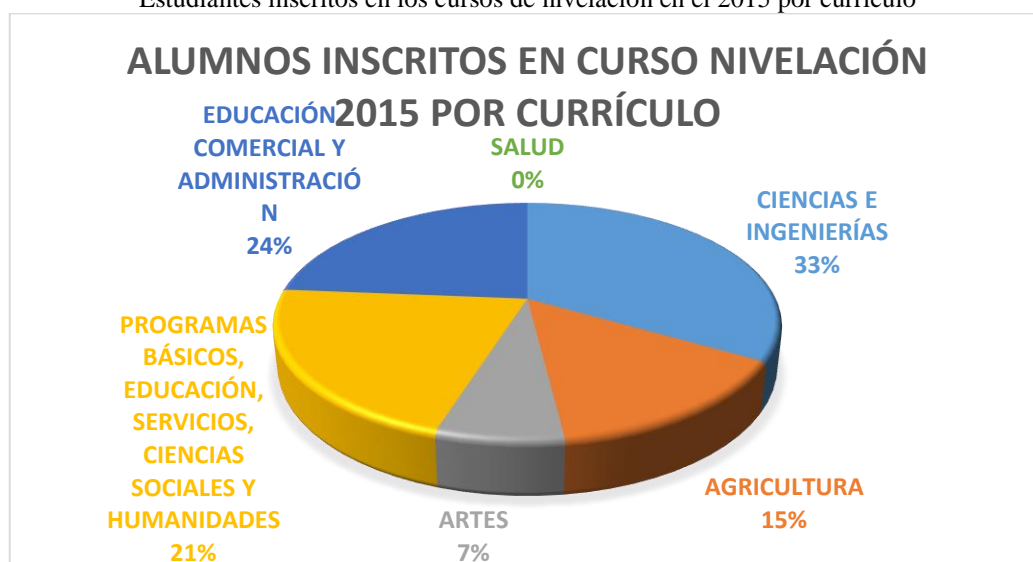
**Tabla 4**  
Estudiantes inscritos en los cursos de nivelación en el 2015 por currículo

Área de Currículo	Total Inscritos en Nivelación 2015
1 Ciencias e Ingenierías	958
2 Agricultura	422
3 Artes	198
4 Programas Básicos, Educación, Servicios, Ciencias Sociales y Humanidades	614
5 Educación Comercial y Administración	681
6 Salud	0
<b>TOTAL</b>	<b>2873</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**Gráfico 8**  
Estudiantes inscritos en los cursos de nivelación en el 2015 por currículo



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Después de analizar las cifras de los estudiantes que han solicitado los servicios de nivelación de la UNAP, se puede determinar que el currículo que es requerido con mayor frecuencia es el de Ciencias e Ingeniería con una cantidad de 958 estudiantes, que representa el 33%.

**Connotación:** Con los datos obtenidos se puede establecer que la demanda por parte de los aspirantes quienes superar los requerimientos del sistema, para obtener un cupo en la Institución, irá en aumento, así como el servicio de nivelación que ofrece la Universidad Técnica de Cotopaxi, es así que la calidad y capacidad de atención deberá mantenerse y mejorarse, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD.**

### ***2.5.2. Análisis interno***

El análisis a nivel interno se refiere al hallazgo de las variables que son posiblemente transformables y por ende de mayor factibilidad de ser estratégicas y aplicables en la realidad inmediata donde se desarrolla el fenómeno estudiado. El presente estudio, en la UNAP busca efectuar la combinación de los aspectos del área para posteriormente equipararlo con la manera en que se desarrolla la institución en su conjunto.

La Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia ejecuta los procesos de organización, coordinación y ejecución de la admisión y matriculación de aspirantes y estudiantes de todas las modalidades y niveles de formación quienes hayan superado los requerimientos exigidos por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión; de generación, administración y actualización de los registros de información académica de estudiantes quienes cursan los cursos de nivelación en su componente general o de carrera; y, de emisión de certificaciones académicas

requeridas para trámites internos de la Institución o externos para los entes que regentan el sistema.

Tiene como misión primordial administrar el Sistema de Nivelación diseñado e implementado por la SENESCYT para las instituciones de educación superior públicas del Ecuador, basado en la aplicación de pruebas estandarizadas debidamente validadas por un grupo de expertos en las áreas de conocimiento de interés, un currículo con visión integradora que aborda temas de interés general y de especialidad que serán la base para la futura carrera que cursarán los aspirantes; y mecanismos de evaluación sistemática y permanente que permitan compensar las desigualdades producidas por la heterogeneidad del bachillerato.

Su finalidad es optimizar las capacidades de aprendizaje de los aspirantes al ingreso a la Universidad Técnica de Cotopaxi desarrollando habilidades, destrezas, competencias y desempeños necesarios, para que asuman el conocimiento tecnológico, profesional y humanístico de forma responsable y exitosa. De acuerdo a lo observado, se considera que la comunicación y coordinación entre áreas es escasamente óptima, considerándola una **DEBILIDAD ALTA**.

Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la UNAP en la Universidad Técnica de Cotopaxi se llevó a cabo una encuesta en base a un cuestionario de preguntas a los funcionarios de la unidad tanto al personal administrativo como a los docentes que dictan clases en la Unidad, para conocer su opinión sobre determinados temas.

- ¿La infraestructura física de la unidad en la que desempeña sus funciones es?

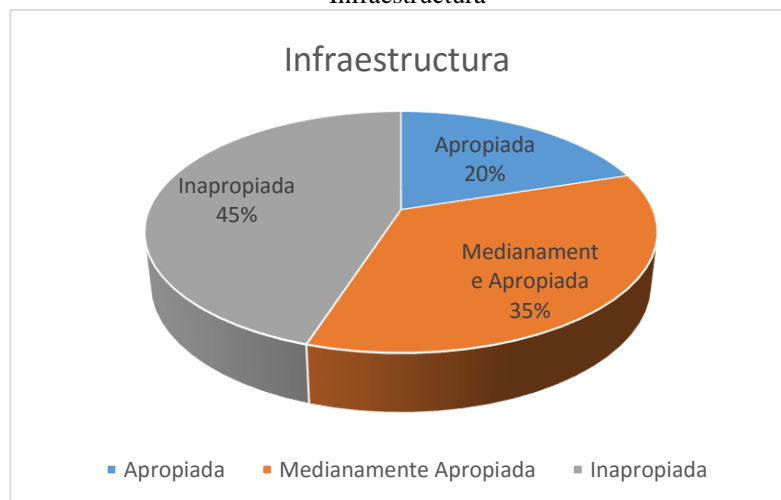
**Tabla 5**  
Infraestructura

Descripción	Cantidad
Apropiada	4
Medianamente Apropiada	7
Inapropiada	9
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 9**  
Infraestructura



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### Análisis e interpretación

Conforme a los resultados obtenidos el 45% de los funcionarios de la institución indican que la infraestructura física es inapropiada, el 35% es medianamente apropiada y el 20% manifiestan que es apropiado, siendo ésta una **DEBILIDAD ALTA**.

- ¿El sistema informático que utiliza la institución es?

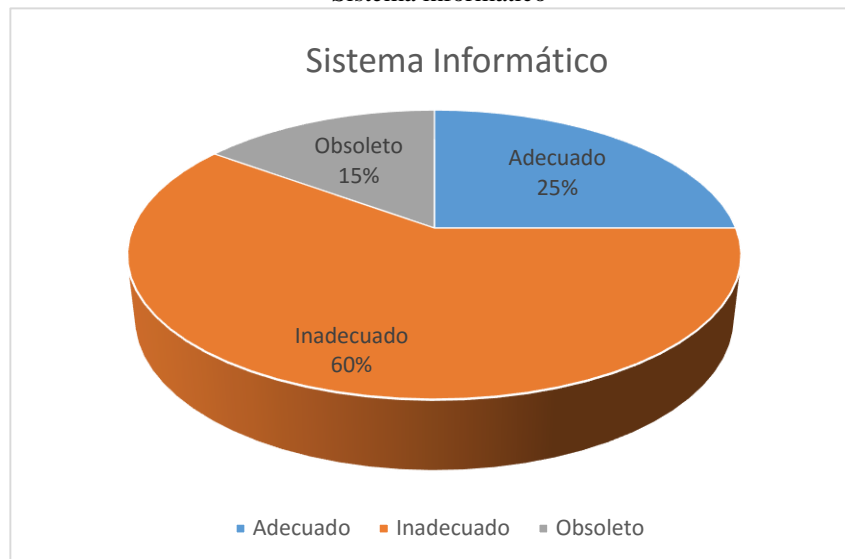
**Tabla 6**  
Sistema Informático

Descripción	Cantidad
Adecuado	5
Inadecuado	12
Obsoleto	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 10**  
Sistema informático



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### Análisis e interpretación

Conforme a los resultados obtenidos el 60% de los funcionarios de la institución indican que sistema informático de la institución es inadecuado, el 25% es adecuado y el 15% manifiestan que es obsoleto, siendo ésta una **DEBILIDAD MEDIA**.

- ¿Considera que la cantidad de personal de la UNAP es?

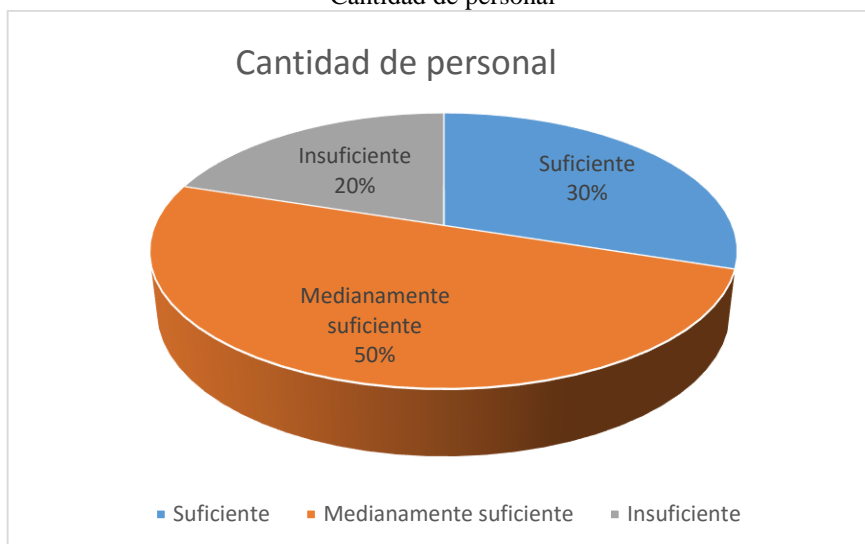
**Tabla 7**  
Cantidad de Personal

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Suficiente	6
Medianamente suficiente	10
Insuficiente	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 11**  
Cantidad de personal



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 50% de los funcionarios de la institución indican que la cantidad de personal de la UNAP es medianamente suficiente, el 30% que es suficiente y el 20% manifiestan que es insuficiente, siendo ésta una **DEBILIDAD MEDIA**.



- ¿Cómo es la capacitación de trabajo que usted recibe por parte de la institución?

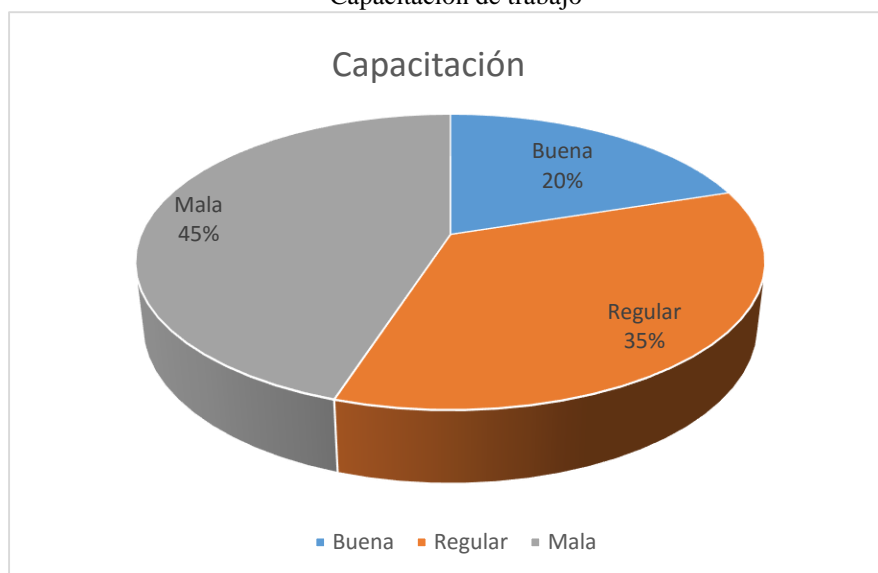
**Tabla 8**  
Capacitación de Trabajo

Descripción	Cantidad
Buena	4
Regular	7
Mala	9
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 12**  
Capacitación de trabajo



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 45% de los funcionarios de la institución indican que la capacitación para desarrollar su trabajo es mala, el 35% que es regular y el 20% manifiestan que es bueno, siendo ésta una **DEBILIDAD ALTA**.

- ¿Cuenta la institución con un manual de procesos en el que se detallen las actividades que cada funcionario debe realizar?

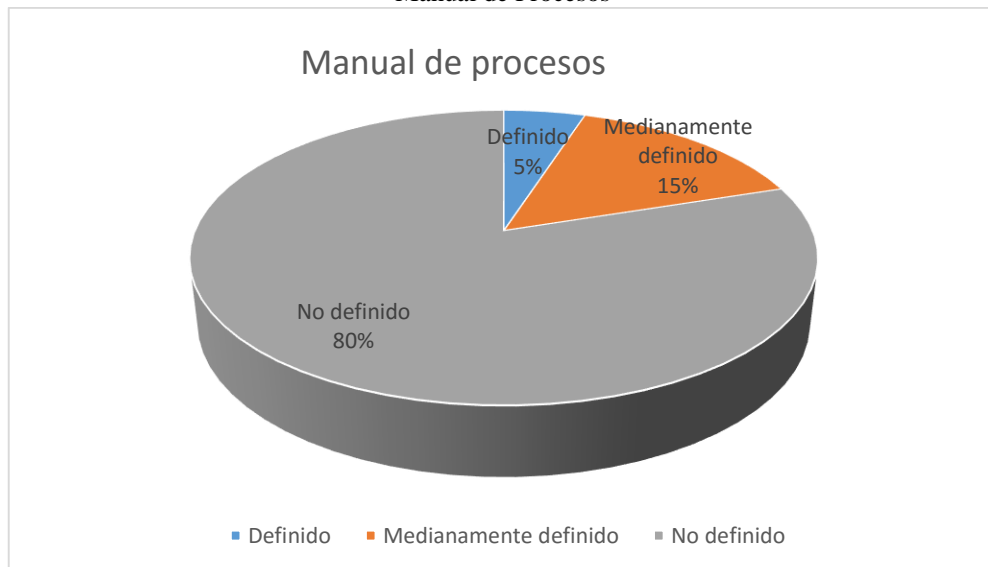
**Tabla 9**  
Manual de procesos

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Definido	1
Medianamente definido	3
No definido	16
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 13**  
Manual de Procesos



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 80% de los funcionarios de la institución indican que no se encuentra definido un manual de procesos, el 15% que está medianamente definido y el 05% manifiestan que si está definido, siendo ésta una **DEBILIDAD ALTA**.

- ¿Sabe usted las actividades que se ejecutan en cada proceso de la unidad?

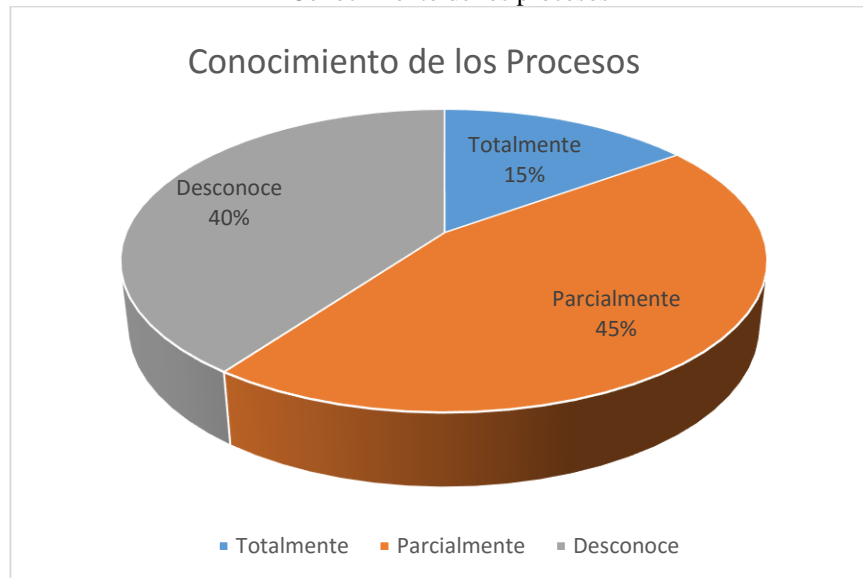
**Tabla 10**  
Conocimiento de los procesos

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Totalmente	3
Parcialmente	9
Desconoce	8
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 14**  
Conocimiento de los procesos



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 45% de los funcionarios de la institución indican que conocen parcialmente los procesos que se realizan en la unidad, el 40% que los desconoce y el 15% manifiestan que si los conocen totalmente, siendo ésta una **FORTALEZA MEDIA**.

- ¿Cómo considera usted la motivación y compromiso de los funcionarios de la UNAP con su trabajo?

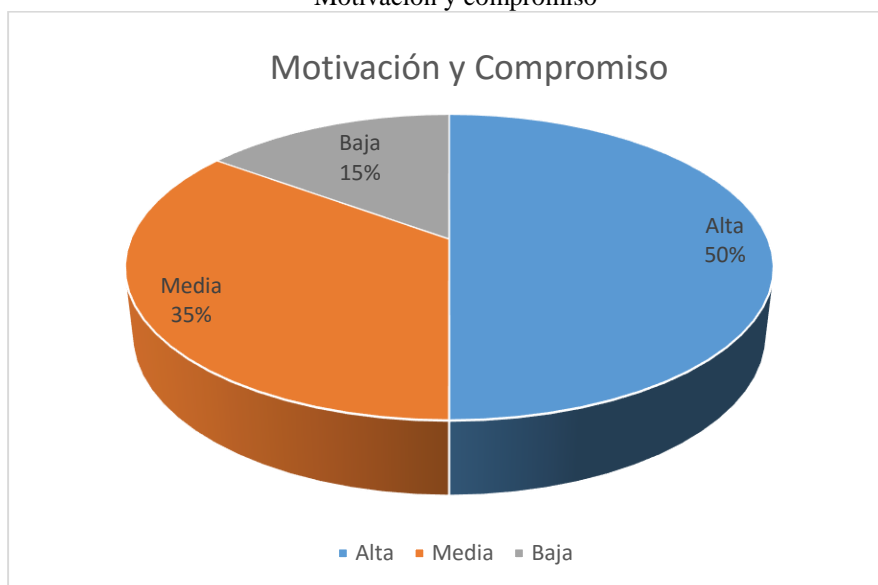
**Tabla 11**  
Motivación y Compromiso

Descripción	Cantidad
Alta	10
Media	7
Baja	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 15**  
Motivación y compromiso



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 50% de los funcionarios de la institución indican que el nivel de motivación y compromiso es alto, el 35% que es medio y el 15% manifiestan que es bajo, siendo ésta una **FORTALEZA ALTA**.

- ¿Cree usted que se generan los procedimientos de la institución con total transparencia y credibilidad?

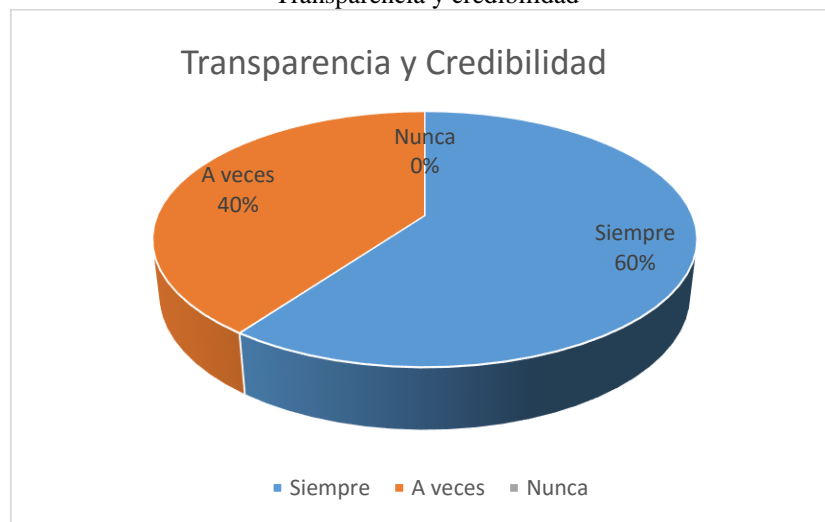
**Tabla 12**  
Transparencia y Credibilidad

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Siempre	12
A veces	8
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

**Gráfico 16**  
Transparencia y credibilidad



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la UNAP

### **Análisis e interpretación**

Conforme a los resultados obtenidos el 60% de los funcionarios de la institución indican que consideran que en los procedimientos siempre se realizan con transparencia y credibilidad y el 40% indican que esto sucede a veces, siendo ésta una **FORTALEZA ALTA.**

### 2.5.2.1. Matriz de Ponderación

Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

**Tabla 13**  
Ponderación de impactos

<b>PONDERACIÓN DEL IMPACTO</b>	
<b>ALTO</b>	Amplia incidencia de la variable estudiada en la Gestión
<b>MEDIO</b>	Relativa incidencia de la variable estudiada en la Gestión
<b>BAJO</b>	Poca incidencia de la variable estudiada en la Gestión

**Elaborado por:** El investigador

Se considera impacto alto aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión de la Unidad de Nivelación y Admisión de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el impacto bajo tiene efectos limitados, aislados o muy poco duradero en las diferentes áreas y el impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores, se debe evitar que se tenga demasiados impactos medios por la posibilidad de efectuar un análisis ambiguo sin profundidad considerable.

A continuación, se muestran las matrices de impacto de Fortalezas y Debilidades levantadas en el análisis interno.

**Tabla 14**  
Matriz de Ponderación Análisis Interno

<b>Análisis Interno</b>	<b>Retraso en tiempos</b>	<b>Incremento en costos</b>	<b>Baja eficiencia laboral</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b> Rango: 1 BAJO; 3 MEDIO; 5 ALTO	<b>Variable</b>
¿La infraestructura física de la unidad en la que desempeña sus funciones es?	5	5	5	15	ALTO	DEBILIDAD
¿El sistema informático que utiliza la institución es?	5	1	3	9	MEDIO	DEBILIDAD
¿Considera que la cantidad de personal de la UNAP es?	5	1	5	11	MEDIO	DEBILIDAD
¿Cómo es la capacitación de trabajo que usted recibe por parte de la institución?	5	3	5	13	ALTO	DEBILIDAD
¿Cuenta la institución con un manual de procesos en el que se detallen las actividades que cada funcionario debe realizar?	5	3	5	13	ALTO	DEBILIDAD
¿Sabe usted las actividades que se ejecutan en cada proceso de la unidad?	5	5	5	15	ALTO	FORTALEZA
¿Cómo considera usted la motivación y compromiso de los funcionarios de la UNAP con su trabajo?	3	5	5	13	ALTO	FORTALEZA
¿Cree usted que se generan los procedimientos de la institución con total transparencia y credibilidad?	5	3	5	13	ALTO	FORTALEZA

**Elaborado por:** El investigador

### 2.5.3. Análisis FODA

El análisis FODA permite establecer la relación existente entre los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, para así poder plantear estrategias.

Este análisis debe enfocarse hacia los factores claves de éxito de la organización, ya que a través de su estudio se debe plantear las fortalezas y debilidades que son internas al compararlos de manera objetiva y realista con la competencia, con las oportunidades y amenazas claves del entorno, haciendo un cruce entre estos 4 factores para estructurar estrategias adecuadas que permitan fortalecer a la empresa disminuyendo al mínimo el impacto de las amenazas.

**Tabla 15**  
Síntesis FODA

<b>UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA</b>		
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>JUSTIFICACIONES / OBSERVACIONES</b>
<b>F1</b>	Única Universidad pública en la provincia con un currículo integral.	Esto genera una demanda de cupos por parte de los interesados en realizar sus estudios universitarios.
<b>F2</b>	Personal motivado y comprometido.	El compromiso y la motivación del personal de la UNAP contribuyen a brindar un servicio de calidad.
<b>F3</b>	Transparencia y credibilidad.	En la UNAP no se conocen de casos de corrupción para aprobar los cursos.
<b>F4</b>	Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos de la unidad.	Desarrollan con precaución las actividades de acuerdo a su cargo.
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>JUSTIFICACIONES / OBSERVACIONES</b>
<b>D1</b>	Falta de comunicación y coordinación entre áreas.	La dependencia con otras áreas para llevar a cabo la realización de trámites, genera una demora en el mismo.
<b>D2</b>	Inapropiada infraestructura física.	No cuentan con una infraestructura física propia para la unidad.
<b>D3</b>	Deficiente funcionamiento del sistema informático.	Existen softwares para consolidar la información de la unidad. Se suelen generar errores en la información de los estudiantes.



<b>D4</b>	Insuficiente cantidad de personal en ciertos cargos ocupacionales.	La UNAP cuenta con un coordinador académico, así mismo los funcionarios del área suelen realizar actividades que no les competen.
<b>D5</b>	Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	Las capacitaciones para la unidad no se realizan de manera frecuente y no profundizan en las actividades laborales.
<b>D6</b>	Falta de aplicación de un manual de procesos.	Es necesario que se elabore un manual de procesos, para así no se realicen procedimientos ineficientes y no se dupliquen las actividades.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>JUSTIFICACIONES / OBSERVACIONES</b>
<b>O1</b>	Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	El Estado está orientado en lograr los objetivos del plan nacional del buen vivir, que busca la igualdad en los derechos.
<b>O2</b>	Creciente demanda estudiantil	Debido a la gratuidad, ha crecido la demanda estudiantil para la educación de tercer nivel.
<b>O3</b>	Gratuidad en la educación superior estatal de tercer nivel	Genera mayor demanda de los servicios institucionales
<b>O4</b>	Existencia de nueva normativa constitucional y legal para IES	El SNNA cuenta con una normativa legal vinculada a los requerimientos establecidos por el CEAACES
<b>O5</b>	Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	Esto genera una mejora en el servicio que se brinda a los estudiantes en cuanto a la comunicación externa que la Universidad realiza con el SNNA.
	<b>AMENAZAS</b>	<b>JUSTIFICACIONES / OBSERVACIONES</b>
<b>A1</b>	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Las instituciones superiores públicas, dependen de la asignación monetaria proveniente del Presupuesto General del Estado.
<b>A2</b>	Inapropiada ejecución presupuestaria.	La mala ejecución presupuestaria por parte de los organismos de control que regentan la educación superior en el país puede hacer que haya pérdida de recursos económicos que impidan que se mejoren los servicios académicos.
<b>A3</b>	Emigración de estudiantes y profesionales del cantón y provincia.	Muchos jóvenes prefieren ir a las provincias grandes ya que tienen opciones de universidades con mayor oferta de carreras.
<b>A4</b>	Carencia de planes integrales coherentes para el desarrollo provincial.	No hay mayores planes para desarrollar la provincia y evitar la fuga de talentos.
<b>A5</b>	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.	La existencia de varias normativas y la improvisación de los órganos de control a las cuales está sujeta la UTC, ocasionan que se puedan incumplir algunas leyes.

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**Tabla 16**  
Matriz de impacto externo

<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO</b>									
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.				X			5A		
Mala ejecución presupuestaria.				X			5A		
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	X						5O		
Carencia de planes integrales coherentes para el desarrollo provincial.					X			3A	
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Emigración de estudiantes y profesionales del cantón y provincia.	X						5A		
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	X						5O		
<b>FACTOR LEGAL</b>									
Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.				X			5A		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>ESTUDIANTES</b>									
Creciente demanda estudiantil	X						5O		

Elaborado por: El investigador

**Tabla 17**  
Matriz de Impacto Interno

<b>MATRIZ DE IMPACTO INTERNA</b>									
<b>UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Única Universidad pública con sede en la provincia.	X						5F		
Personal motivado y comprometido.	X						5F		
Transparencia y credibilidad.	X						5F		
Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos de la unidad.	X						5F		
Falta de comunicación y coordinación entre áreas.				X			5D		
Inapropiada infraestructura física.					X			3D	
Deficiente funcionamiento del sistema informático.				X			5D		
Insuficiente cantidad de personal en ciertos cargos ocupacionales.					X			3D	
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.				X			5D		
Falta de aplicación de un manual de procesos.				X			5D		

**Elaborado por:** El investigador

**Tabla 18**  
Matriz Vulnerabilidad

<b>VULNERABILIDAD</b>		<b>AMENAZAS</b>					
		Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria.	Carencia de planes integrales coherentes para el desarrollo provincial.	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b> Rango: 1 BAJO; 3 MEDIO; 5ALTO
<b>DEBILIDADES</b>							
Falta de comunicación y coordinación entre direcciones/áreas.		1	1	3	5	<b>10</b>	MEDIO
Deficiente funcionamiento del sistema informático.		3	3	5	1	<b>12</b>	ALTO
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.		5	5	1	1	<b>12</b>	ALTO
Falta de aplicación de un manual de procesos.		3	3	1	5	<b>12</b>	ALTO
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	
<b>PRIORIDAD</b> Rango: 1 BAJO; 3 MEDIO; 5 ALTO		ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO		

Elaborado por: El investigador

**Tabla 19**  
Matriz Aprovechabilidad

<b>APROVECHABILIDAD</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Existencia de nueva normativa constitucional y legal para IES	Gratuidad en la educación superior estatal de tercer nivel	Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	Creciente demanda estudiantil	Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b> Rango: 1 BAJO; 3 MEDIO; 5ALTO			
		<b>FORTALEZAS</b>									
		Única Universidad pública con sede en la provincia.	3	3	3	5			5	19	MEDIO
		Personal motivado y comprometido.	5	3	5	5			5	23	ALTO
		Transparencia y credibilidad.	5	5	5	5			5	25	ALTO
		Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos de la unidad.	3	5	5	5			5	23	ALTO
		<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>			<b>20</b>	<b>90</b>	
<b>PRIORIDAD</b> Rango: 1 BAJO; 3 MEDIO; 5 ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO						

Elaborado por: El investigador

**Análisis:** Para realizar el análisis que se detalla a continuación, se tomaron en cuenta los puntajes totales obtenidos, integrando así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en la siguiente tabla se definen los puntajes:

**Tabla 20**  
Resultados FODA

	<b>Puntaje</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Fortalezas</b>	90	4
<b>Oportunidades</b>	90	5
<b>Debilidades</b>	46	4
<b>Amenazas</b>	46	4

	<b>Puntaje</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Operación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Resultado Redondeado</b>
<b>Fortalezas</b>	90	4	= 90 / 4	22,5	23
<b>Oportunidades</b>	90	5	= 90 / 5	18	18
<b>Debilidades</b>	46	4	= 46 / 4	11,5	12
<b>Amenazas</b>	46	4	= 46 / 4	11,5	12

Los resultados que se obtuvieron, permiten establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Cálculo:**

<b>Valor de la matriz aprovechabilidad</b>	=	$\sum$ Total suma de filas o columnas	=	90
<b>N<sub>f</sub></b>	=	Número de filas	=	4
<b>N<sub>c</sub></b>	=	Número de columnas	=	5
<b>PM</b>	=	Valor de la Matriz / N <sub>f</sub>	=	90 / 4 = 23
<b>PM</b>	=	Valor de la Matriz / N <sub>c</sub>	=	90 / 5 = 18
<b>RBF</b>	=	Valor de la Matriz / Ponderación Alta x N <sub>f</sub> x N <sub>c</sub>	=	90 / 5 x 4 x 5 = 0,9 = 90%

**Cálculo:**

<b>Valor de la matriz vulnerabilidad</b>	=	$\Sigma$ Total suma de filas o columnas	=	46
<b>N<sub>f</sub></b>	=	Número de filas	=	4
<b>N<sub>c</sub></b>	=	Número de columnas	=	4
<b>PM</b>	=	Valor de la Matriz / N <sub>f</sub>	=	46 / 4 = 12
<b>PM</b>	=	Valor de la Matriz / N <sub>c</sub>	=	46 / 4 = 12
<b>RBF</b>	=	Valor de la Matriz / Ponderación Alta x N <sub>f</sub> x N <sub>c</sub>	=	46 / 5 x 4 x 4 = 0,575 = 57,50%

**Tabla 21**  
Resultados de la matriz FO y matriz DA

<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	FO	
	90%	
<b>Debilidades</b>		DA
		57,50%

**Tabla 22**  
Hoja de trabajo

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>		
	N.-	Detalle	Q	N.-	Detalle	Q
	<b>F2</b>	Personal motivado y comprometido	23	<b>O3</b>	Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	18
	<b>F3</b>	Transparencia y credibilidad.	25	<b>O4</b>	Creciente demanda estudiantil	20
	<b>F4</b>	Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos de la unidad.	23	<b>O5</b>	Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	20
	<b>DEBILIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	N.-	Detalle	Q	N.-	Detalle	Q
	<b>D2</b>	Deficiente funcionamiento del sistema informático.	12	<b>A2</b>	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	12
	<b>D3</b>	Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	12	<b>A3</b>	Mala ejecución presupuestaria.	12
	<b>D4</b>	Falta de aplicación de un manual de procesos.	12	<b>A4</b>	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.	12

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**Tabla 23**  
Matriz FOFA

MATRIZ "FOFA"		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	Creciente demanda estudiantil	Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria.	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.
		<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS "FO"			ESTRATEGIAS "FA"		
Personal motivado y comprometido.	<b>F2</b>	Brindar motivación permanente al personal, con la finalidad de dar servicios de calidad y lograr un excelente desempeño. (F2,O4)					
Transparencia y credibilidad.	<b>F3</b>						
Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos de la unidad.	<b>F4</b>				Realizar convenios inter institucionales para fomentar el desarrollo de proyectos en pro de la investigación y ampliación de conocimientos. (F4,A1)		

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi



**Tabla 24**  
Matriz DODA

MATRIZ "DODA"		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Plan de Buen Vivir que promueve la educación superior de calidad.	Creciente demanda estudiantil	Mejorar el tiempo de respuesta para los trámites académicos	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria.	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.
		O3	O4	O5	A1	A2	A3
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS "DO"			ESTRATEGIAS "DA"		
Deficiente funcionamiento del sistema informático.	<b>D1</b>	Actualizar el sistema informático para mejorar el tiempo de los trámites y procesos entre las diferentes áreas de la Institución. (D1,O5)					
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	<b>D2</b>	Mantener en constante capacitación a los funcionarios en temas relacionados al desempeño de sus funciones y poder así atender al número creciente del cuerpo estudiantil. (D2, O4)					
Falta de aplicación de un manual de procesos.	<b>D3</b>				Establecer reglamento del desarrollo de actividades por procesos dirigido a la atención a los estudiantes, tomando en cuenta la normativa que rige a los IES. (D3,A3)		

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

#### ***2.5.4. Síntesis estratégica FODA***

**Estrategias FO:** Son estrategias para atacar, representan la opción más deseable, en las que las instituciones utilizan sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se presenten.

- **F2/O4:** Brindar motivación permanente al personal, con la finalidad de dar servicios de calidad y lograr un excelente desempeño.

**Estrategias FA:** Son estrategias para defender, aprovechan las fuerzas de la empresa para disminuir o evitar las repercusiones del ambiente.

- **F4/A1:** Realizar convenios inter institucionales para fomentar el desarrollo de proyectos en pro de la investigación y ampliación de conocimientos.

**Estrategias DO:** Son estrategias para movilizar, intentan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **D1/O5:** Actualizar el sistema informático para mejorar el tiempo de los trámites y procesos entre las diferentes áreas de la Institución.
- **D2/O4:** Mantener en constante capacitación a los funcionarios en temas relacionados al desempeño de sus funciones y poder así atender al número creciente del cuerpo estudiantil.

**Estrategias DA:** Son estrategias para reforzar, buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- **D3/A3:** Establecer reglamento del desarrollo de actividades por procesos dirigido a la atención a los estudiantes, tomando en cuenta la normativa que rige a los IES.

### 2.5.5. Encuesta dirigida al Coordinador general de la UNAP

**Pregunta 1.** ¿A su parecer, posee la UNAP un organigrama estructural adecuadamente diseñado?

SI  NO

**Pregunta 2.** ¿A su criterio, la Unidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos y éstos a su vez reflejan los anhelos de los objetivos institucionales?

SI  NO

Porque NO ESTÁN VINCULADOS A LOS OBJETIVOS DE LA UTC

**Pregunta 3.** ¿Posee la Unidad procedimientos definidos para el ejercicio de sus actividades?

SI  NO

En caso de una respuesta afirmativa, ¿Cuáles son? MATRÍCULAS, CONTRATACIÓN DOCENTES, DISTRIBUTIVOS, HORARIOS, ENTRE OTROS.

**Pregunta 4.** ¿Las actividades realizadas por Usted alguna vez han sido auditadas por algún ente u organismo?

SI  NO

**Pregunta 5.** Bajo la siguiente escala, a su parecer cual es el nivel de satisfacción de los usuarios y beneficiarios de la gestión de la UNAP.

Muy Satisfecho  Satisfecho  Poco Satisfecho  Nada Satisfecho

Porque A FALTADO CONSOLIDAR PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN CONTINUA, MISMOS QUE YA LOS ESTAMOS CONCRETANDO

**PREGUNTA 6.** ¿La Unidad cuenta con un sistema de información cruzada para evitar la generación de dobles actividades o repetición de tareas por otros departamentos u organismos internos?

SI  NO

**PREGUNTA 7.** ¿Tiene Usted algún tipo de conocimiento sobre modelos de gestión por procesos aplicables a su trabajo?

SI

NO

**Pregunta 8.** ¿Considera plausible el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad?

SI

NO

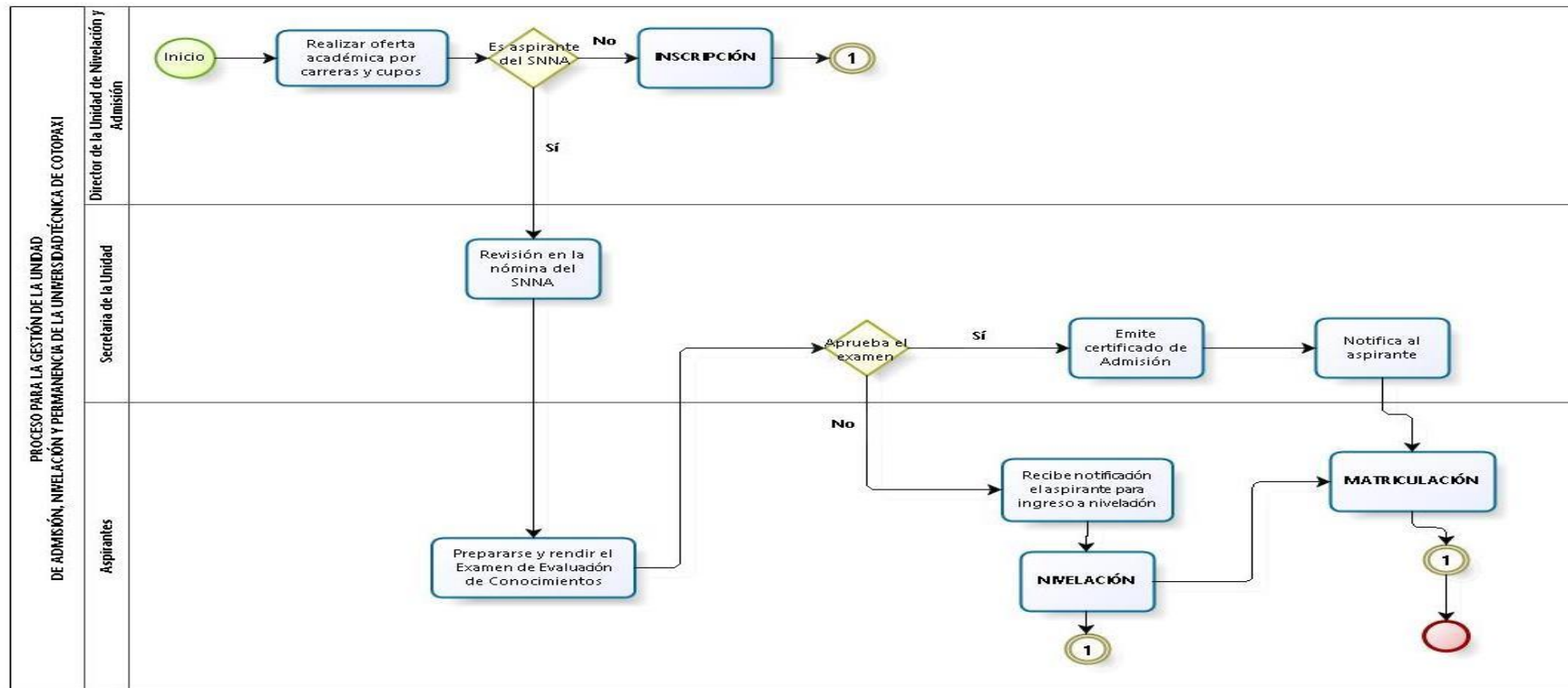
Porque NOS AYUDARÍA A MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD

### ***2.5.6. Análisis de procesos de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi***

La Administración Académica de la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi, cumpliendo las disposiciones relacionadas con los procedimientos, normativas y resoluciones académicas incluidas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su reglamento institucional, así como el estatuto de la Universidad y comprometida con el desarrollo académico universitario, presenta los procedimientos que se realizan perennemente, con la finalidad de coordinar y manejar de mejor manera los procesos administrativos y académicos, mejorando la calidad en los servicios que brinda la institución.

2.5.6.1. *Gestión de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia*

**Flujograma 1**  
Gestión de la UNAP

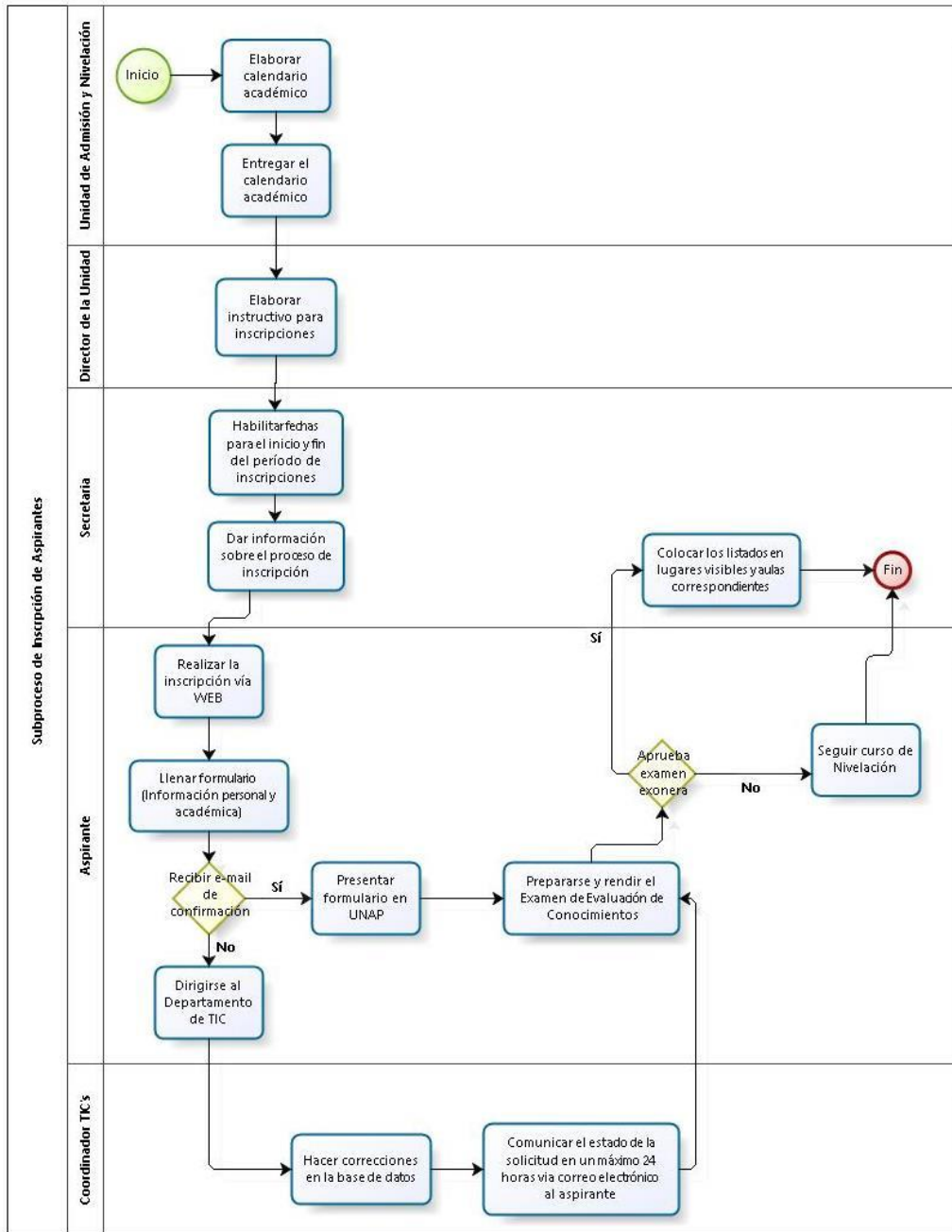


**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

### 2.5.6.1.1. Subproceso de inscripción

**Flujograma 2**  
Subproceso de inscripción

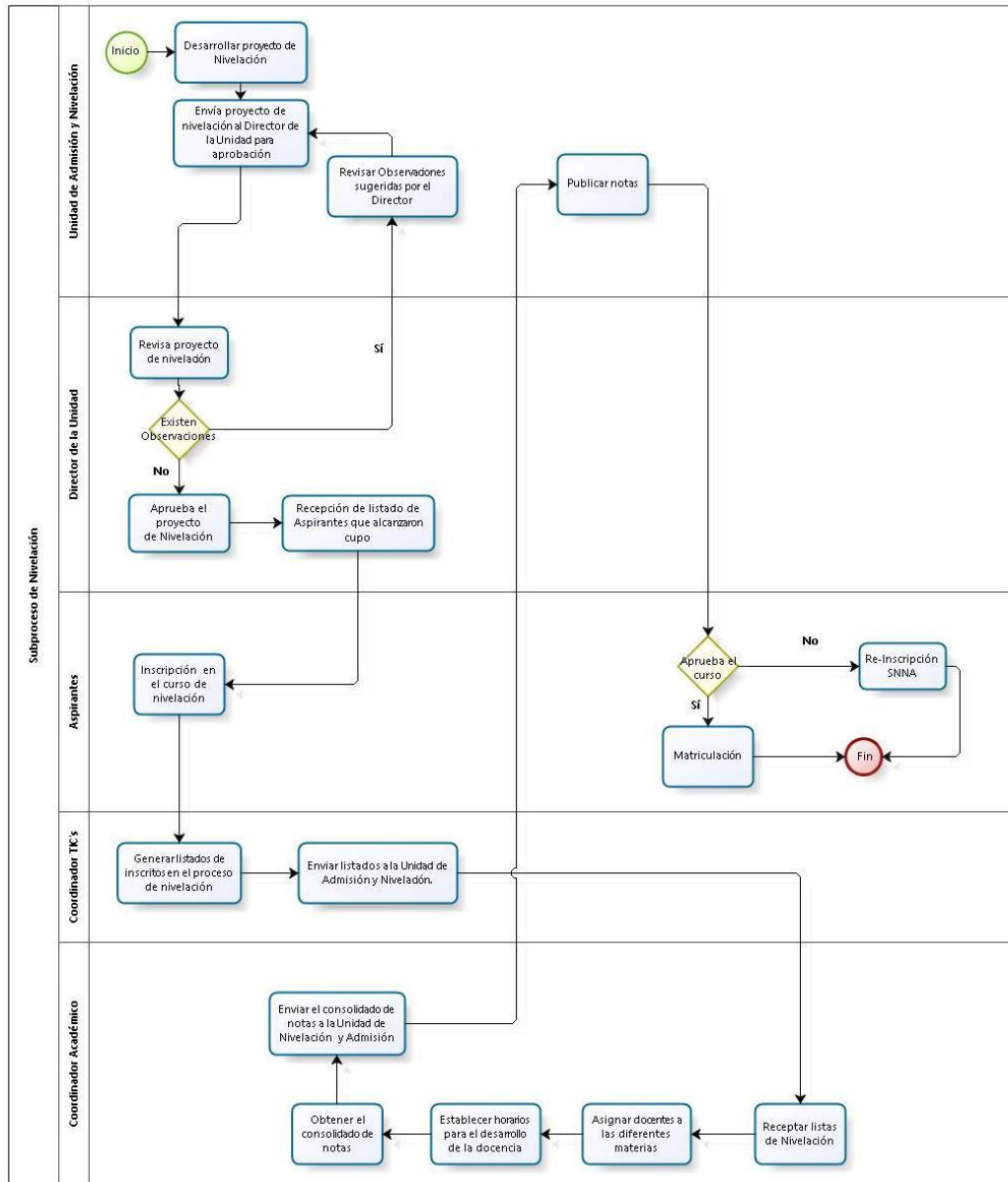


**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

2.5.6.1.2. Subproceso de nivelación

**Flujograma 3**  
Subproceso de nivelación

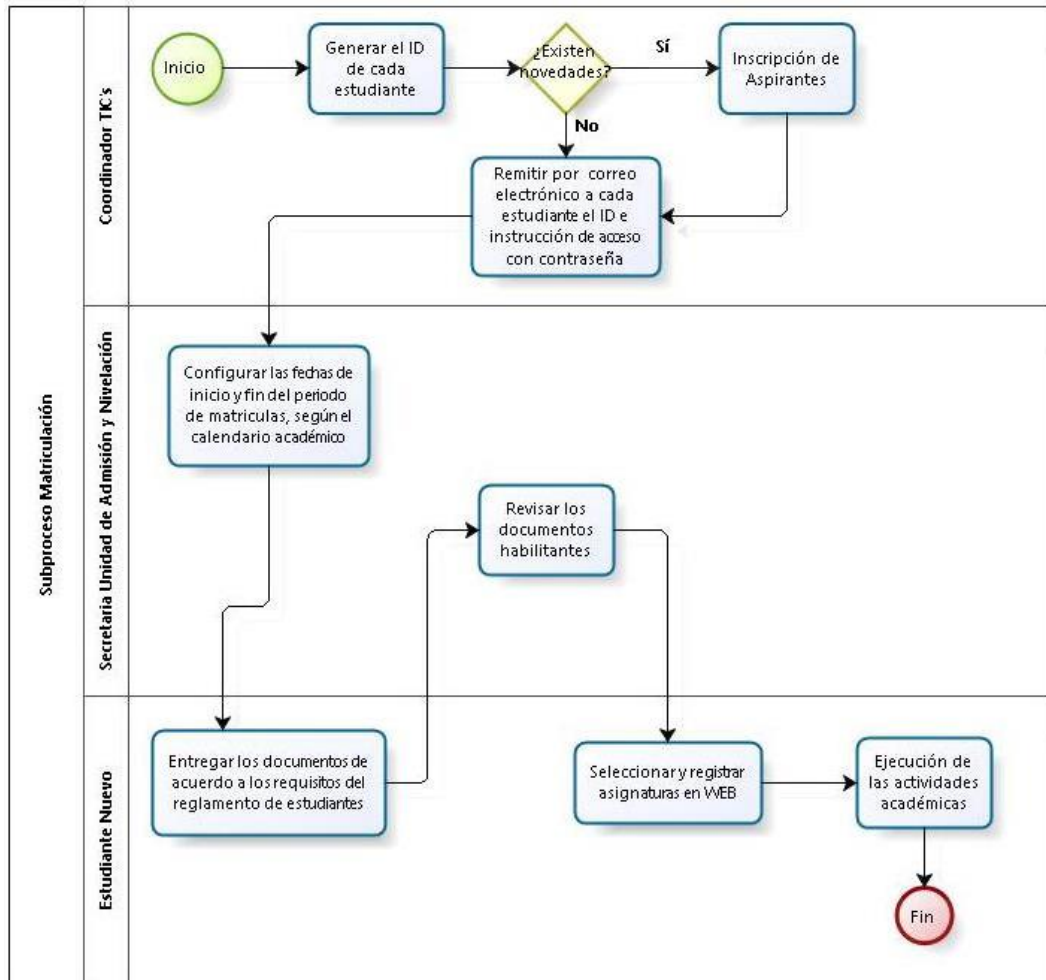


**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

2.5.6.1.3. Subproceso de matrícula

**Flujograma 4**  
Subproceso de matrícula



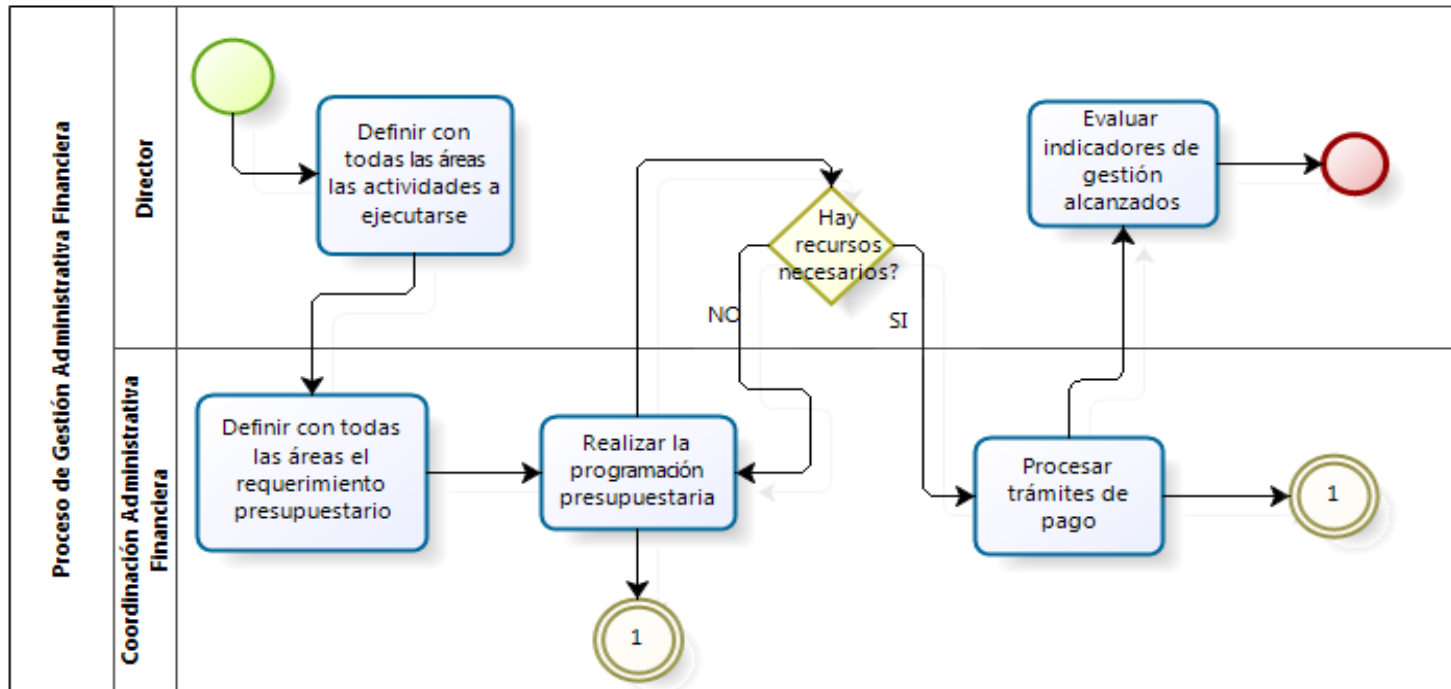
**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi



2.5.6.2. *Gestión Administrativa Financiera*

**Flujograma 5**  
Gestión Administrativa Financiera

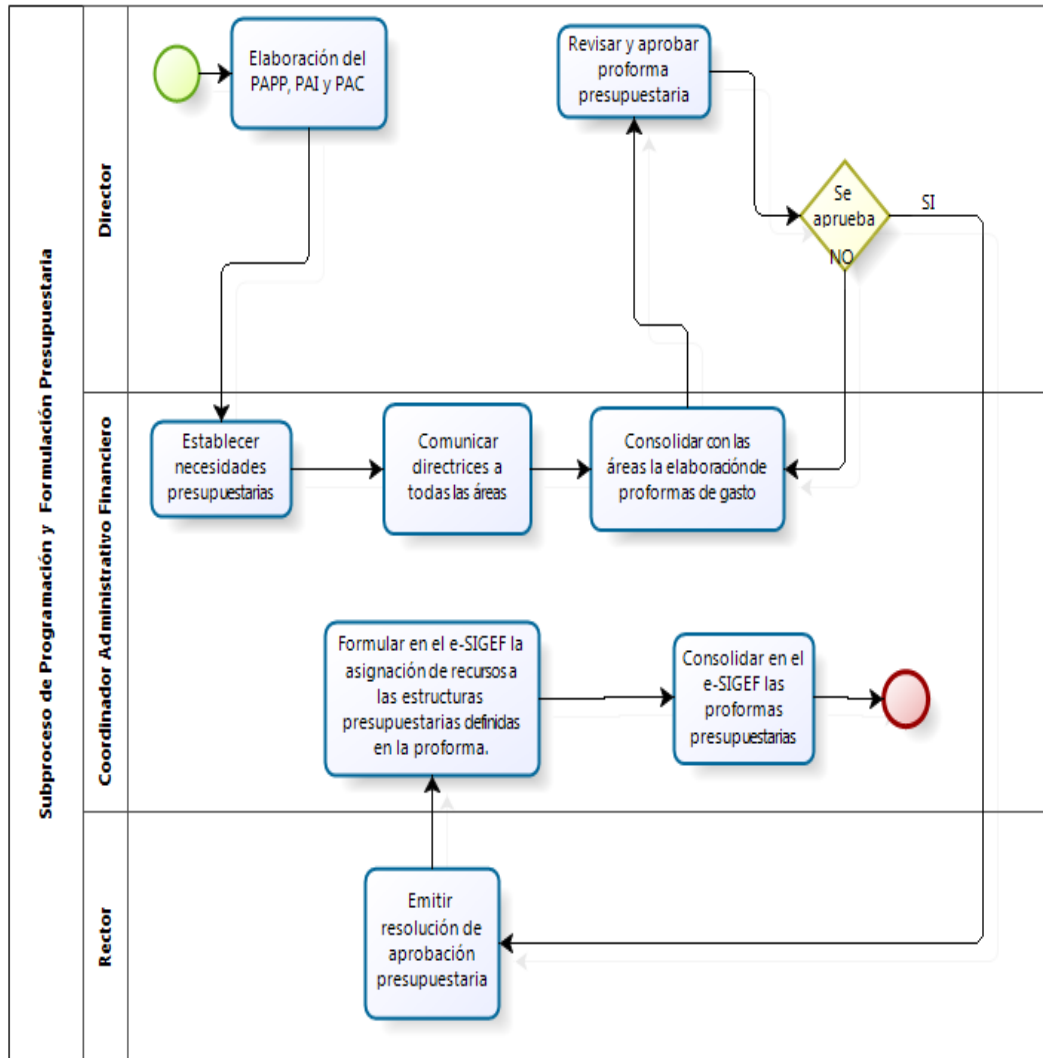


**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

2.5.6.2.1. Subproceso de programación y formulación presupuestaria

**Flujograma 6**  
Subproceso de programación y formulación presupuestaria

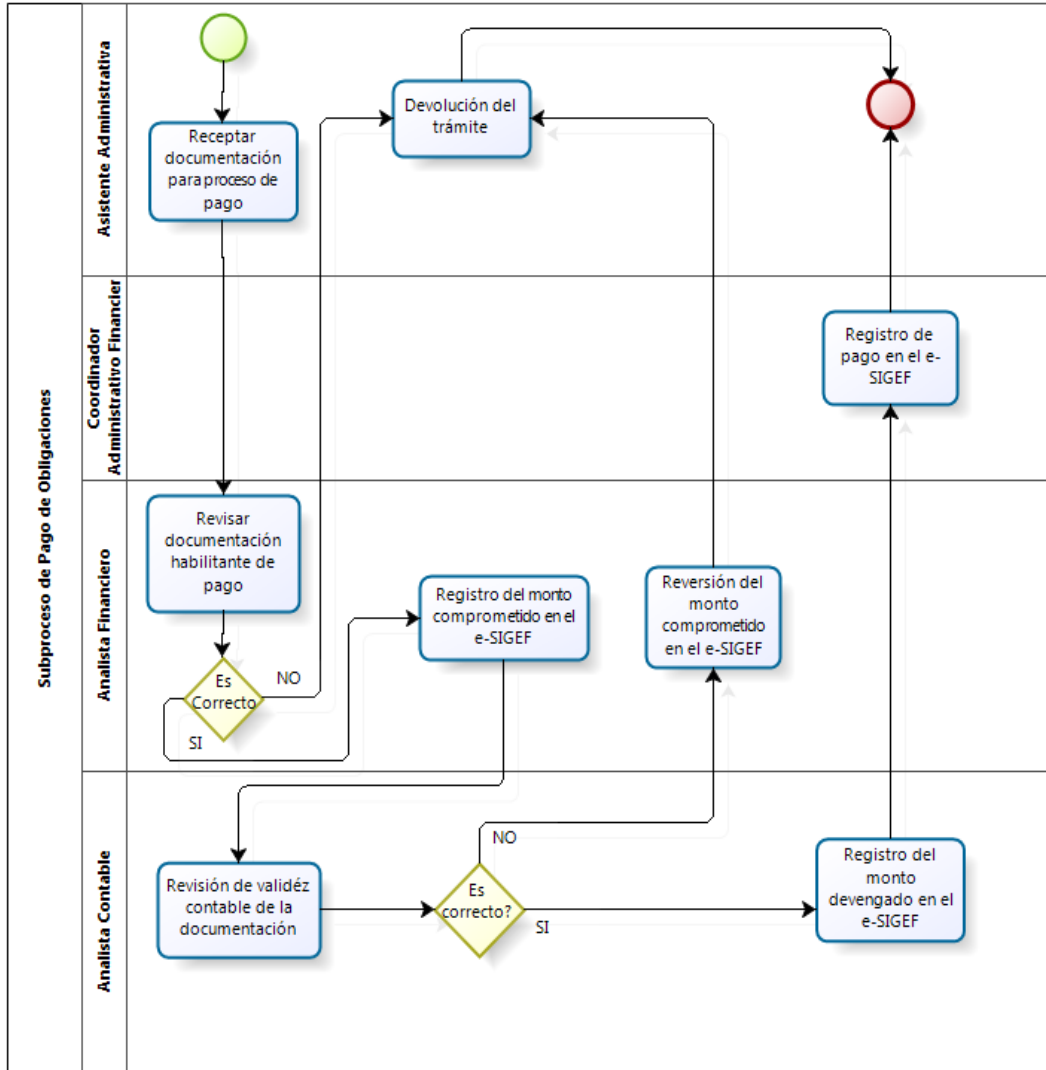


**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

2.5.6.2.2. Subproceso de pago de obligaciones

**Flujograma 7**  
Subproceso de pago de obligaciones



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

## **2.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.6.1. Conclusiones**

- La estructura orgánica de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi no es apropiada debido a su rigidez y poca sociabilización con el personal administrativo y docente que trabaja en la dependencia. Así también a su falta de actualización y nula inserción de nuevos elementos que a través del tiempo ha ido adquiriendo.
- El desconocimiento de herramientas conducentes a una adecuada gestión por procesos, hace una tarea difícil el tratar de implementarlas al interior de la Unidad; sin embargo, existe la predisposición de las autoridades y personal que labora para llevar a cabo esta tarea. Las primeras iniciativas se han tomado eficientemente, y los involucrados consideran necesario e imperante su aplicación de manera inmediata.
- Se evidencia la necesidad de contar con un sistema tecnificado, mediante la aplicación de una gestión por procesos, ya que, a pesar de tratar de desarrollar las actividades académicas y administrativas de la mejor forma, se observa cierta inconformidad del cliente interno en las diferentes áreas en su desarrollo funcional, debiéndose buscar un mejoramiento continuo.
- Se concluye que es imprescindible la necesidad de la incorporación de un modelo de gestión de procesos estructurados para realizar actividades estratégicas, procesamiento de información y retroalimentación de resultados a la UNAP de la universidad.

### **2.6.2. Recomendaciones**

- La Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia debe actualizar su organigrama organizacional y funcional, debido a que su organización interna se ha visto alterada a través de los años de funcionamiento, hecho que no se ha reflejado en su estructura organizativa y que por ende repercute en las actividades cotidianas de su personal.
- El personal que labora en la Unidad debe conocer a detalle las funciones encomendadas a sus personas, por lo que es necesario una inmediata sociabilización de sus actividades generando así un ambiente organizacional adecuado y evitando la posibilidad de realizar tareas que no correspondan a los cargos por las cuales han sido contratados.
- Es importante fortalecer la ejecución de las actividades con un enfoque fundamentado en procesos para el desarrollo del trabajo en la UNAP, teniendo la respectiva orientación en el tema; con la finalidad de mejorar los diferentes procesos académicos y administrativos.
- Se recomienda aplicar un modelo para la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi y desarrollar un software institucional para el control de gestión en sus distintos procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICO – ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.”

#### ***3.1. Introducción***

Son pocas las universidades que se encuentran aplicando la gestión por procesos en su quehacer diario, y las que la han aplicado han visto mejoras su accionar en términos de eficiencia y eficacia. La gestión por procesos es considerada como el pilar para la organización y operación de las instituciones, ya sean estas públicas o privadas, y se está abriendo paso para formar la estructura de las instituciones universitarias.

Las instituciones universitarias buscan el desarrollo de sus unidades y carreras, todo esto alineado a la misión de la institución, cumpliendo con los estándares de calidad en los procesos de docencia, investigación, extensión o vinculación con la comunidad, evaluación y acreditación, gestión administrativa, en relación a la forma como éstos impactan en la sociedad.

La metodología de procesos está basada en la administración de los mismos, dirija al usuario, que en el caso de la institución universitaria son los estudiantes. Normalmente las instituciones se ordenan de acuerdo a su estructura organizacional. Las instituciones del sector público se manejan por jerarquías, lo que está más orientado hacia la organización, dejando a un lado los procesos y a la parte más importante de su objetivo que es el usuario. En la presente metodología se emplean las mejores herramientas y prácticas para alcanzar el éxito en la administración de procesos en las instituciones públicas (SECRETARIA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2015).

### ***3.2. Datos informativos***

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA:** UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA

**PROVINCIA:** COTOPAXI

**CANTÓN:** LATACUNGA

**PARROQUIA:** ELOY ALFARO

**BARRIO:** SAN FELIPE

**DIRECCIÓN:** AVENIDA SIMÓN RODRÍGUEZ, SECTOR EL EJIDO

**INVESTIGADOR:** COLLAGUAZO VEGA WILMER PATRICIO

### ***3.3. Justificación e Importancia***

El investigador puede aseverar la premura de la investigación realizada en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, debido a dos focos esenciales: necesidad de estructuración ordenada de los procesos y actividades que se realizan dentro de la misma, y el establecimiento claro de las funciones del personal académico y administrativo de la Unidad.

En las últimas décadas, la educación superior en el Ecuador ha sido descuidada en el talento humano, puesto que en las universidades se han preocupado más por ampliar el conocimiento científico y desarrollar las habilidades y destrezas concernientes con la formación profesional; pero ha descuidado el nivel de calidad de la atención que se brinda, así como también la formación de sus administrativos y empleados.

Una de las problemáticas más recientes en el país es la calidad de la educación superior, las equivocaciones que se cometen solo podrán solucionarse a medida que el trabajo de los funcionarios de estas instituciones se unifique en un proceso, el cual esté a favor del desarrollo del país y a la educación.

Debido a la gratuidad de la educación de tercer nivel en las instituciones públicas de educación superior, la creciente demanda de estos servicios, la masificación de los ingresos y el empleo de los mismos métodos y recursos materiales y humanos, ha contribuido a que las instituciones sean más competitivas y brinden servicios con valor agregado, exigiéndoles ser competitivas y demostrar que tienen una oferta académica de calidad.

De ahí, la importancia de poder estandarizar sus procesos, detallando sus actividades para disminuir las falencias que se puedan presentar en sus procedimientos, los cuales puedan mermar la demanda de servicios académicos



tanto de la UNAP como de las carreras que oferta la Universidad Técnica de Cotopaxi.

La presente propuesta de tesis analiza los procesos que se desarrollan en la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Las formas como se llevan estos procesos y de qué manera afectan en el servicio y formación académica que brinda la institución.

### **3.4. Objetivos**

#### **3.4.1. Objetivo general**

- Diseñar un modelo de gestión por procesos a través de la metodología de mejoramiento continuo para optimar la calidad de los servicios académicos – administrativos que ofrece la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### **3.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar una base teórica que permita orientar la formación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con la finalidad de determinar las causas que estarían disminuyendo la calidad de la formación académica.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de la formación académica de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante la ejecución de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir.

### ***3.5. Descripción de la propuesta***

Diseñar un modelo de gestión por proceso del Área Académico – Administrativa en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a través de la metodología de mejoramiento continuo, realizando un completo análisis de las responsabilidades a cargo de la Coordinación Académica, Coordinación Administrativa Financiera y Coordinación de Tecnología de Información y Comunicación, con lo cual se puedan identificar las funciones que se deben ejecutar de manera eficiente y eficaz en cada área de la UNAP, de tal forma que se logre diseñar una clara estructura de trabajo mediante el establecimiento de una secuencia lógica de actividades operativas y de gestión que permitan la optimización del uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de materiales.

Para complementar la estructura de trabajo por procesos, se plantea la utilización de la herramienta Balanced Scorecard dentro de la UNAP, con la finalidad de realizar una evaluación constante del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, por medio de la medición de indicadores en tiempo real, con lo cual todo se contará con información oportuna.

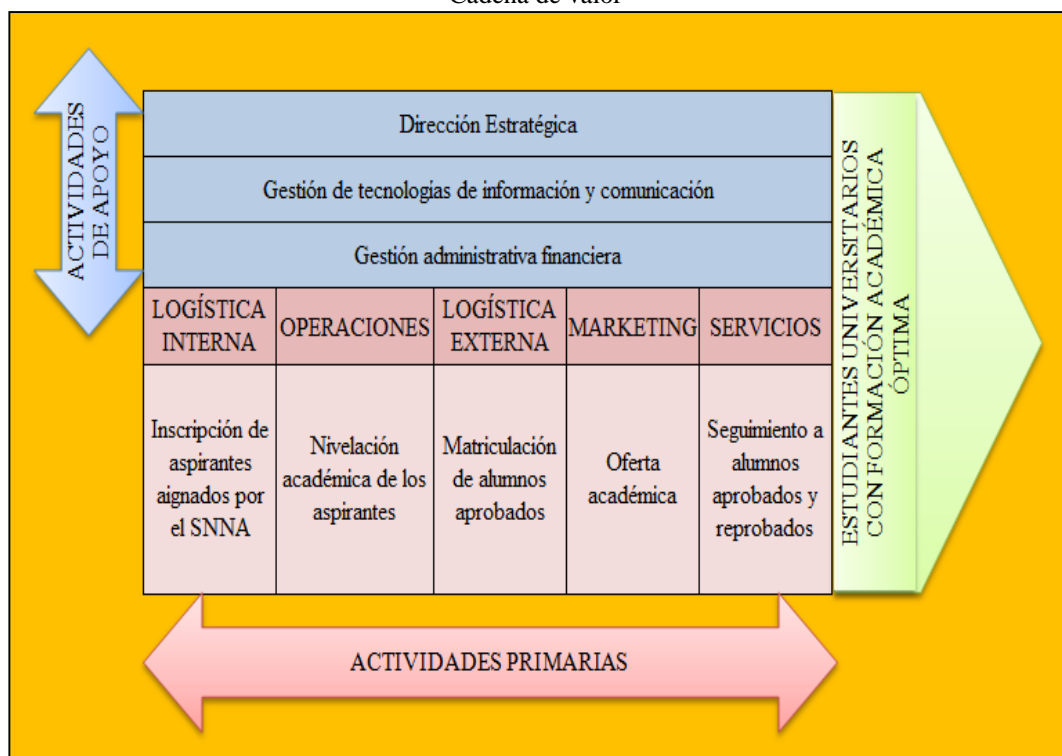
1. Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos del área académico – administrativa en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de la metodología de mejoramiento continuo.

## 1.1.LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

### 1.1.1. Cadena de valor

La cadena de valor nos presenta los diferentes procesos que realiza la organización con la finalidad de satisfacer al cliente.

**Gráfico 17**  
Cadena de valor



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Los procesos de la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se ordenan de acuerdo al grado de contribución o el valor que agregan a la ejecución de la misión institucional.

**Procesos gobernantes:** Administran la gestión institucional mediante la formulación de normativas y destrezas, a través de la emisión de reglamentos y normas para el funcionamiento de la unidad.

**Procesos agregadores de valor:** Forjan, gestionan y verifican los productos o servicios primarios propuestos para los usuarios externos e internos, con la finalidad de cumplir con la misión de la UTC.

- **Procesos habilitantes:** Son los procesos habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, están enfocados en brindar productos o servicios a los procesos gobernantes, posibilitando la gestión de la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### *1.1.1.1. Descripción de la cadena de valor*

**Tabla 25**  
Descripción de la cadena de valor

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	
<b>Logística Interna</b>	La entrada inicial de insumos con los que cuenta la UNAP son los aspirantes quienes aprobaron previamente el examen del SNNA y se inscribirán para ser parte del curso de nivelación.
<b>Operaciones</b>	Una vez que se dio la entrada de los insumos, la transformación que realiza la UNAP consiste en impartir el curso de nivelación académica a los estudiantes con la finalidad de obtener alumnos universitarios con los conocimientos óptimos para iniciar la carrera universitaria elegida.
<b>Logística Externa</b>	Luego que los estudiantes recibieron el curso de nivelación, se obtiene como resultado los alumnos aprobados quienes iniciarán el proceso de matriculación, entregado como resultado del proceso estudiantes universitarios con conocimientos académicos óptimos y matriculados en las respectivas carreras universitarias ofertada por la UTC.
<b>Marketing</b>	Oferta académica de la Universidad Tecnológica de Cotopaxi.
<b>Servicios</b>	Sistema de seguimiento a los estudiantes quienes aprobaron y reprobaron el curso de nivelación con la finalidad de conocer las recomendaciones a nivel administrativo y académico y poner en marcha planes de mejora para brindar servicios académicos de calidad.

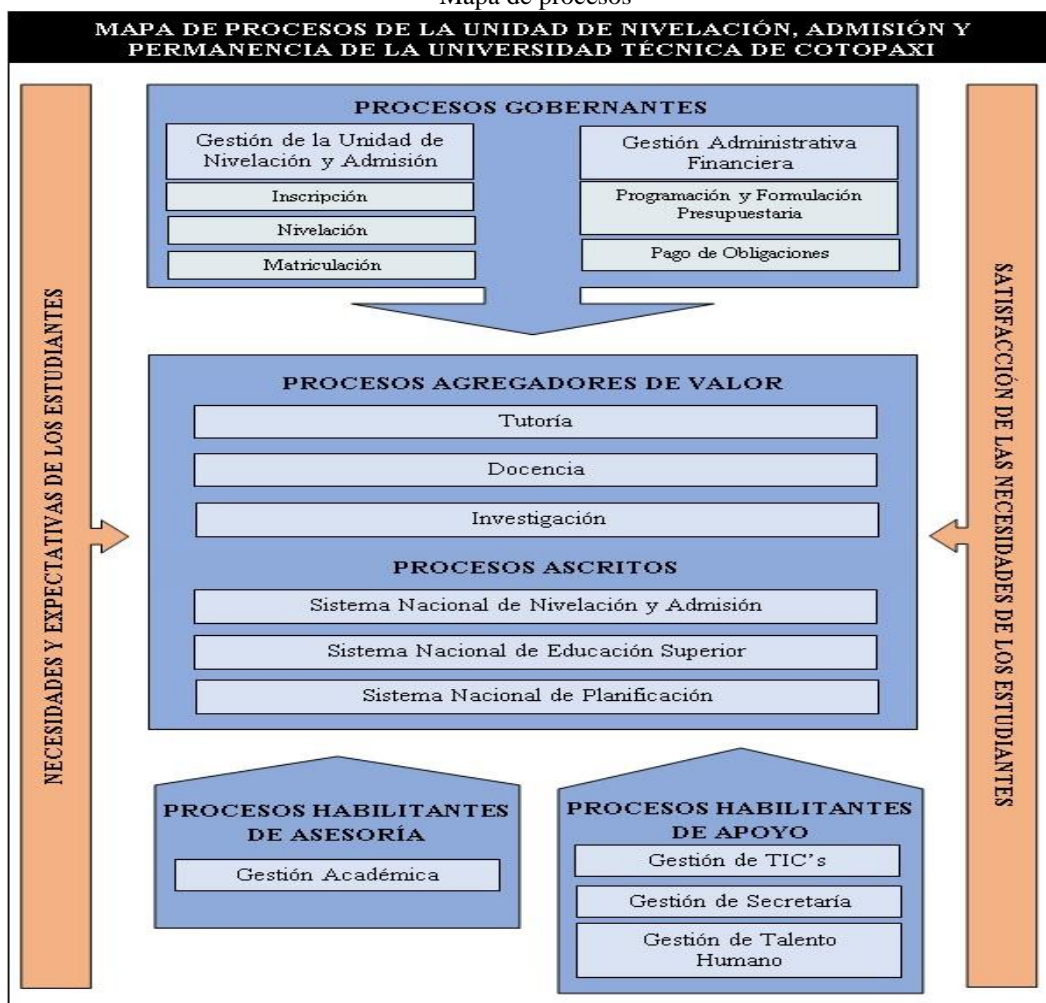
ACTIVIDADES DE APOYO	
<b>Gestión Administrativa Financiera</b>	Cumple con todas las actividades administrativas financieras que implica la poner en marcha la operatividad de la UNAP.
<b>Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación</b>	Se encarga de la administración integral del sistema informático así como también brindar asistencia técnica a las necesidades y requerimientos que se presenten producto del desarrollo de las actividades académicas, operativas, administrativas y de seguimiento.
<b>Dirección Estratégica</b>	Se encarga de la planificación de actividades, de requerimientos y necesidades presupuestarias, seguimiento y control de indicadores de gestión

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

### 1.1.2. Mapa de procesos

**Gráfico 18**  
Mapa de procesos



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia

### 1.1.3. Inventario de procesos

El primer paso consiste en realizar un inventario de los procesos, que se realizan en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia, identificando el tipo de proceso: macroproceso, proceso y subproceso.

**Tabla 26**  
Inventario de procesos

TIPO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO
GOBERNANTES	GANP.01	GESTIÓN DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA	GANP.01.01	GESTIÓN DE INSCRIPCIÓN
			GANP.01.02	GESTIÓN DE NIVELACIÓN
			GANP.01.03	GESTIÓN DE MATRICULACIÓN
PRODUCTIVOS	GAF.01	GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERA	GAF.01.01	GESTIÓN PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA
			GAF.01.02	GESTIÓN DE PAGO DE OBLIGACIONES
HABILITANTES	GT.01	GESTIÓN DE TIC	GT.01.01	ASISTENCIA TÉCNICA

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Para la ejecución de estos procesos, se requiere del presupuesto que es transferido por el Estado. En los contratos que se realizan con el SNNA, se estipula que el curso de nivelación de carrera será por un valor equivalente a \$260.00 por estudiante.

Este presupuesto es distribuido por parte de la Institución de Educación Superior de la siguiente manera, en función de los estudiantes efectivamente matriculados:

- 80% para cubrir los pagos a docentes y tutores del curso de nivelación; y
- Y no más del 20% para cubrir los costos administrativos que demande la realización del curso de nivelación (coordinadores, asistentes, personal de apoyo y suministros, no pueden incluir la compra de activos).

#### ***1.1.4. Levantamiento de actividades***

En esta fase, se consulta la documentación de la institución para determinar los costos de personal, así mismo se completa la tabla de cálculo que otorgará los valores que se aplicarán en la matriz A.S.M.E., calculando de esta manera, el porcentaje de valor agregado en términos de costos.

También se da inicio a la investigación en sitio, las consultas al personal y la revisión de documentación, con la finalidad de obtener la información necesaria para elaborar la matriz A.S.M.E. de levantamiento de actividades.

A esto se debe incorporar al final los valores de costos, calcular y registrar los tiempos de cada ciclo, lo que consentirá calcular las eficiencias en tiempo y costos de cada acción, permitiendo así realizar mejoras en los procesos.

## **1.2.PROUESTA DE PROCESOS**

### ***1.2.1. Herramientas de Modernización***

La modernización involucra reducción de desperdicios y excesos, enfocarse en cada uno de los detalles que pueden llevarnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término hace relación a la uniformidad, a la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de recursos. (HARRINGTON, 1995)

Harrington propone las siguientes herramientas para la modernización:

- a) **Eliminar burocracia:** Se debe eliminar el papeleo burocrático para agilizar los procesos.

- b) **Eliminar duplicidad:** Las actividades redundantes causan que haya incongruencias en el registro de información.
- c) **Evaluar el valor agregado:** Las actividades que agregan valor, generan satisfacción al cliente.
- d) **Simplificar:** Los procesos deben ser entendibles para todos quienes lo realizan.
- e) **Reducir el tiempo del ciclo:** A menor tiempo que tenga que dedicar el usuario en un proceso, mayor será su satisfacción.
- f) **Asegurar a prueba de errores:** Se deben crear herramientas que ayuden a disminuir los errores.
- g) **Utilizar eficazmente los activos:** Todos los activos deben ser utilizados en beneficio del proceso.
- h) **Utilizar lenguaje simple:** Se debe emplear un lenguaje entendible para todos.
- i) **Estandarizar:** Implica crear actividades sencillas que puedan ser repetidas sin inconvenientes.
- j) **Establecer alianzas con proveedores:** Una buena relación con los proveedores, logrará que tengamos los recursos en el tiempo óptimo.
- k) **Mejorar situaciones importantes:** Mejorar procesos sin crear paradigmas.
- l) **Automatizar y/o mecanizar:** Cuando estén establecidos los procesos, se deben automatizar para mejorar los tiempos.



### 1.2.1.1. Gestión de la Unidad de Nivelación y Admisión

#### 1.2.1.1.1. Diagrama SIPOC

**Gráfico 19**  
Gestión UNAP



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi


**Tabla 27**  
SIPOC Gestión UNAP

	Proveedores	Insumos	Transformación	Producto	Cliente
<b>Inscripción</b>	SNNA Unidades Educativas	Estudiantes Bachilleres Sistema Informático	Realizar convocatoria	Feria en colegios Base de datos SNNA	Aspirantes inscritos
<b>Nivelación</b>	Subproceso: Inscripción de aspirantes SNNA	Estudiantes Bachilleres Sistema Informático	Elaborar Cronograma de clases	Listado de aspirantes inscritos	Aspirantes aprobados
<b>Matriculación</b>	Subproceso: Nivelación SNNA	Estudiantes Bachilleres Sistema Informático Documentación	Establecer Cronograma matriculación	Listado de aspirantes aprobados	Estudiantes matriculados

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

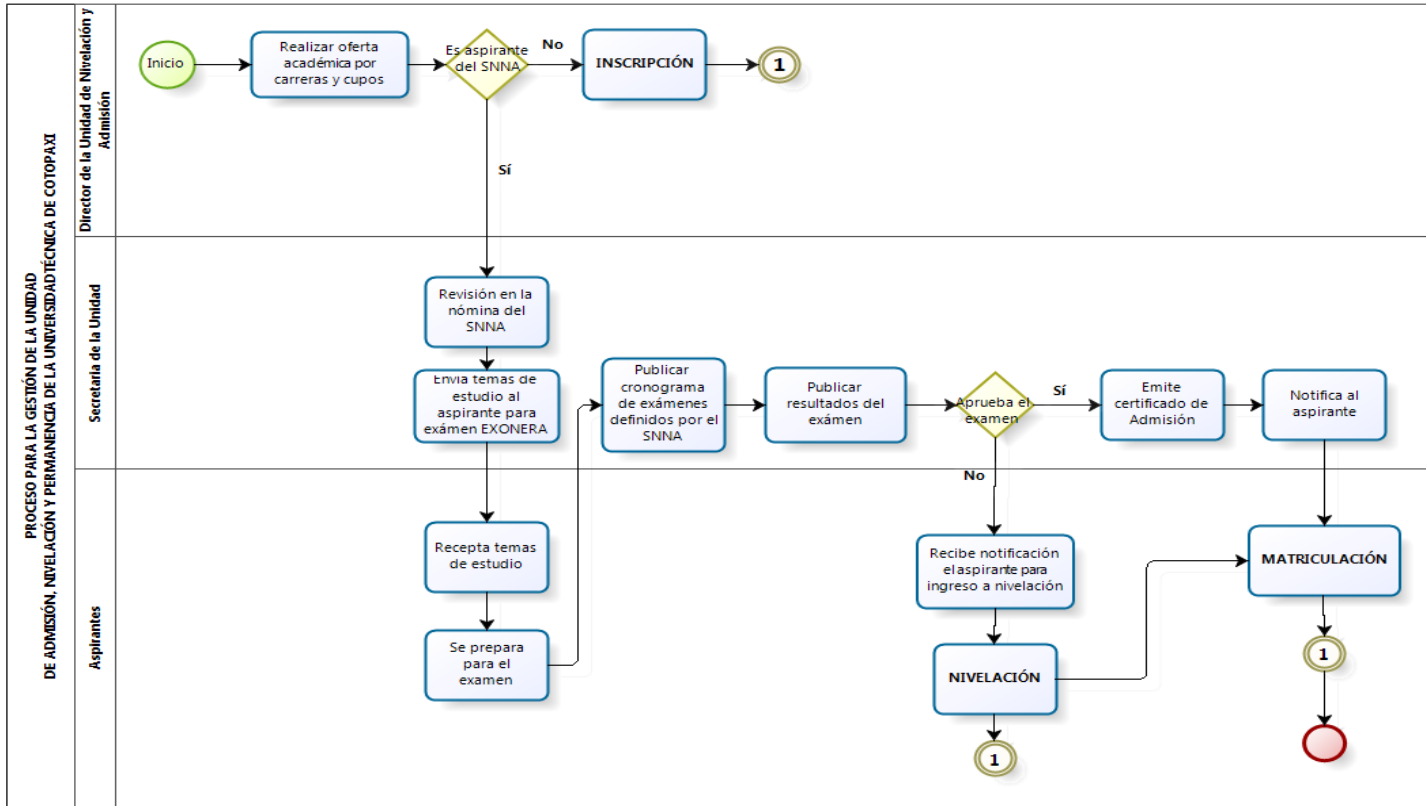
1.2.1.1.2. Diagrama de proceso.

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>  <b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>						CÓDIGO		GANP.01		
								VERSIÓN		1		
PROCESO		GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI						TIEMPO DE CICLO		2550		
SUBPROCESO								COSTO TOTAL		\$ 148.11		
RESPONSABLE		COORDINADOR DE LA UNAP						FRECUENCIA				
ENTRADAS DEL PROCESO		PROMOCIÓN DE OFERTA ACADÉMICA						EFICIENCIA TIEMPO		85.88%		
SALIDAS DEL PROCESO		ALUMNOS MATRICULADOS EN LAS CARRERAS OFERTADAS						EFICIENCIA COSTO		86.88%		
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	◁	◇	▭	○	◐	AV	NAV	AV	NAV
1	Realizar oferta académica por carreras y cupos	Director	x						60	-	13.75	-
2	Es aspirante del SNNA	Director			x				-	-	-	-
3	INSCRIPCIÓN	Director	x						-	-	-	-
4	Revisión en la nómina del SNNA	Secretaria					x		-	120	-	6.48
5	Envía temas de estudio al aspirante para examen EXONERA	Secretaria	x						30	-	1.62	-
6	Recepta temas de estudio	Aspirante	x						-	-	-	-
7	Se prepara para el examen	Aspirante	x						-	-	-	-
8	Publicar cronograma de exámenes definidos por el SNNA	Secretaria	x						180	-	9.71	-
9	Publicar resultados del examen	Secretaria	x						-	240	-	12.95

10	Aprueba el examen	Secretaria			x				-	-	-	-
11	Recibe notificación el aspirante para ingreso a nivelación	Aspirante	x						-	-	-	-
12	NIVELACIÓN	Aspirante	x						-	-	-	-
13	Emite certificado de Admisión	Secretaria				x			960	-	51.80	-
14	Notifica al aspirante	Secretaria	x						960	-	51.80	-
15	MATRICULACIÓN	Aspirante	x						-	-	-	-
<b>TOTALES</b>									<b>2,190</b>	<b>360</b>	<b>\$ 128.69</b>	<b>\$ 19.43</b>
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>						<b>APROBADO POR</b>			

1.2.1.1.3. *Flujograma.*


**Flujograma 8**  
Gestión de la UNAP




**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

### 1.2.1.1.4. Caracterización.

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE LA INSCRIPCIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	DIRECTOR DE LA UNAP	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Oferta académica, HASTA: Matriculación	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	CLIENTES
Aspirantes (información)	Planificar, ejecutar y supervisar en forma eficiente y eficaz la atención a los aspirantes que desean ingresar por primera vez y por período académico a las diferentes carreras de la UTC.	Aspirantes
Coordinador Académico		
SENESCYT		
Sistema Académico		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
Nómina de aspirantes	Inscripción de aspirantes	Aspirantes inscritos
Nómina de seleccionados entregada por la SENESCYT	Nivelación de aspirantes	Nómina de admitidos
Documentos habilitantes de los estudiantes	Matriculación	Estudiantes matriculados por carreras
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS / DOCUMENTOS
Estudiantes inscritos	Evaluación del proceso de admisión y nivelación Ley de Educación Superior Reglamento de la Unidad de Admisión y Nivelación	Listas de inscritos
Estudiantes aprobaron curso nivelación		Consolidado de notas
Estudiantes matriculados		Asignaturas registradas
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS	DIRECTOR DE LA UNAP	DIRECTOR DE LA UNAP

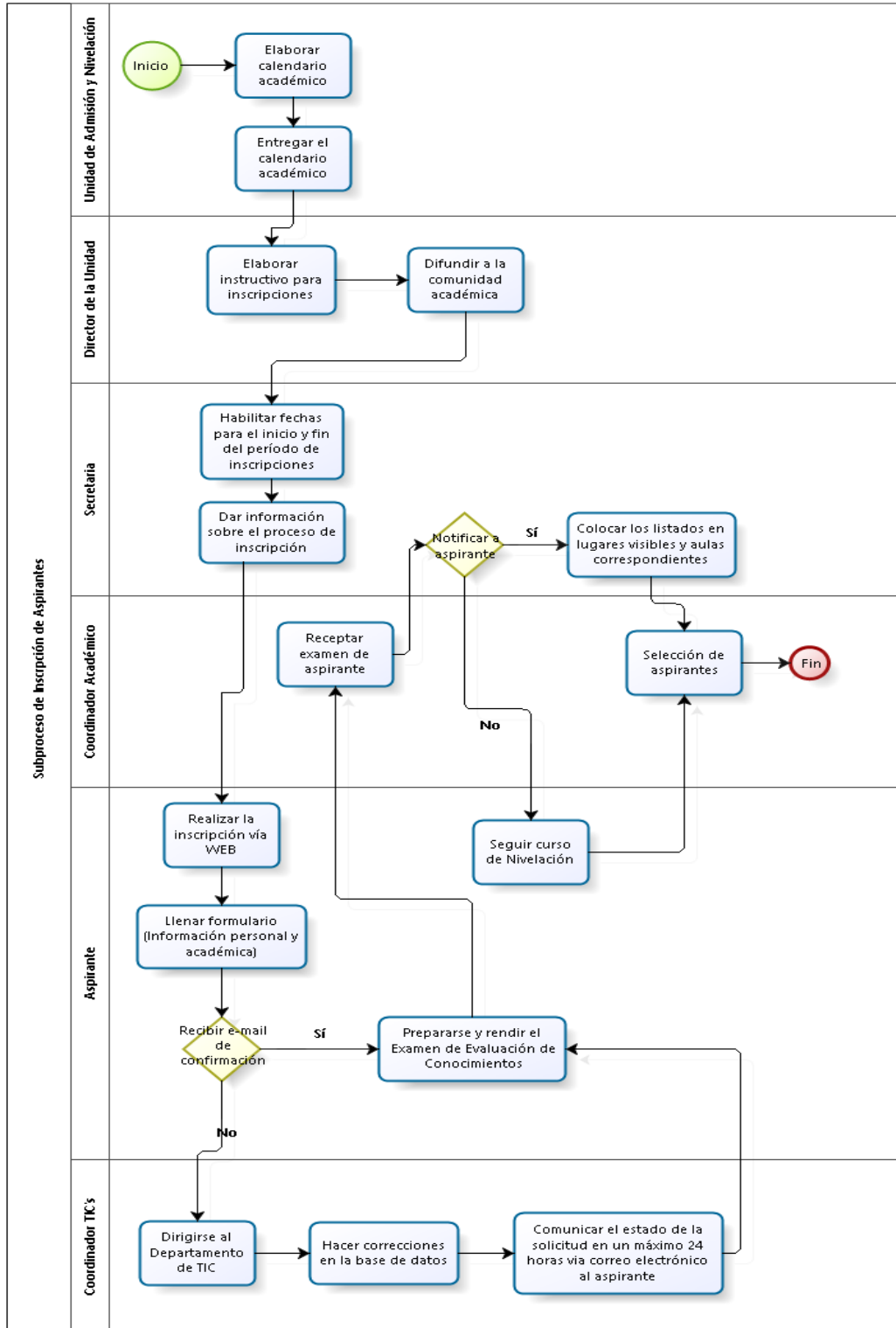
1.2.1.1.5. Diagrama de proceso. Subproceso de Inscripción

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>  <b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>						CÓDIGO		GANP.01.01		
								VERSIÓN		1		
PROCESO		GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI						TIEMPO DE CICLO		6900		
SUBPROCESO		GESTIÓN DE INSCRIPCIÓN						COSTO TOTAL		\$ 916.61		
RESPONSABLE		COORDINADOR DE LA UNAP						FRECUENCIA				
ENTRADAS DEL SUBPROCESO		ASPIRANTES A INGRESAR AL CENTRO EDUCATIVO						EFICIENCIA TIEMPO		83.91%		
SALIDAS DEL SUBPROCESO		ASPIRANTES INSCRITOS						EFICIENCIA COSTO		86.48%		
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	⇒	◇	▭	●	◐	AV	NAV	AV	NAV
1	Elaborar calendario académico	Analista Académico	X						1,920	-	163.40	-
2	Entregar el calendario académico	Analista Académico	X						-	60	-	5.11
3	Elaborar instructivo para inscripciones	Director	X						960	-	220.00	-
4	Difundir a la comunidad académica	Director	X						1,440	-	330.00	-
5	Habilitar fechas para el inicio y fin del período de inscripciones	Secretaria	X						480	-	25.90	-
6	Dar información sobre el proceso de inscripción	Secretaria	X						30	-	1.62	-
7	Realizar la inscripción vía WEB	Aspirante	X						-	-	-	-
8	Llenar formulario (Información personal y académica)	Aspirante	X						-	-	-	-

9	Recibir e-mail de confirmación	Aspirante			x					-	-	-	-
10	Dirigirse al Departamento de TIC	Aspirante	X							-	-	-	-
11	Hacer correcciones en la base de datos	Coordinador de TIC	X							-	30	-	3.39
12	Comunicar el estado de la solicitud en un máximo 24 horas vía correo electrónico al aspirante	Coordinador de TIC	X							-	480	-	54.30
13	Prepararse y rendir el Examen de Evaluación de Conocimientos	Aspirante	X							-	-	-	-
14	Receptar examen de aspirante	Coordinador Académico				x				-	60	-	6.79
15	Notificar a aspirante	Secretaria			x					960	-	51.80	-
16	Seguir curso de Nivelación	Aspirante	X							-	-	-	-
17	Colocar los listados en lugares visibles y aulas correspondientes	Secretaria	X							-	-	-	-
18	Selección de aspirantes	Coordinador Académico	X							-	480	-	54.30
<b>TOTALES</b>										<b>5,790</b>	<b>1,110</b>	<b>\$ 792.72</b>	<b>\$ 123.89</b>
<b>ELABORADO POR</b>										<b>SUPERVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	

### 1.2.1.1.6. Flujograma. Subproceso de Inscripción

**Flujograma 9**  
Subproceso de Inscripción



Elaborado por: El investigador


Fuente: Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi



**1.2.1.1.7. Caracterización. Subproceso de Inscripción**

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE INSCRIPCIÓN TIPO DE PROCESO	
<b>RESPONSABLE</b>	DIRECTOR DE LA UNAP	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Elaborar calendario académico, HASTA: Selección de los aspirantes	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	
Aspirantes (Información)	Recopilar información personal del aspirante de la UTC.	
Coordinador Académico		
SENESCYT		
Sistema Académico		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	
Planificación estratégica		
Instructivo para inscripciones		
INDICADORES	CONTROLES	
Estudiantes pre inscritos	Instructivo para inscripciones	
Estudiantes inscritos	Reglamento de la Unidad de Admisión y Nivelación	
ELABORADO POR	REVISADO POR	
ANALISTA DE PROCESOS	DIRECTOR DE LA UNAP	
		CLIENTES
		Aspirantes
		SALIDAS
		Nómina de aspirantes inscritos
		Nómina de admitidos
		REGISTROS / DOCUMENTOS
		Formulario Inscripción
		Nómina de inscritos
ELABORADO POR		APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS		DIRECTOR DE LA UNAP

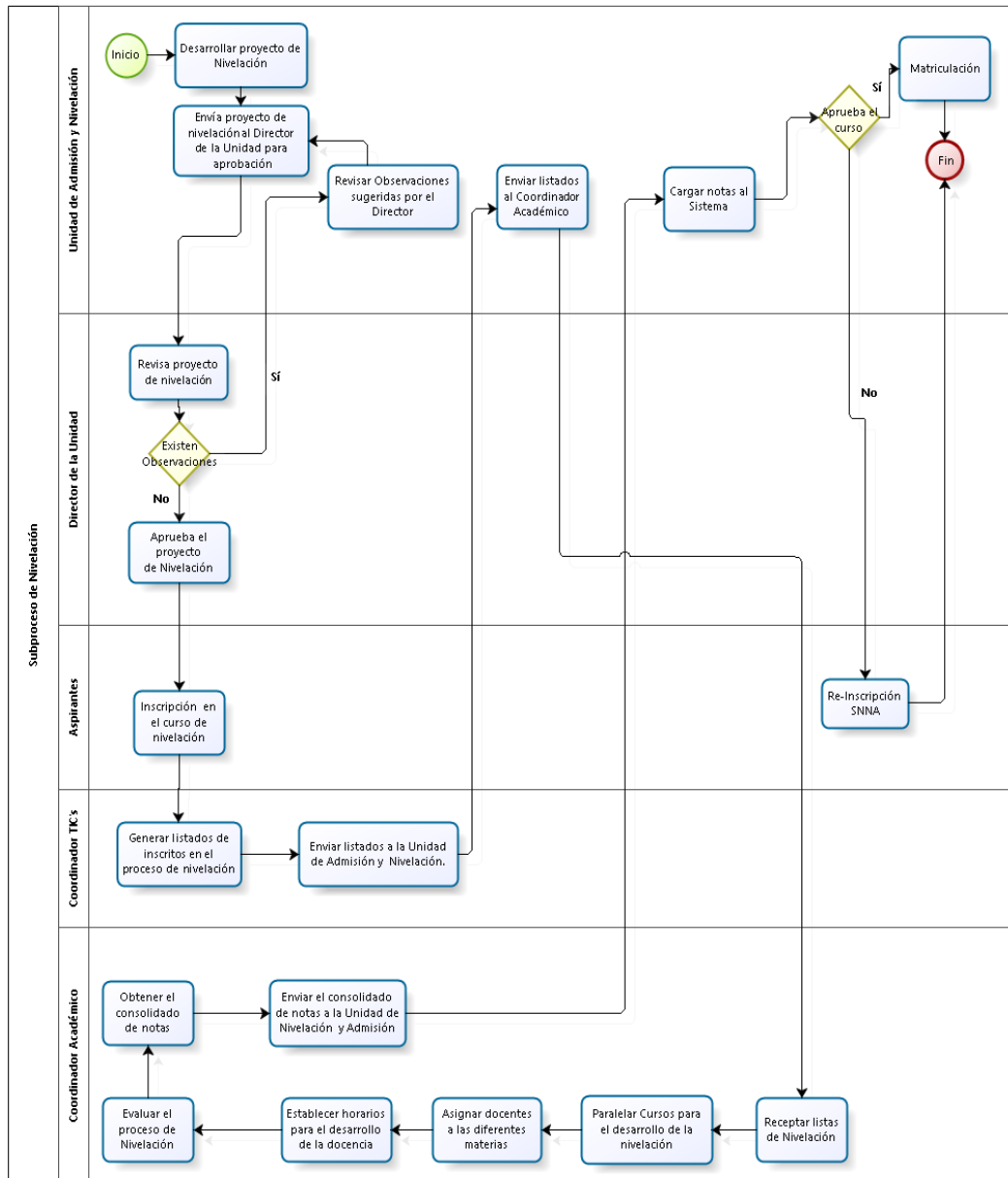
1.2.1.1.8. Diagrama proceso. Subproceso de Nivelación

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>  <b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>						CÓDIGO		GANP.01.02		
								VERSIÓN		1		
PROCESO		GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI						TIEMPO DE CICLO		16635		
SUBPROCESO		GESTIÓN DE NIVELACIÓN						COSTO TOTAL		\$ 2,167.82		
RESPONSABLE		COORDINADOR DE LA UNAP						FRECUENCIA				
ENTRADAS DEL SUBPROCESO		ESTUDIANTES INSCRITOS						EFICIENCIA TIEMPO		86.56%		
SALIDAS DEL SUBPROCESO		ESTUDIANTES APROBADOS						EFICIENCIA COSTO		88.43%		
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	⇒	◇	▭	●	◐	AV	NAV	AV	NAV
1	Desarrollar proyecto de Nivelación	Analista Académico	x						9,600	-	817.00	-
2	Enviar proyecto de nivelación al Director de la Unidad para aprobación	Analista Académico	x						-	30	-	2.55
3	Revisa proyecto de nivelación	Director					x		4,800	-	1,100.00	-
4	Existen Observaciones	Director	x						-	-	-	-
5	Aprueba el proyecto de Nivelación	Director					x		-	30	-	6.88
6	Inscripción en el curso de nivelación	Aspirante	x						-	30	-	-
7	Generar listados de inscritos en el proceso de nivelación	Coordinador de TIC	x						-	30	-	3.39
8	Enviar listados a la Unidad de Admisión y Nivelación.	Coordinador de TIC	x						-	15	-	1.70

9	Enviar listados al Coordinador Académico	Analista Académico	x							-	15	-	1.28
10	Receptar listas de Nivelación	Coordinador Académico				x				-	-	-	-
11	Paralelar Cursos para el desarrollo de la nivelación	Coordinador Académico	x							-	60	-	6.79
12	Asignar docentes a las diferentes materias	Coordinador Académico	x							-	960	-	108.60
13	Establecer horarios para el desarrollo de la docencia	Coordinador Académico	x							-	480	-	54.30
14	Evaluar el proceso de Nivelación	Coordinador Académico						x		-	480	-	54.30
15	Obtener el consolidado de notas	Coordinador Académico	x							-	60	-	6.79
16	Enviar el consolidado de notas a la Unidad de Nivelación y Admisión	Coordinador Académico	x							-	15	-	1.70
17	Cargar notas al Sistema	Analista Académico	x							-	30	-	2.55
18	Aprueba el curso	Analista Académico	x							-	-	-	-
19	Re-Inscripción SNNA	Aspirante	x							-	-	-	-
20	Matriculación	Analista Académico	x							-	-	-	-
<b>TOTALES</b>										<b>14,400</b>	<b>2,235</b>	<b>\$ 1,917.00</b>	<b>\$ 250.82</b>
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>APROBADO POR</b>							

### 1.2.1.1.9. Flujograma. Subproceso de Nivelación


**Flujograma 10**  
Subproceso de Nivelación



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**1.2.1.1.10. Caracterización. Subproceso de Nivelación**

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE NIVELACIÓN	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	DIRECTOR DE LA UNAP	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Desarrollo de proyecto de nivelación, HASTA: Matriculación	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	CLIENTES
Subproceso: Inscripción de aspirantes	Receptar las inscripciones de los aspirantes para los cursos de nivelación de la UTC.	Aspirantes inscritos
Coordinador Académico		
SENESCYT		
Sistema Académico		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
Proyecto de Nivelación		Listas de inscritos para nivelación
Calendario académico		Horarios para el desarrollo de la docencia
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS / DOCUMENTOS
Estudiantes inscritos al curso	Evaluación de proyecto de nivelación Reglamento de la Unidad de Admisión y Nivelación	Listas de inscritos
Estudiantes aprobaron curso		Consolidado de notas
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS	DIRECTOR DE LA UNAP	DIRECTOR DE LA UNAP

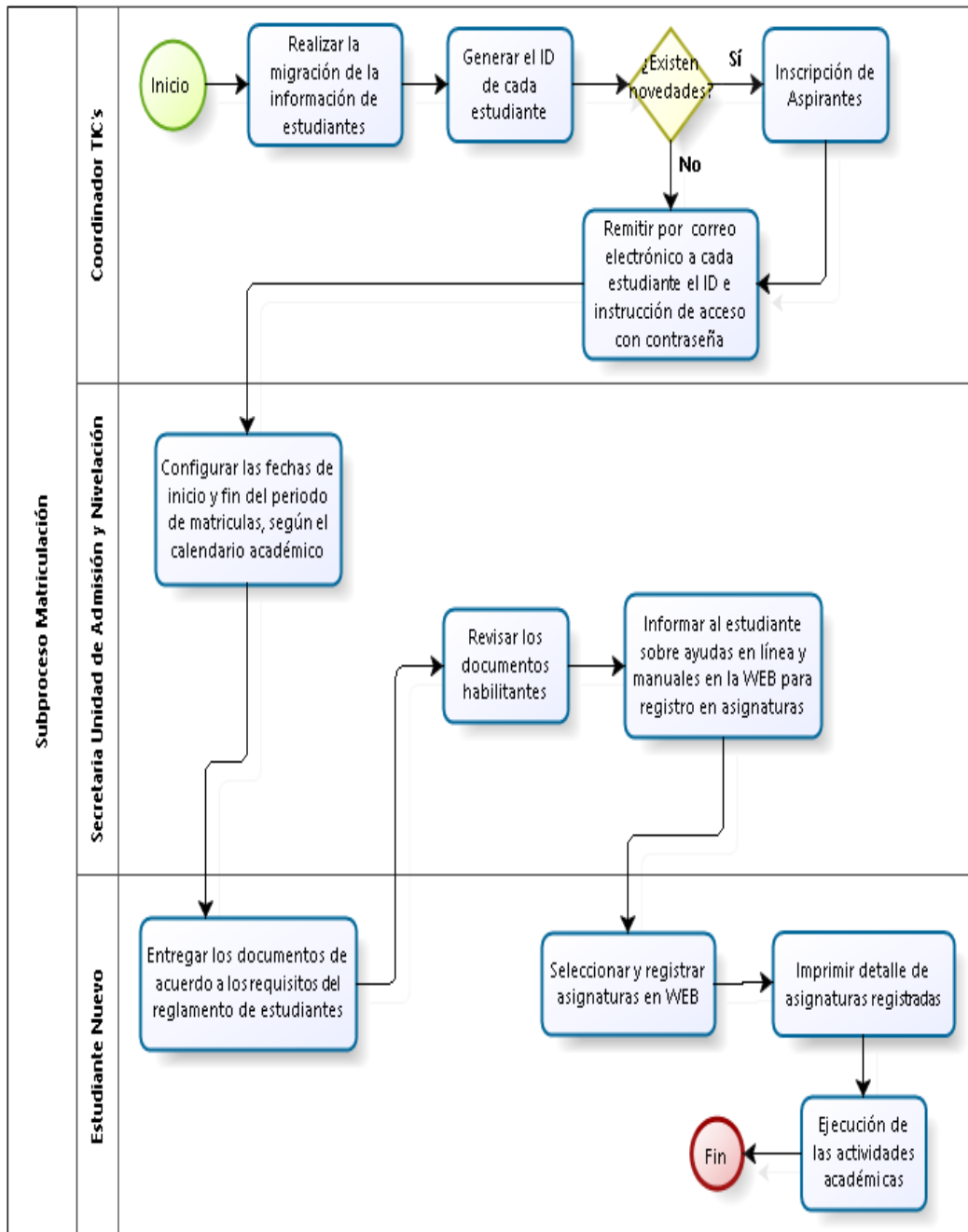
1.2.1.1.11. Diagrama proceso. Subproceso de Matriculación

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		CÓDIGO	GANP.01.03								
	DIAGRAMA DE PROCESOS		VERSIÓN	1								
PROCESO	GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI		TIEMPO DE CICLO	1110								
SUBPROCESO	GESTIÓN DE MATRICULACIÓN		COSTO TOTAL	\$ 91.84								
RESPONSABLE	COORDINADOR DE LA UNAP		FRECUENCIA									
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	ESTUDIANTES APROBADOS		EFICIENCIA TIEMPO	86.49%								
SALIDAS DEL SUBPROCESO	ESTUDIANTES APROBADOS		EFICIENCIA COSTO	83.46%								
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
									AV	NAV	AV	NAV
1	Realizar la migración de la información de estudiantes admitidos de la base del SENESCYT	Coordinador de TIC	x						180	-	20.36	-
2	Generar el ID de cada estudiante	Coordinador de TIC	x						180	-	20.36	-
3	¿Existen novedades?	Coordinador de TIC			x				-	-	-	-
4	Remitir por correo electrónico a cada estudiante el ID e instrucción de acceso con contraseña	Coordinador de TIC	x						60	-	6.79	-
5	Inscripción de Aspirantes	Coordinador de TIC	x						-	120	-	13.58
6	Configurar las fechas de inicio y fin del periodo de matrículas, según el calendario académico	Secretaria	x						60	-	3.24	-
7	Entregar los documentos de acuerdo a los requisitos del reglamento de estudiantes	Estudiante				x			-	-	-	-



### 1.2.1.1.12. Flujograma. Subproceso de Matriculación

**Flujograma 11**  
Subproceso de Matriculación




**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi



**1.2.1.1.13. Caracterización. Subproceso de Matriculación**

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> GESTIÓN DE MATRICULACIÓN	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	DIRECTOR DE LA UNAP DESDE: Generar ID de estudiantes, HASTA: Selección de materias		
<b>ALCANCE</b>	ALCANCE		
<b>RECURSOS</b>			
Equipos de Computación	Materiales de Oficina		
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
Subproceso: Nivelación	Matricular a los estudiantes en las asignaturas de las carreras a través de la Web o en forma presencial.	Unidad de Inscripción Unidad de Nivelación Estudiantes	
SENESCYT			
Base de datos			
Sistema Académico			
<b>ENTRADAS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	
Documentos habilitadores de los estudiantes		Estudiantes matriculados por carrera	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS / DOCUMENTOS</b>	
Estudiantes matriculados	Reglamento de la Unidad de Admisión y Nivelación Ley de Educación Superior	Asignaturas registradas	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
ANALISTA DE PROCESOS	DIRECTOR DE LA UNAP	DIRECTOR DE LA UNAP	

### 1.2.1.2. Gestión Administrativa Financiera

#### 1.2.1.2.1. Diagrama SIPOC



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi


**Tabla 28**  
SIPOC. Gestión Administrativa Financiera

	Proveedores	Insumos	Transformación	Producto	Cliente
<b>Programación y Formulación Presupuestaria</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia	Requerimientos Sistema Informático	Elaborar POA de la Unidad	Proforma Presupuestaria	Unidades de Nivelación, Admisión y Permanencia presupuestada
<b>Pago de Obligaciones</b>	Subproceso: Programación y Formulación Presupuestaria de la UNAP	Requerimientos Sistema Informático POA PAC	Procesar documentos para pago o anticipo	Documentación para pagos depurada	Proveedores pagados

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

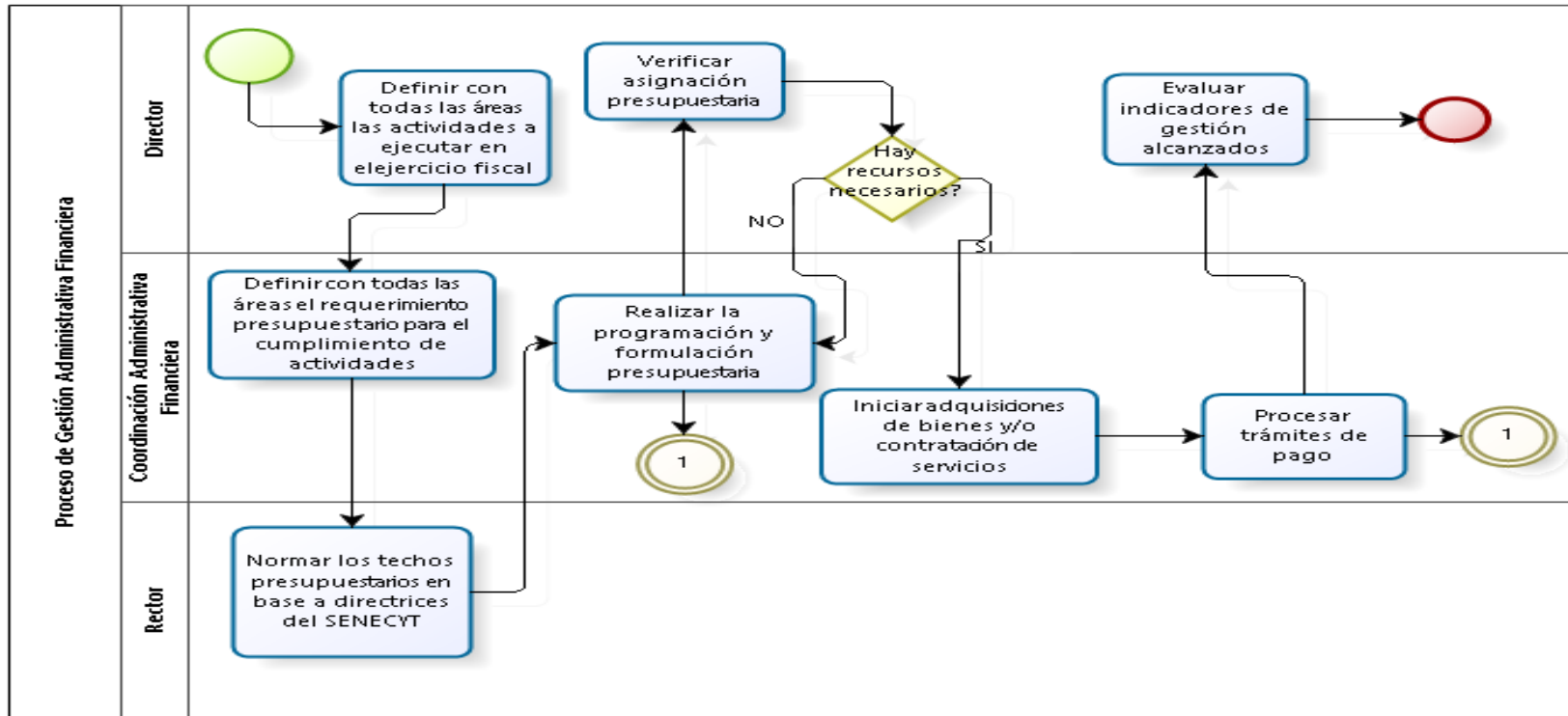
1.2.1.2.2. Diagrama proceso.

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>  <b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>						CÓDIGO		GAF.01		
								VERSIÓN		1		
PROCESO		GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA						TIEMPO DE CICLO		1440		
SUBPROCESO								COSTO TOTAL		\$ 321.45		
RESPONSABLE		COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO						FRECUENCIA				
ENTRADAS DEL PROCESO		PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES						EFICIENCIA TIEMPO		91.67%		
SALIDAS DEL PROCESO		EJECUCIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO						EFICIENCIA COSTO		79.78%		
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	➡	◇	▭	●	●	AV	NAV	AV	NAV
1	Definir con todas las áreas las actividades a ejecutar en el ejercicio fiscal	Director	X						480	-	110.00	-
2	Definir con todas las áreas el requerimiento presupuestario para el cumplimiento de actividades	Coordinador Administrativo Financiero	X						240	-	27.15	-
3	Normar los techos presupuestarios en base a directrices del SENESCYT	Rector	X						120	-	65.00	-
4	Realizar la programación y formulación presupuestaria	Coordinador Administrativo Financiero	X						240	-	27.15	-
5	Verificar asignación presupuestaria	Director					X		-	60	-	32.50
6	¿Hay recursos necesarios?	Director				X			-	-	-	-
7	Iniciar adquisiciones de bienes y/o contratación de servicios	Coordinador Administrativo Financiero	X						240	-	27.15	-

8	Procesar trámites de pago	Coordinador Administrativo Financiero	X							-	-	-	-
9	Evaluar indicadores de gestión alcanzados	Director					X			-	60	-	32.50
<b>TOTALES</b>									<b>1,320</b>	<b>120</b>	<b>\$ 256.45</b>	<b>\$ 65.00</b>	
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>APROBADO POR</b>							

1.2.1.2.3. *Flujograma.*


**Flujograma 12**  
Gestión Financiera




**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

### 1.2.1.2.4. Caracterización.

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN FINANCIERA	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE FINANCIERO	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Gestión de presupuesto, HASTA: Ejecución, seguimiento y cierre	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	CLIENTES
Unidades de la UTC	Planear integralmente y sistemáticamente todas las actividades financieras y económicas que la UTC debe desarrollar en un período determinado, además, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la UTC para lograr el cumplimiento de las metas previstas.	Unidades de la UTC
Unidad de presupuesto		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
POA de las unidades de la UTC	Programación y formulación presupuestaria	Proforma
Documentos para proceso de pago o anticipo.	Pago de Obligaciones	Documentación depurada
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS / DOCUMENTOS
Presupuesto programado Presupuesto ejecutado	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Normas de Control Interno para las entidades del sector público Directrices Presupuestarias para la Formulación del Presupuesto	Orden de Rectorado PPI, POA Y PAC e-SIGEF Reportes de ejecución presupuestaria
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS	JEFE FINANCIERO	JEFE FINANCIERO

1.2.1.2.5. Diagrama proceso. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria

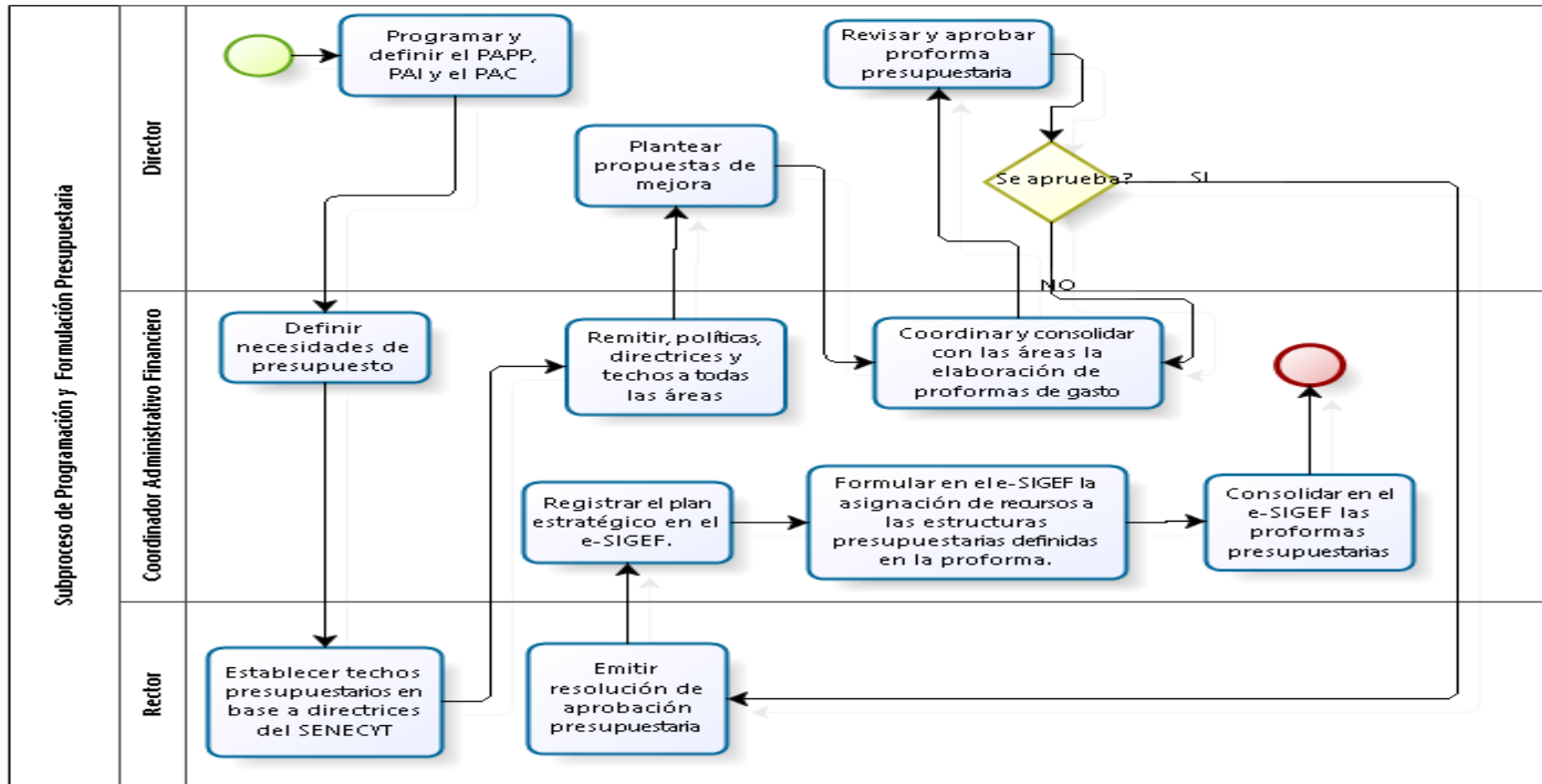
		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>  <b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>						CÓDIGO	GAF.01.01			
								VERSIÓN	1			
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA						TIEMPO DE CICLO	4950				
SUBPROCESO	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA						COSTO TOTAL	\$ 940.77				
RESPONSABLE	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO						FRECUENCIA					
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	NECESIDADES PRESUPUESTARIAS						EFICIENCIA TIEMPO	91.52%				
SALIDAS DEL SUBPROCESO	APROBACIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS						EFICIENCIA COSTO	93.58%				
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	⇒	◇	▭	●	●	AV	NAV	AV	NAV
1	Programar y definir el PAPP, PAI y el PAC	Director	x						2,880	-	660.00	-
2	Definir necesidades de presupuesto	Coordinador Administrativo Financiero	x						1,440	-	162.90	-
3	Establecer techos presupuestarios en base a directrices del SENESCYT	Rector	x						30	-	16.25	-
4	Remitir, políticas, directrices y techos a todas las áreas	Coordinador Administrativo Financiero				x			-	60	-	6.79
5	Plantear propuestas de mejora	Director	x						120	-	27.50	-
6	Coordinar y consolidar con las áreas la elaboración de proformas de gasto	Coordinador Administrativo Financiero	x						-	240	-	27.15
7	Revisar y aprobar proforma presupuestaria	Director					x		60	-	13.75	-

8	¿Se aprueba?	Director				x					-	-	-	-
9	Emitir resolución de aprobación presupuestaria	Rector									-	30	-	16.25
10	Registrar el plan estratégico en el e-SIGEF.	Coordinador Administrativo Financiero	x								-	30	-	3.39
11	Formular en el e-SIGEF la asignación de recursos a las estructuras presupuestarias definidas en la proforma.	Coordinador Administrativo Financiero	x								-	30	-	3.39
12	Consolidar en el e-SIGEF las proformas presupuestarias	Coordinador Administrativo Financiero	x								-	30	-	3.39
<b>TOTALES</b>											<b>4,530</b>	<b>420</b>	<b>\$ 880.40</b>	<b>\$ 60.37</b>
<b>ELABORADO POR</b>						<b>SUPERVISADO POR</b>						<b>APROBADO POR</b>		



1.2.1.2.6. *Flujograma. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria*

**Flujograma 13**  
Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**1.2.1.2.7. Caracterización. Subproceso de Programación y Formulación Presupuestaria**

	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	TIPO DE PROCESO
	<b>RESPONSABLE</b>	JEFE FINANCIERO	
	<b>ALCANCE</b>	DESDE: Realizar programación presupuestaria, HASTA: Consolidar en e-sigef proforma presupuestaria	
<b>RECURSOS</b>			
Equipos de Computación Softwares de Diseño	Materiales de Oficina Muebles y Enseres		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
Unidades de la UTC	Elaborar la proforma presupuestaria de acuerdo a las necesidades de las diferentes unidades de la UTC.	Comunidad Universitaria	
<b>ENTRADAS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	
POA de las unidades de la UTC		Proforma	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS / DOCUMENTOS</b>	
Presupuesto programado	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Directrices Presupuestarias para la Formulación del Presupuesto	Orden de Rectorado PPI, POA Y PAC e-SIGEF	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
ANALISTA DE PROCESOS	JEFE FINANCIERO	JEFE FINANCIERO	

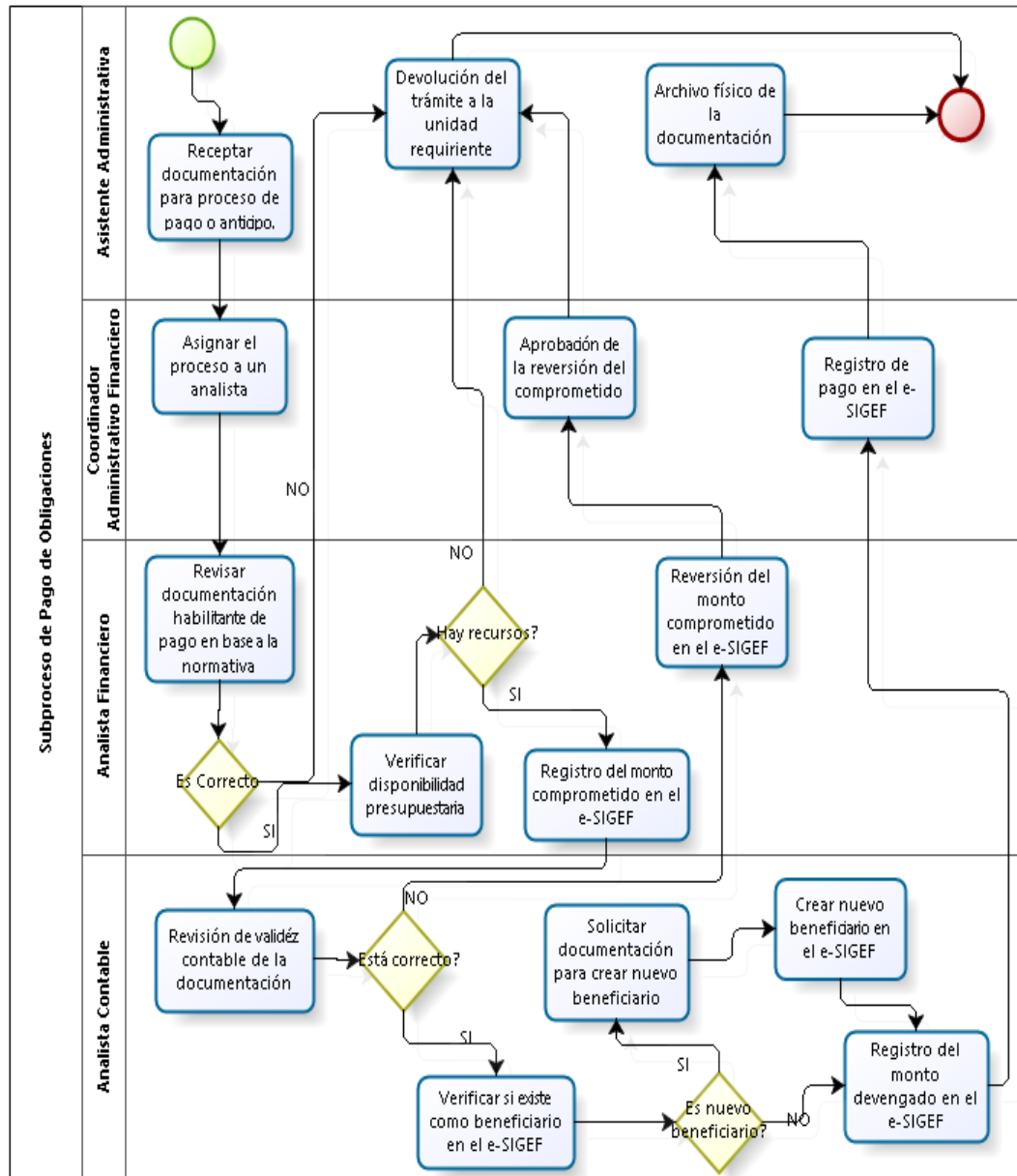
1.2.1.2.8. Diagrama proceso. Subproceso de Pago de Obligaciones

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIAGRAMA DE PROCESOS	CÓDIGO	GAF.01.02										
	VERSIÓN	1										
PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	TIEMPO DE CICLO	285									
SUBPROCESO	PAGO DE OBLIGACIONES	COSTO TOTAL	\$ 24.73									
RESPONSABLE	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	FRECUENCIA										
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	EJECUCIÓN DE COMPRA DE BIENES Y/O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	EFICIENCIA TIEMPO	84.21%									
SALIDAS DEL SUBPROCESO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	EFICIENCIA COSTO	80.34%									
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
			■	⇒	◆	▭	●	◐	AV	NAV	AV	NAV
1	Receptar documentación para proceso de pago o anticipo.	Asistente Administrativa	X						-	15	-	0.81
2	Asignar el proceso a un analista	Coordinador Administrativo Financiero	X						-	15	-	1.70
3	Revisar documentación habilitante de pago en base a la normativa	Analista Financiero					X		30	-	2.55	-
4	¿Es Correcto?	Analista Financiero			X				-	-	-	-
5	Devolución de trámite	Asistente Administrativa	X						15	-	0.81	-
6	Verificar disponibilidad presupuestaria	Analista Financiero			X				15	-	1.28	-
7	¿Hay recursos?	Analista Financiero			X				-	-	-	-
8	Devolución de trámite	Asistente Administrativa	X						15	-	0.81	-

9	Registro del monto comprometido en el e-SIGEF	Analista Financiero	X							30	-	2.55	-
10	Revisión de validez contable de la documentación	Analista Contable	X							30	-	2.55	-
11	¿Está correcto?	Analista Contable			X					-	-	-	-
12	Reversión del monto comprometido en el e-SIGEF	Analista Financiero	X							-	15	-	1.28
13	Aprobación de la reversión del comprometido	Coordinador Administrativo Financiero					X			15	-	1.70	-
14	Devolución de trámite	Asistente Administrativa	X							15	-	0.81	-
15	Verificar si existe como beneficiario en el e-SIGEF	Analista Contable	X							15	-	1.28	-
16	¿Es nuevo beneficiario?	Analista Contable					X			-	-	-	-
17	Solicitar documentación para crear nuevo beneficiario	Analista Contable	X							15	-	1.28	-
18	Crear nuevo beneficiario en el e-SIGEF	Analista Contable	X							15	-	1.28	-
19	Registro del monto devengado en el e-SIGEF	Analista Contable	X							15	-	1.28	-
20	Registro de pago en el e-SIGEF	Coordinador Administrativo Financiero	X							15	-	1.70	-
21	Archivo físico de la documentación	Asistente Administrativa	X							-	20	-	1.08
<b>TOTALES</b>										<b>240</b>	<b>45</b>	<b>\$ 19.86</b>	<b>\$ 4.86</b>
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>APROBADO POR</b>							

1.2.1.2.9. *Flujograma. Subproceso de Pago de Obligaciones*


**Flujograma 14**  
Subproceso de Pago de Obligaciones



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**1.2.1.2.10. Caracterización. Subproceso de Pago de Obligaciones**

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE PAGO DE OBLIGACIONES	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE FINANCIERO	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Receptar documentación para pago, HASTA: Registro de pago en e-Sigef	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	CLIENTES
Unidades de la UTC	Depurar la documentación sustento de compromiso y Lograr cumplir el ciclo presupuestario	Unidades de la UTC
Unidad de presupuesto		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
Documentos para proceso de pago o anticipo.	Comprometido de recursos	Documentación depurada
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS / DOCUMENTOS
Presupuesto programado Presupuesto ejecutado	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Normas de Control Interno para las entidades del sector público Directrices Presupuestarias para la Formulación del Presupuesto	PPI, POA Y PAC e-SIGEF Reportes de ejecución presupuestaria
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS	JEFE FINANCIERO	JEFE FINANCIERO

### 1.2.1.3. Gestión TIC

#### 1.2.1.3.1. Diagrama SIPOC

**Gráfico 21**  
Gestión TIC



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi









**Tabla 29**  
SIPOC. Gestión TIC

	Proveedores	Insumos	Transformación	Producto	Cliente
TIC's	Comunidad Universitaria	Necesidades informáticas y de mantenimiento Sistema Informático	Atender eventos e incidentes reportados de la infraestructura de TIC	Solicitud con información validada del servicio prestado	Comunidad Universitaria satisfecha

**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

1.2.1.3.2. Diagrama de proceso.

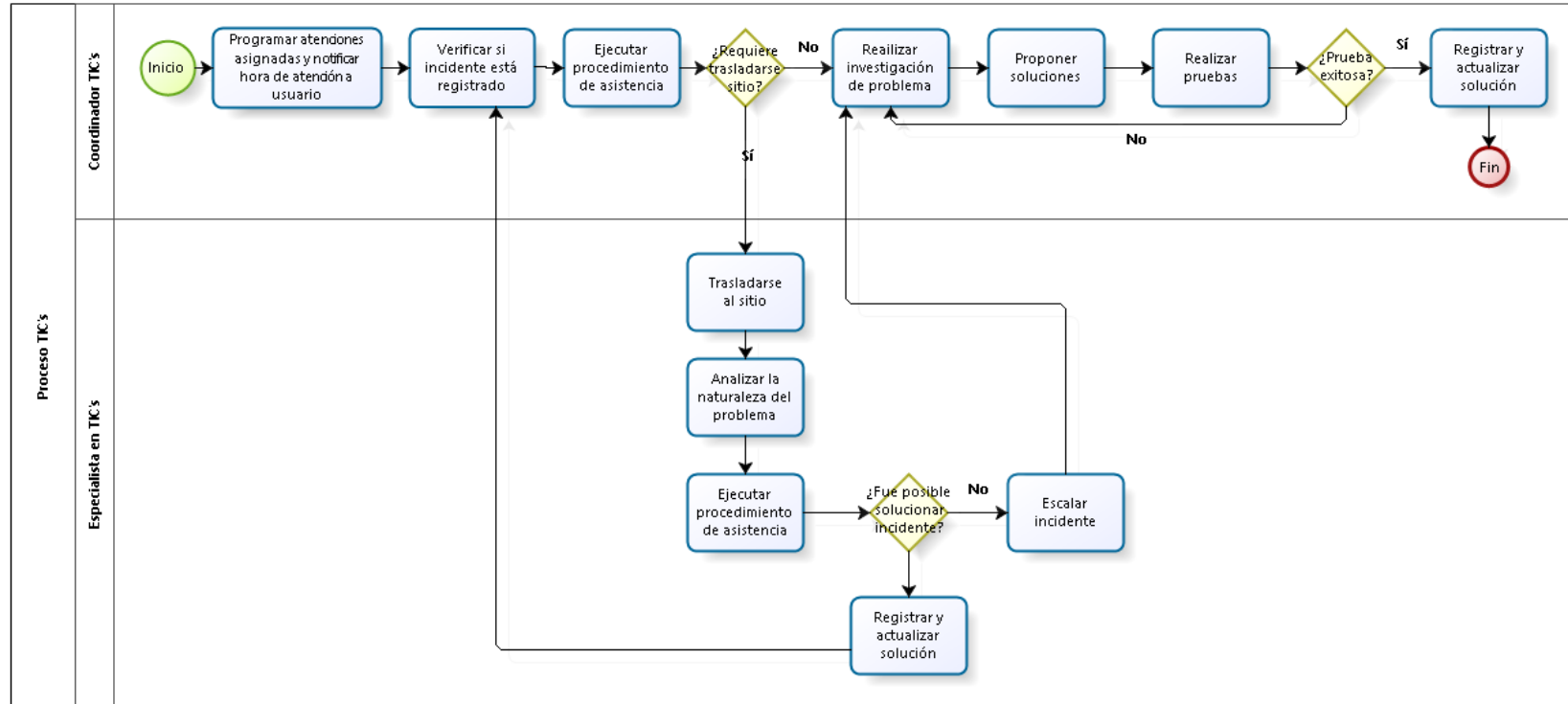
		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI							CÓDIGO	GT.01.01		
		DIAGRAMA DE PROCESOS							VERSIÓN	1		
PROCESO	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN							TIEMPO DE CICLO	425			
SUBPROCESO								COSTO TOTAL	\$ 42.89			
RESPONSABLE	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN							FRECUENCIA				
ENTRADAS DEL PROCESO	PRESENCIA DE CONFLICTOS INFORMÁTICOS							EFICIENCIA TIEMPO	84.71%			
SALIDAS DEL PROCESO	CONFLICTO RESUELTO							EFICIENCIA COSTO	85.14%			
NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO (MIN)		COSTO (USD)	
										AV	NAV	AV
1	Programar atenciones asignadas y notificar hora de atención a usuario	Coordinador de TIC	x						60	-	6.79	-
2	Verificar si incidente está registrado	Coordinador de TIC	x						-	15	-	1.70
3	Ejecutar procedimiento de asistencia	Coordinador de TIC	x						30	-	3.39	-
4	¿Requiere trasladarse sitio?	Coordinador de TIC			x				-	-	-	-
5	Trasladarse al sitio	Analista de TIC	x						-	5	-	0.43
6	Analizar la naturaleza del problema	Analista de TIC	x						30	-	2.55	-
7	Ejecutar procedimiento de asistencia	Analista de TIC	x						120	-	10.21	-
8	¿Fue posible solucionar incidente?	Analista de TIC			x				-	-	-	-



9	Registrar y actualizar solución	Analista de TIC	x								-	15	-	1.28
10	Escalar incidente	Analista de TIC	x								-	15	-	1.28
11	Realizar investigación de problema	Coordinador de TIC									30	-	3.39	-
12	Proponer soluciones	Coordinador de TIC	x								30	-	3.39	-
13	Realizar pruebas	Coordinador de TIC	x								60	-	6.79	-
14	¿Prueba exitosa?	Coordinador de TIC			x						-	-	-	-
15	Registrar y actualizar solución	Coordinador de TIC	x								-	15	-	1.70
<b>TOTALES</b>											<b>360</b>	<b>65</b>	<b>\$ 36.52</b>	<b>\$ 6.37</b>
<b>ELABORADO POR</b>						<b>SUPERVISADO POR</b>						<b>APROBADO POR</b>		

### 1.2.1.3.3. Flujograma.


**Flujograma 15**  
Gestión de TIC



**Elaborado por:** El investigador

**Fuente:** Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi

### 1.2.1.3.4. Caracterización.

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia <b>CARACTERIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	TIPO DE PROCESO
<b>RESPONSABLE</b>	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TIC	
<b>ALCANCE</b>	DESDE: Recepción y registro del incidente de TIC, HASTA: Solución del mismo a través de los diferentes niveles de escalamiento técnico	
RECURSOS		
Equipos de Computación	Materiales de Oficina	
Softwares de Diseño	Muebles y Enseres	
PROVEEDORES	OBJETIVO DEL PROCESO	CLIENTES
Comunidad Universitaria	Gestionar la operatividad y disponibilidad de los servicios y recursos de tecnología informática y comunicaciones, asistiendo oportunamente los requerimientos de la Institución, manteniendo funcionales los equipos informáticos previo la planificación eficiente de los recursos asignados.	Comunidad Universitaria
Sistema Académico		
ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS
Eventos e incidentes reportados de la infraestructura de TI	Asistencia Técnica	Solicitud con información validada del servicio prestado
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS / DOCUMENTOS
Incidentes reportados Incidentes atendidos	Plan Estratégico Institucional Normas de Control Interno	Informe Técnico
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ANALISTA DE PROCESOS	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TIC	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TIC

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA**

<b>FICHA DE INDICADORES</b>							
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Período de tiempo</b>	<b>Unidad de Operación</b>	<b>Meta</b>
<b>GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMISIÓN, NIVELACIÓN Y PERMANENCIA</b>	Gestión de Inscripción	Índice de aspirantes inscritos	Permite conocer el % de aspirantes inscritos en la UNAP	%	Semestral	(# de aspirantes inscritos en la UNAP/# Total de aspirantes preinscritos en la UTC)*100	70%
	Gestión de Nivelación	Tasa de aspirantes que aprobaron el curso de nivelación	Mide la eficiencia en la gestión de nivelación	%	Semestral	(# de aspirantes aprobados en la UNAP/# Total de aspirantes inscritos en la UNAP)*100	80%
	Gestión de Matriculación	Índice de estudiantes matriculados	Permite conocer el % de estudiantes matriculados en la carrera	%	Semestral	(# de estudiantes matriculados en la UTC/# Total de aspirantes aprobados en la UNAP)*100	90%
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	Programación y Formulación Presupuestaria	Porcentaje de incremento de asignación presupuestaria	Permite conocer el nivel de incremento o disminución presupuestaria en relación al año anterior	%	Semestral	((Total de la asignación presupuestaria del año presente / Total de la asignación presupuestaria del año anterior en la UNAP)-1)*100	10%
	Pago de Obligaciones	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Mide el nivel de ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal	%	Anual	(Total de presupuesto devengado / Total de presupuesto codificado en la UNAP)*100	100%
<b>GESTIÓN DE TIC</b>		Índice de requerimientos técnicos solucionados	Mide la eficiencia del área de TIC	%	Mensual	(# de requerimientos técnicos atendidos en la UNAP/# Total de requerimientos técnicos generados UNAP)*100	90%

## 1.2.2. Manual de funciones

La recopilación de información para la elaboración del manual se realizó mediante la observación de los puestos de trabajo de la unidad en la UTC, en la cual se contó con la colaboración de los funcionarios de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia para conocer las actividades que cada uno efectúa. El presente manual detalla los procesos, con sus respectivos objetivos, descripción de actividades y responsabilidades. Este manual brindará un apoyo para la eficiente ejecución de los procesos, con la finalidad de mejorar los servicios que brinda la UNAP.

### 1.2.2.1. Director/a de la UNAP

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Director/a de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>Unidad</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Diseñar, implementar y controlar las políticas generales que norman a la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	
<b>2. Principales Responsabilidades del cargo</b>	
Propiciar para que la unidad de nivelación y admisión de la universidad sea un factor de garantía de la innovación, que oriente al desarrollo de organizaciones de aprendizaje y que genere un valor social.	
<b>3. Funciones del puesto</b>	
1. Establecer las secuencias sistémicas y dinámicas que son factores claves para la transformación del curso de nivelación así como los ejes transversales.	
2. Coordinar todos los aspectos académicos y administrativos en relación con las disposiciones del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión y de la UTC.	
3. Revisar y Aprobar el proyecto de Nivelación de la unidad.	
4. Planificar y coordinar las actividades docentes, administrativas y académicas para el ingreso y nivelación del sector estudiantil.	
5. Velar por el cumplimiento y responsabilidad académica y comunicar a la autoridad pertinente en base al informe oportuno.	
6. Orientar la administración académica de la UNAP.	
7. Aprobar la planificación realizada por la UNAP para la administración de los cursos de nivelación.	
8. Monitorear, Controlar y Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.	

9. Aprobar el Informe de Satisfacción emitido por la Coordinación Administrativa de la UNAP.	
10. Solicitar al Departamento Financiero el pago de los haberes del personal administrativo y docente de la Unidad, según contrato elaborado por la Unidad de Talento Humano.	
11. Emitir un informe técnico, tanto de la parte administrativa y académica a la Unidad de Desarrollo Académico según informes emitidos por las coordinaciones de la Unidad.	
<b>4. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Cuarto Nivel, especialidad afín a la Gestión Universitaria
Áreas de conocimiento	Constitución Política del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior, Normas y Reglamentos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Ley Orgánica y Administración Financiera de Control Gubernamental, Talento Humano, Ética Profesional, Liderazgo, Aplicaciones Informáticas, Estatuto Orgánico de Universidad Técnica de Cotopaxi y sus Reglamentos.
Años de experiencia	5-6 años
<b>5. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	
<b>6. Competencias Técnicas para el puesto</b>	
Pensamiento analítico	
Conocimiento y aplicación de normas	
Organización de la información	

#### 1.2.2.2. *Coordinador/a Administrativo de la UNAP*

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Coordinador/a Administrativo de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>Unidad Administrativa:</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Gestionar los procesos administrativos y financieros para garantizar la ejecución del curso de Nivelación de la Institución.	
<b>2. Principales Responsabilidades del cargo</b>	
1. Preparar los pliegos y documentos de sustento para la oferta del curso de Nivelación, a la SENESCYT.	
2. Elaborar la Planificación Económica de la UNAP.	
3. Revisar, realizar y archivar la documentación de respaldo para la ejecución de gastos de la UNAP.	

4. Revisar la disponibilidad presupuestaria para la ejecución de las diferentes obligaciones contraídas por la UNAP.	
5. Solicitar a la Coordinación Académica el informe de cumplimiento de las actividades del personal docente.	
6. Gestionar los haberes de los docentes y personal Administrativo de la UNAP.	
7. Garantizar el cumplimiento de las metas e indicadores de la UNAP.	
8. Coordinar la gestión de los requerimientos y solicitudes de la UNAP.	
9. Remitir periódicamente al Director de la UNAP un informe de cumplimiento de actividades planificadas.	
<b>3. Funciones del puesto</b>	
1. Planificar y gestionar los procesos administrativos y financieros de la UNAP.	
2. Monitorear, Controlar y Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal de la UNAP.	
3. Coordinar e informar al/a Director/a de la Unidad sobre las actividades cumplidas.	
4. Desarrollo de la cultura organización, procesos de participación, reuniones, talleres de apoyo a la gestión de la UNAP.	
5. Gestionar proyectos de capacitación y requerimientos Técnicos de la UNAP.	
6. Velar por la buena administración de los recursos de la UNAP.	
7. Aprobar la planificación realizada por la Unidad de Nivelación y Admisión para la adm8. Elaboración y actualización periódica de la base de datos, con las hojas de vida de los docentes.	
8. Coordinar la logística y la comunicación con la SENESCYT en su componente del SNNA.	
9. Gestionar los pagos a los docentes de nivelación	
10. Atender requerimientos o solicitudes administrativas y financieras de parte de los coordinadores y tutores, dar respuesta apropiada a éstas solicitudes, de acuerdo a las políticas y protocolos implementadas por la Universidad.	
11. Administrar convenios, contratos y todo tipo de acuerdos con docentes y personas naturales, que aporten al desarrollo de los objetivos de la Unidad.	
<b>4. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel, especialidad en Gestión Universitaria Administración de Empresas, Comercio y Economía y afines.
Áreas de conocimiento	Leyes Ecuatorianas, Ley de Orgánica de Educación Superior, Normas y Reglamentos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Normativa del Sistema de Administración Financiera, Talento Humano, Ética Profesional, Liderazgo, Aplicaciones Informáticas, ley orgánica de servidores públicos, Código Orgánico De Planificación y Finanzas Publicas, Ley de Régimen Tributario Interno, Estatuto Orgánico de Universidad Técnica de Cotopaxi y sus Reglamentos.
Años de experiencia	2-3 años
<b>5. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	

Orientación de Servicio
Aprendizaje continuo
<b>6. Competencias Técnicas para el puesto</b>
Pensamiento analítico
Conocimiento y aplicación de normas
Organización de la información

### 1.2.2.3. *Coordinador/a Académica de la UNAP*

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Coordinador/a Académica de la Unidad de Nivelación,, Admisión y Permanencia
<b>Unidad</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Cumplir en lo relativo a la parte académica con el reglamento del sistema nacional de nivelación y admisión, en función del proyecto educativo curricular del curso de Nivelación.	
<b>2. Principales Responsabilidades del cargo</b>	
1. Planificar sistemas de apoyo pedagógico para mejorar las habilidades de aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes.	
2. Realizar el seguimiento académico a estudiantes.	
3. Verificar el desempeño de los docentes y tutores en el desarrollo del curso de Nivelación.	
4. Llevar los registros y controles necesarios del proceso evaluativo de tutores docentes y estudiantes	
5. Elaboración de la Planificación Académica.	
6. Elaboración de los distributivos de trabajo por docente.	
7. Elaboración de los distributivos de aulas y paralelos	
8. Elaboración de los horarios de los docentes y estudiantes.	
9. Organizar el proceso de matriculación de os estudiantes del curso de nivelación.	
10. Remitir periódicamente al Director de la UNAP un informe de cumplimiento de actividades planificadas.	
11. Asesora y controla las actividades pedagógicas complementarias.	
12. Coordinar la comunicación en el área académica con la SENESCYT en su componente del SNNA.	
<b>3. Funciones del puesto</b>	
1. Organizar el proceso académico del curso de Nivelación de acuerdo a los objetivos y criterios curriculares del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.	
2. Velar por el proceso de formación integral de los estudiantes del curso de Nivelación, de acuerdo a las áreas del conocimiento.	
3. Estructurar, planificar y evaluar los equipos de trabajo docente por áreas y campos de conocimiento.	



4. Colaborar en todas las actividades relacionadas a la planificación académica, curricular, gestión del talento docente y retroalimentación a los entornos virtuales de aprendizaje.	
5. Colaborar con el/a Director/a de la UNAP, en la planeación, programación académica y evaluación de los estudiantes del curso de Nivelación.	
6. Desarrollar la organización curricular y la aplicación efectiva de la programación los instrumentos académicos.	
7. Coordinar y supervisar la realización de los exámenes de las diferentes áreas del conocimiento tanto parcial y final que contemplen los parámetros del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.	
8. Liderar el proyecto Integrador de Saberes con el fin de promover la investigación pedagógica y científica de Tutores, Docentes y Estudiantes.	
9. Asesorar a los docentes en su desempeño pedagógico y en el desarrollo del micro-curriculum (programaciones, plan de asignatura, proyectos de aula, evaluaciones).	
10. Desarrollar la cultura organizacional de los procesos de participación, reuniones y talleres de apoyo a la gestión pedagógica.	
11. Organizar el proceso, el calendario y los requisitos para la matriculación de nivelación.	
<b>4. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Cuarto Nivel especialidad en Docencia Universitaria, Gestión Universitaria, Pedagogía y afines.
Áreas de conocimiento	Leyes Ecuatorianas, Ley Orgánica de Educación Superior, Normas y Reglamentos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Ética Profesional, Liderazgo, Aplicaciones Informáticas, Reglamento de Régimen Académico, Estatuto Orgánico de Universidad Técnica de Cotopaxi y sus Reglamentos, Proyectos de Investigación Formativa con Participación de Equipos Colaborativos, Producción intelectual: artículos académicos y científicos relacionados con procesos educativos.
Años de experiencia	2-5 años
<b>5. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	
<b>6. Competencias Técnicas para el puesto</b>	
Pensamiento analítico	
Conocimiento y aplicación de normas	
Organización de la información	

**1.2.2.4. Coordinador/a de Tecnologías de Información y Comunicación de la UNAP**

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Coordinador/a de Tecnologías de Información y Comunicación de la Unidad de Nivelación, Admisión y
<b>Unidad Administrativa:</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Coordinar la integración curricular de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Unidad.	
<b>2. Principales Responsabilidades del cargo</b>	
1. Administrar la información en el entorno de red de la UNAP.	
2. Elaborar propuestas para la organización y gestión de los medios y recursos tecnológicos.	
3. Atención a la información solicitada sobre el proceso del curso de nivelación.	
4. Apoyar a los docentes en la aplicación de las nuevas metodologías de aprendizaje.	
5. Matriculación de los estudiantes en la Plataforma del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.	
6. Desarrollar sistemas informáticos de seguimiento y evaluación de los logros de aprendizaje del estudiante.	
7. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	
8. Informar sobre el proceso de admisión a los aspirantes a la universidad.	
9. Remitir periódicamente al Director de la UNAP un informe de cumplimiento de actividades planificadas.	
<b>3. Funciones del puesto</b>	
1. Administrar los recursos informáticos de hardware y software.	
2. Fomentar el uso e innovación de las TIC y dispositivos pedagógicos interactivos.	
3. Desarrollar e implementar el sistema de comunicación e información de la UNAP.	
4. Elaborar planes de capacitación en el uso de las TIC.	
5. Coadyuvar al desarrollo docente mediante la elaboración de plantillas y formatos matrices de planificación, y apoyo pedagógico.	
6. Diseñar el entorno virtual de aprendizaje en la plataforma informática de la Institución.	
7. Elaboración y actualización de la base de datos de los estudiantes del curso de Nivelación.	
8. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
<b>4. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel, especialidad en Sistemas Computacionales.
Áreas de conocimiento	Herramientas Web, Tecnologías de información y Comunicación, Desarrollo de software, programación, administración de redes computacionales, manejo de paquetes de Microsoft office, Leyes Ecuatorianas, Ley de Orgánica de Educación Superior, Normas y Reglamentos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Estatuto

	Orgánico de Universidad Técnica de Cotopaxi y sus Reglamentos.
Años de experiencia	2-3 años
<b>5. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	
<b>6. Competencias Técnicas para el puesto</b>	
Pensamiento analítico	
Conocimiento y aplicación de normas	
Organización de la información	

#### 1.2.2.5. Tutores de la UNAP

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Tutores de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>Unidad Administrativa:</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Garantizar la inclusión educativa de los estudiantes, generando condiciones para la optimización de sus trayectorias de aprendizaje, siendo la figura referencial en la integración teórica-práctica de los saberes, a través de la orientación del proyecto integrador.	
<b>2. Funciones del puesto</b>	
1. Facilitar el desarrollo de las habilidades básicas del pensamiento, trabajando reflexivamente su aplicación de la construcción del proyecto de vida y orientando las formas de organización del aprendizaje.	
2. Garantizar la integración de los estudiantes en grupos colaborativas, para el fortalecimiento de la calidad de las experiencias y productos de aprendizaje, en cada unidad análisis.	
3. Apoyar a los docentes que impartirán los cursos de nivelación en la aplicación de las nuevas metodologías de aprendizaje, el sistema de créditos y la evaluación, estableciendo los anexos y conexiones entre las unidades de análisis.	
4. Organizar conjuntamente con los docentes que impartirán los cursos de nivelación, la creación e innovación permanente de los ambientes y entornos de aprendizaje, de tal forma que garantice la producción de saberes en contextos de aplicación.	
5. Velar por el uso de las TIC en todas las unidades de análisis, para habilitar a los estudiantes en el dominio de procesos de conectividad en el aprendizaje.	

6. Promover la conformación de grupos de estudio y de apoyo a los estudiantes que presenta dificultades en sus ritmos y habilidades de organización, procesamiento, comprensión, interpretación y síntesis de la información.	
7. Orientar a los estudiantes en su proceso de inserción al sistema de educación superior, apoyándolos en la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas que presenta a nivel individual y colectivo.	
8. Trabajar ocho horas semanales de tutoría, en horarios en los que el estudiante se encuentra en sus actividades educativas.	
9. Optimizar los procesos de aprendizaje de los estudiantes del curso de nivelación asumiendo la coordinación del proyecto de integración de saberes.	
<b>3. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Cuarto Nivel especialidad en Docencia Universitaria, Gestión Universitaria, Pedagogía y afines.
Áreas de conocimiento	Conocimientos de metodologías de desarrollo de habilidades básicas del pensamiento; Manejo de conceptos de las disciplinas que sustentan la profesión; Dominio de la comunicación activa y de estrategias de desarrollo humano; Saberes relacionados con nuevas metodologías de aprendizaje; Experiencia en proyectos de investigación formativa con participación de equipos colaborativos; Producción intelectual: artículos académicos y científicos relacionados con procesos educativos, proyectos de gestión académica, desarrollo humano y organizacional, Conocimientos y prácticas de gestión académica en educación superior.
Años de experiencia	2-5 años
<b>4. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	
<b>5. Competencias Técnicas para el puesto</b>	
Pensamiento analítico	
Conocimiento y aplicación de normas	
Expresión Oral	

### 1.2.2.6. Docentes de la UNAP

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Docentes de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>Unidad Administrativa:</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Desarrollar la formación de los profesionales con un alto nivel de conocimientos, de diversos cargos y funciones con el uso pedagógico de las TIC, promoviendo la producción de nuevos saberes para la gestión educativa y la enseñanza, el aprendizaje y la reflexión sobre las prácticas, para lograr una mejora en las trayectorias educativas de los alumnos.	
<b>2. Funciones del puesto</b>	
1. Registrar la asistencia a los períodos de clase asignados.	
2. Registrar los avances académicos de las clases dictadas.	
3. Cumplir con el desarrollo del sílabo de la asignatura.	
4. Asistir a las reuniones que convoquen las autoridades y directivos de la unidad o de la universidad.	
5. Generar las actas de calificaciones en las fechas señaladas.	
6. Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole.	
7. Capacitarse periódicamente acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica.	
8. Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento.	
9. Sujetarse a proceso evaluativos.	
<b>3. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Tercer y Cuarto Nivel en cualquier área del Conocimiento a fin a la cátedra y Certificación de ser Docente Habilitado por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.
Áreas de conocimiento	Conocimientos de metodologías de desarrollo de habilidades básicas del pensamiento; Manejo de conceptos de las disciplinas que sustentan la profesión; Dominio de la comunicación activa y de estrategias de desarrollo humano; Saberes relacionados con nuevas metodologías de aprendizaje, proyectos de gestión académica, desarrollo humano y organizacional, Conocimientos y prácticas de gestión académica en educación superior.
Años de experiencia	2-5 años
<b>4. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	

<b>5. Competencias Técnicas para el puesto</b>
Pensamiento analítico
Conocimiento y aplicación de normas
Expresión Oral

**1.2.2.7. Secretaria de la Unidad Académica de Nivelación y Admisión**

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo Ocupacional:</b>	Secretaria de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>Unidad Administrativa:</b>	Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia
<b>1. Misión del puesto</b>	
Ejecutar actividades del ámbito secretarial y asistir a los requerimientos de su inmediato superior, llevando a cabo las normas y reglamento de la Institución, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la UNAP.	
<b>2. Principales Responsabilidades del cargo</b>	
1. Recepción de documentos.	
2. Archivo de documentos.	
3. Atender a las personas que solicitan información sobre el desarrollo del curso de nivelación y público en general.	
4. Informar y dar a conocer al/a Director/a, sobre todo la documentación y tramites que ingresan a la UNAP.	
5. Amplios conocimientos en protocolo institucional.	
<b>3. Funciones del puesto</b>	
1. Elaborar oficios y comunicaciones	
2. Redactar y entregar la correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios entre otros documentos de la UNAP.	
3. Llevar un registro de entrada y salida de los documentos de la Institución.	
4. Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones de la UNAP.	
5. Llevar el control de los registros de asistencia del personal Administrativo, Tutores y Docentes de la UNAP.	
6. Aplicar los procedimientos establecidos en las normas y reglamentos de la Institución, eliminando trámites innecesarios.	
7. Atención a la comunidad Universitaria acerca de temas académicos (Ingreso a la Universidad a través del SNNA, horarios, avance de asignaturas, asistencia, calificaciones entre otras)	
8. Publicar los resultados de estudiantes admitidos a las Unidades Académicas y sus carreras	
9. Remitir periódicamente al Director de la UNAP un informe de cumplimiento de actividades planificadas.	

<b>4. Instrucción formal y experiencia requerida</b>	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel, especialidad Licenciada en Secretariado Ejecutivo, y Afines.
Áreas de conocimiento	Leyes Ecuatorianas, Ley Orgánica de Educación Superior, Normas y Reglamentos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Ética Profesional, Organización Documental, Relaciones Humanas, Protocolo Universitarios, manejo del paquete de Microsoft office, mecanografía.
Años de experiencia	1-2 años
<b>5. Competencias conductuales requeridas para el puesto</b>	
Trabajo en equipo	
Orientación a resultados	
Orientación de Servicio	
Aprendizaje continuo	
<b>6. Competencias Técnicas para el puesto</b>	
Pensamiento analítico	
Conocimiento y aplicación de normas	
Expresión Oral	

### 1.2.3. *Balanced Scorecard*

#### 1.2.3.1. *Cuadro de Mando*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI									
UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA									
BALANCED SCORECARD									
N.	PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN	
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Incrementar la asignación de recursos y el nivel de ejecución presupuestaria mediante el uso óptimo de los recursos.	% Ejecución presupuestaria	100%	Incrementar la ejecución presupuestaria	Anual	Cumplimiento de actividades planificadas.	
				% Incremento de asignación presupuestaria	10%	Incrementar la asignación presupuestaria	Semestral	Incremento de estudiantes.	
				% de desperdicios en materiales	15%	Reducir	Mensual	Reducción del nivel de desperdicios de recursos.	
2	4	CLIENTE	POSICIONAMIENTO	Garantizar la satisfacción de los estudiantes, siendo una universidad de alto valor percibido mediante la entrega de	% de satisfacción de los estudiantes	90%	Incrementar el nivel de satisfacción	Mensual	Realizar evaluaciones del nivel de satisfacción académica de los estudiantes



3	5			una oferta académica de calidad.					
			<b>SEGUIMIENTO</b>	Desarrollar un sistema de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los estudiantes que han aprobado y reprobado el curso de nivelación con la finalidad de medir el nivel de satisfacción.	% de Quejas	10%	Disminuir niveles de quejas	Mensual	Dar seguimiento a los estudiantes aprobados y reprobados.
	6	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>RESPONSABILIDAD ACADÉMICA</b>	Diseñar un programa de nivelación con óptimos estándares académicos que incrementen la formación universitaria de los estudiantes.	% de alumnos que aprobaron el curso de nivelación	90%	Incrementar	Semestral	Optimizar la calidad el contenido académico de los programas de nivelación.
7	<b>INFRAESTRUCTURA</b>		Mejorar las adecuaciones físicas para lograr un mejor desempeño por parte de los funcionarios.	% de inversión en infraestructura	15%	Incrementar	Anual	Solicitar asignación presupuestaria para infraestructura	

4	8	<b>CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA</b>	<b>SISTEMAS INFORMÁTICOS</b>	Mejorar los sistemas informáticos para la administración de información de la universidad y así disponerla de manera confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	4	Modelos de interconexión y reportería mejorados	Anual	Desarrollo de paquetes informáticos.
	9		<b>CAPACITACIÓN</b>	Desarrollar programas de capacitación orientados al personal con énfasis en los docentes para incrementar el nivel académico del curso de nivelación.	Horas de capacitación	160	Optimización de aptitudes	Anual	Plan de capacitación a cuerpo docente.

1.2.3.2. Tablero de Mando

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI									
UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA									
TABLERO DE MANDO CENTRAL									
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Incrementar la asignación de recursos y el nivel de ejecución presupuestaria mediante el uso óptimo de los recursos .	% Ejecución presupuestaria	100%	Incrementar la ejecución presupuestaria	85,00%	70,00%	100,00%
2				% Incremento de asignación presupuestaria	10%	Incrementar la asignación presupuestaria	7,50%	5,00%	9,20%
3				% de desperdicios en materiales	15%	Reducir	20,00%	25,00%	20,00%
4	CLIENTE	POSICIONAMIENTO	Garantizar la satisfacción de los estudiantes, siendo una universidad de alto valor percibido mediante la entrega de una oferta académica de calidad.	% de satisfacción de los estudiantes	90%	Incrementar el nivel de satisfacción	80,00%	70,00%	80,00%
5		SEGUIMIENTO	Desarrollar un sistema de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los estudiantes que han aprobado y reprobado el curso de nivelación con la finalidad de medir el nivel de satisfacción.	% de Quejas	10%	Disminuir niveles de quejas	20,00%	30,00%	5,00%
6	PROCESOS INTERNOS	RESPONSABILIDAD ACADÉMICA	Diseñar un programa de nivelación con óptimos estándares académicos que incrementen la formación universitaria de los estudiantes.	% de alumnos que aprobaron el curso de nivelación	90%	Incrementar	85,00%	80,00%	83,46%
7		INFRAESTRUCTURA	Mejorar las adecuaciones físicas para lograr un mejor desempeño por parte de los funcionarios.	% de inversión en infraestructura	15%	Incrementar	10,50%	6,00%	5,00%
8	CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	SISTEMAS INFORMÁTICOS	Mejorar los sistemas informáticos para la administración de información de la universidad y así disponerla de manera confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	4	Modelos de interacción y reportería mejorados	3	2	1
9		CAPACITACIÓN	Desarrollar programas de capacitación orientados al personal con énfasis en los docentes para incrementar el nivel académico del curso de nivelación.	Horas de capacitación	160	Optimización de aptitudes	100	40	0

### 1.2.3.3. Matriz de Cumplimiento

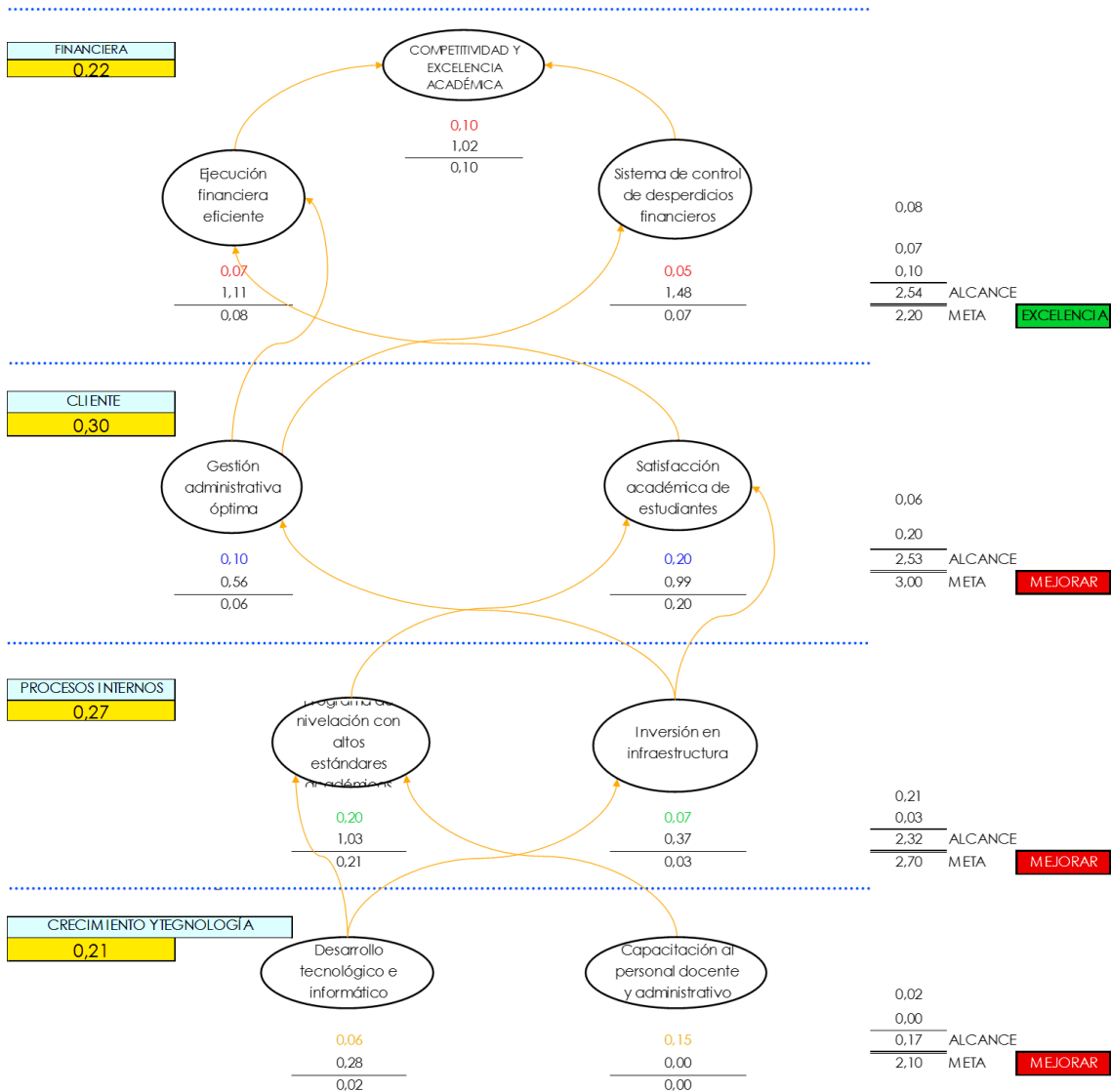
## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FINANCIERA	Incrementar la asignación de recursos y el nivel de ejecución presupuestaria mediante el uso óptimo de los recursos .	% Ejecución presupuestaria	Incrementar la ejecución presupuestaria	0,07	1,11	0,07	0,70
2			% Incremento de asignación presupuestaria	Incrementar la asignación presupuestaria	0,10	1,02	0,09	1,00
3			% de desperdicios en materiales	Reducir	0,05	1,48	0,07	0,50
SUBTOTAL					<b>0,22</b>	<b>3,61</b>	<b>0,23</b>	<b>2,20</b>
4	CLIENTE	Garantizar la satisfacción de los estudiantes, siendo una universidad de alto valor percibido mediante la entrega de una oferta académica de calidad.	% de satisfacción de los estudiantes	Incrementar el nivel de satisfacción	0,20	0,99	0,18	2,00
5		Desarrollar un sistema de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los estudiantes que han aprobado y reprobado el curso de nivelación con la finalidad de medir el nivel de satisfacción.	% de Quejas	Disminuir niveles de quejas	0,10	0,56	0,05	1,00
SUBTOTAL					<b>0,30</b>	<b>1,54</b>	<b>0,23</b>	<b>3,00</b>
6	PROCESOS	Diseñar un programa de nivelación con óptimos estándares académicos que incrementen la formación universitaria de los estudiantes.	% de alumnos que aprobaron el curso de nivelación	Incrementar	0,20	1,03	0,19	2,00
7		Mejorar las adecuaciones físicas para lograr un mejor desempeño por parte de los funcionarios.	% de inversión en infraestructura	Incrementar	0,07	0,37	0,02	0,70
SUBTOTAL					<b>0,27</b>	<b>1,40</b>	<b>0,21</b>	<b>2,70</b>
8	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas informáticos para la administración de información de la universidad y así disponerla de manera confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	Modelos de interacción y reportería mejorados	0,06	0,28	0,02	0,60
9		Desarrollar programas de capacitación orientados al personal con énfasis en los docentes para incrementar el nivel académico del curso de nivelación.	Horas de capacitación	Optimización de aptitudes	0,15	0,00	0,00	1,50
SUBTOTAL					<b>0,21</b>	<b>0,28</b>	<b>0,02</b>	<b>2,10</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1,00</b>	<b>6,84</b>	<b>0,68</b>	<b>10,00</b>

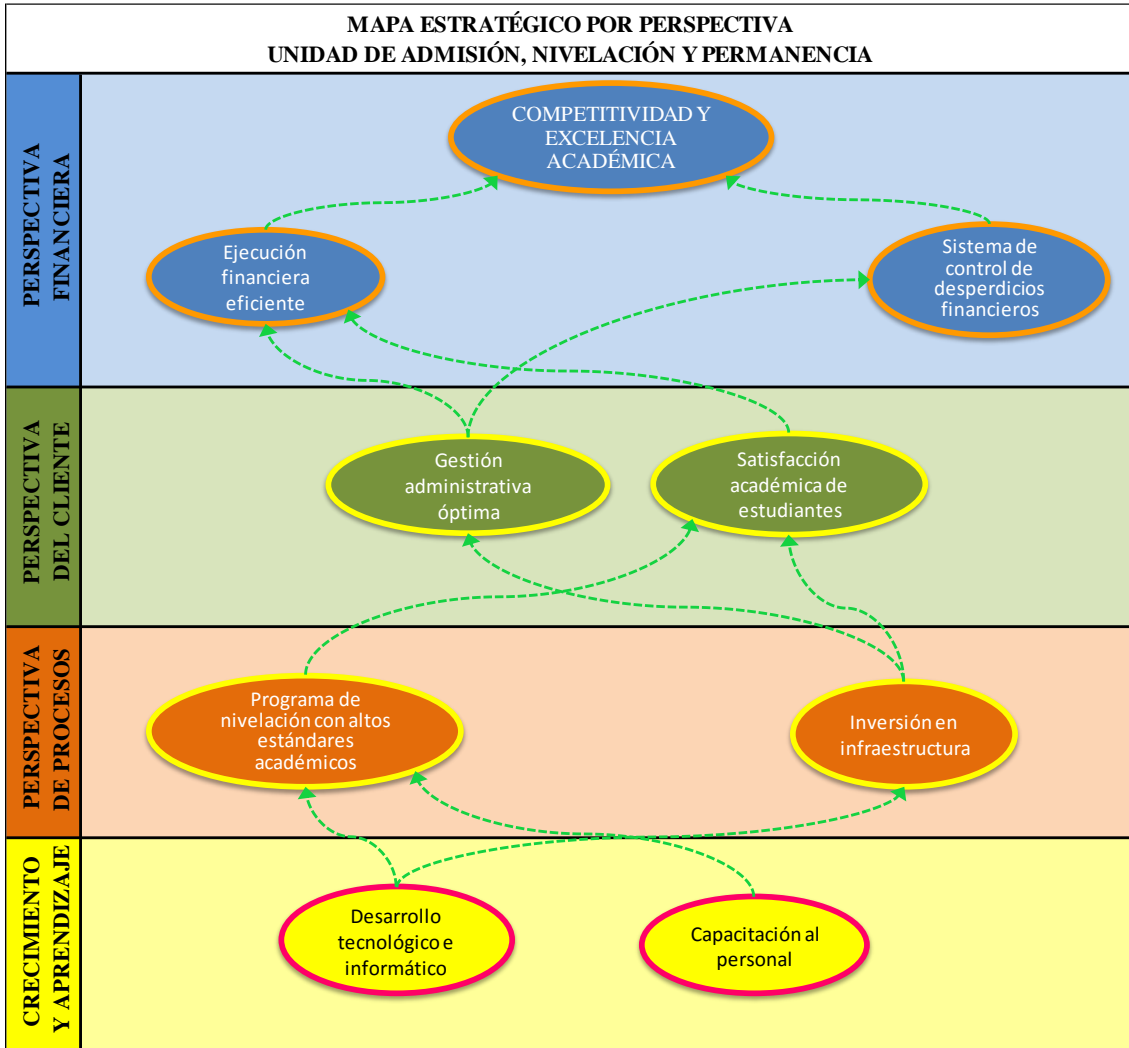
RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO (MISIÓN)	68%
CALIFICACIÓN PONDERADA	6.84
	10.00

### 1.2.3.4. Construcción del mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL



1.2.3.5. Mapa estratégico organizacional



## 4. CONCLUSIONES

- Es posible mejorar la calidad de servicios y procesos que proporciona la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para lo cual es necesario el apoyo por parte de las autoridades, con la finalidad de mejorar la gestión institucional.
- Se establece que es necesario que la UNAP funcione en las mismas instalaciones donde se encuentran ubicadas las otras áreas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para que exista un mejor desarrollo de las actividades académicas y administrativas, ya que esto origina que no haya una buena comunicación entre las partes que intervienen, así como también causa una desmotivación al no contar con un adecuado espacio para el funcionamiento de la Unidad.
- El sistema informático es una de las herramientas fundamentales en el desarrollo de las actividades de la UNAP, el cual presenta falencias al momento de realizar una actividad, causando una demora en la ejecución de los procesos.
- El estudio realizado mostró la importancia de diseñar un modelo de gestión adaptado a la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Así mismo se determinó que es necesario estandarizar sus procesos con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia en tiempo y en costos, enfocándose en generar valor para el usuario.
- Observando cada uno de los procesos y subprocesos se identificó la falta de indicadores de gestión, para poder controlar y evaluar la eficiencia de los mismos, para lograr así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un enfoque fundamentado en procesos para el desarrollo de las actividades en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con la finalidad de mejorar los procesos académicos y administrativos.
- Gestionar la construcción de la infraestructura física de la Unidad dentro de las instalaciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi, las cuales son necesarias para el desarrollo de las actividades de la misma, para así mejorar el desenvolvimiento y funcionalidad de la Institución, la cual se ve afectada al funcionar en un sitio diferente al de la institución.
- Coordinar con el área de TIC el mantenimiento y mejoramiento del sistema informático, para realizar un seguimiento de las actividades que se realiza en la unidad, permitiendo así la consolidación de la información mediante la plataforma informática.
- Planificar un levantamiento de los procesos de la UNAP de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para la mejora continua de los mismos, garantizando así un servicio de calidad. Es así que se debe documentar cada actividad, para establecer una guía para los funcionarios de la unidad, evitando la duplicidad de actividades y las falencias en las mismas.
- Evaluar el desempeño de los funcionarios de la unidad a través de la aplicación de indicadores de gestión para conocer el cumplimiento de cada proceso, así como también realizar la retroalimentación a los mismos, promoviendo la participación y mejora continua de los funcionarios de la UNAP.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1. Bibliografía citada

**ARINAMY, Luis. 2013.** Luis Arimany. *www.luisarimany.com*. [En línea] 2013. [Citado el: 10 de febrero de 2015.] <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>.

**BELISARIO R., Carlos Vidal. 2012.** *Procedimiento para la mejora de la gestión de la coordinación del programa*. Santa Clara : s.n., 2012. Técnico.

**BERROZPE MARTÍNEZ, Arturo. 2012.** *La cadena de valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*. s.l. : Lulu.com, 2012. pág. 73. 1471704017, 9781471704017.

**BOLTVINIK, Julio y HERNÁNDEZ LAOS, Enrique. 1999.** *Conceptos y Medidas de Pobreza: Pobreza y distribución del ingreso en México*. Texas : Siglo Veintiuno Editores, 1999. pág. 71. 9789682321931.

**CESALINO SEN, Carlota. 2004.** *Nuevas tendencias en gestión universitaria*. Lima : UNMSM, 2004. pág. 10. 9972-46-269-2.

**CHIAVENATO, Idalberto. 1993.** *Iniciación a la administración general*. México DF : McGraw-Hill, 1993. pág. 35. 9701000250.

**DRUCKER, Peter. 2011.** *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New*. New Brunswick : Transaction Publishers, 2011. pág. 27.

**excelencia-empresarial.com. 2015.** Excelencia empresarial. *www.excelencia-empresarial.com*. [En línea] 18 de mayo de 2015. [Citado el: 5 de febrero de 2015.] [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm).

**FRANCÉS, Antonio. 2006.** *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México DF : Pearson Educación de México S.A., 2006. pág. 145. 9702607019.

**GAD COTOPAXI. 2014.** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi. <http://www.cotopaxi.gob.ec/>. [En línea] GADCotopaxi, 2014. [Citado el: 01 de mayo de 2015.] [http://www.cotopaxi.gob.ec/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=86:gestion-por-procesos&Itemid=318&lang=es](http://www.cotopaxi.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=86:gestion-por-procesos&Itemid=318&lang=es).

*Gestión por procesos*. **HERNÁNDEZ LUGO, Alejandro. 2002.** 1, La Habana : II Organización de la producción y del trabajo, noviembre de 2002, Vol. XXIV, pág. 3.

**GONZÁLEZ DE LAS CUEVAS, Luis Roldán. 2006.** *10 pasos para aumentar su rentabilidad.* Barcelona : Ediciones Díaz de Santos, 2006. pág. 17. 8479787376.

**HARRINGTON, James. 1995.** *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 1995. pág. 140. 9586002934.

**HURTADO CUARTAS, Darío. 2008.** *Principios de administración.* Medellín : Instituto Tecnológico Metropolitano, 2008. pág. 51. 978-958-98314-2-7.

**J DEL RÍO, Cortina. 2011.** Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. <http://www.redalyc.org/>. [En línea] 2011. [Citado el: 15 de enero de 2015.] <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf>.

**Kaplan, Robert y Norton, David. 2013.** *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.* Madrid : Grupo Planeta Spain, 2013. pág. 54. 8498753082.

**KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P. 2000.** *Administración de operaciones: estrategia y análisis.* Massachusetts : Pearson Education, 2000. pág. 218. 9684444117.

*La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders.* **DUQUE OLIVA, Edison Jair. 2009.** Bogotá : s.n., 19 de noviembre de 2009, Revista Innovar Journal, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 19, págs. 25-42. 0121-5051.

**LÓPEZ SUÁREZ, José Antonio. 2006.** *La reingeniería de la administración académica de las funciones substantivas universitarias con base en cuerpos académicos (el caso de la Facultad de Contaduría y Administración, UAEM).* México : UAEM, 2006. pág. 17. 9688359270.

**MEDINA GIOPP, Alejandro. 2005.** *Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico.* Santo Domingo : INTEC, 2005. pág. 169. 9993425613.

**MEDwave. 2011.** Revista Biomédica Revisada Por Pares. <http://www.medwave.cl/>. [En línea] MEDwave, 11 de mayo de 2011. [Citado el: 01 de mayo de 2015.] <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>. ISSN 0717-6384.

**MÉNDEZ GONZÁLEZ, Guillermo y AGUADO FRAN, Juan Carlos. 2006.** *La gestión financiera de las empresas turísticas.* Madrid : Paraninfo, 2006. pág. 10. 8497325214.

**MIERES LANDÍN, Marina. 2011.** Ilustrados.com. <http://www.ilustrados.com/>. [En línea] 2011. [Citado el: 5 de febrero de 2015.] <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE ESPAÑA. 2005.** *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares.* [ed.] Fernando González Ferreras. Madrid : Ministerio de Educación y Ciencia, 2005. pág. 67. 8436941179.

**MOREIRA DELGADO, Mercedes de la C. 2006.** scielo.org. *scielo.sld.cu/*. [En línea] 2006. [Citado el: 2 de enero de 2015.] [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci\\_arttext.10249435](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci_arttext.10249435).

**MUÑOZ GONZÁLEZ, Luis. 2003.** *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona : Gestión 2000 S. A., 2003. pág. 42. 9788480889285.

**NUNES, Paulo. 2012.** Enciclopedia temática Knoow.net. *old.knoow.net*. [En línea] 26 de agosto de 2012. [Citado el: 5 de febrero de 2015.] <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>.

**NÚÑEZ GUERRERO, Yilsy, RODRÍGUEZ MONROY, Carlos y ARANCIBIA, Sergio. 2010.** Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. <http://www.laccei.org/>. [En línea] junio de 2010. [Citado el: 12 de junio de 2016.] [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/UM053\\_Nunez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/UM053_Nunez.pdf).

**O. DA SILVA, Reinaldo. 2002.** *Teorías de la administración*. México DF : Thomson Learning, 2002. pág. 210. 9706862242.

**OTERO CORTÉS, Héctor. 2003.** Héctor Otero Cortés blog. *torouno.files.wordpress.com*. [En línea] noviembre de 2003. [Citado el: 30 de septiembre de 2015.] <https://torouno.files.wordpress.com/2008/01/analisis-de-procesos.pdf>.

**PEPPER BERGHOLZ, Susana. 2011.** mednet.cl. *www.mednet.cl*. [En línea] 1 de mayo de 2011. [Citado el: 2 de enero de 2015.] <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>.

**PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. 2010.** *Gestión por procesos*. Madrid : ESIC Editorial, 2010. pág. 54. 8473566971.

**QUINTERO, Johana y SÁNCHEZ, José. 2006.** Red de Revistas Científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal. *www.redalyc.org/*. [En línea] septiembre de 2006. [Citado el: 15 de enero de 2015.] <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>. 1317-0570.

**SECRETARIA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2015.** SNAP. <http://www.administracionpublica.gob.ec/>. [En línea] 2015. <http://www.administracionpublica.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2015/>.

**SEEN, James A. 2000.** *Análisis y diseño de sistemas de información*. s.l. : McGraw-Hill, 2000. pág. 105. 9684229917.

**SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA. 2002.** Complejo Hospitalario Universitario de Albacete. *www.chospab.es*. [En línea] 21 de octubre de 2002. [Citado el: 05 de enero de 2015.] <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>.

**SESCAM. 2002.** chospab.es. *www.chospab.es*. [En línea] 21 de octubre de 2002. [Citado el: 21 de enero de 2015.] <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>.

**SINAPSYS BUSINESS SOLUTIONS, S.L.** Sinapsys Business Solutions, S.L. *www.sinap-sys.com*. [En línea] [Citado el: 15 de febrero de 2015.] <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE. 2014.** Universidad del Valle. *gicuv.univalle.edu.co*. [En línea] mayo de 2014. [Citado el: 15 de febrero de 2015.] [http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos\\_divulgacion\\_socializacion/materia\\_l\\_divulgacion/Guia\\_de\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos_divulgacion_socializacion/materia_l_divulgacion/Guia_de_Mejora_Continua.pdf).

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA. 2014.** Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia. *ufpso.edu.co*. [En línea] 2014. [Citado el: 30 de septiembre de 2015.] <https://ufpso.edu.co/autoevaluacion/Estrategias.9681832477>.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. 2016.** Universidad Técnica de Cotopaxi. [En línea] 2016. [Citado el: 15 de febrero de 2016.] <http://www.utc.edu.ec/UACAD%C3%89MICAS/SNNA>.

**UNIVERSIDAD TecVIRTUAL DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY. 2012.** Círculo TEC, en línea con tu desarrollo. *ftp://sata.ruv.itesm.mx/*. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de febrero de 2015.] [ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631\\_BienvenidaCyP/QP161.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.pdf).

**VINASCO ISAZA, Luz Elena. 2012.** Centro de ingeniería de la calidad. *www.cicalidad.com*. [En línea] diciembre de 2012. [Citado el: 15 de febrero de 2015.] <http://www.cicalidad.com/articulos/Soluci%F3n%20de%20Problemas%20-%20PHVA.pdf>.

**www.processmodel.com. 2015.** Process Model Inc. *processmodel.com*. [En línea] Blog Post, 12 de marzo de 2015. [Citado el: 1 de junio de 2015.] <https://www.processmodel.com/blog/what-is-a-process/>.

## 6.2. Bibliografía consultada

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.** (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial.

**BARRIGA, F.** (1973). Monografía de la provincia de Cotopaxi. Vol II. Ambato: Primicias.

**BELISARIO R, C.** (2012). Procedimiento para la mejora de la gestión de la coordinación del programa. Santa Clara.

**CHIAVENATO, I.** (1993). Iniciación a la administración general. México DF: McGraw-Hill.

**CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.** (2014). RPC-SO-027-No.288-2014. Quito.

**excelencia-empresarial.com.** (18 de Mayo de 2015). Excelencia empresarial. Obtenido de [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm).

**GAD MUNICIPAL LATACUNGA.** (16 de Marzo de 2016). GAD Municipal del cantón Latacunga. Obtenido de GAD Municipal del cantón Latacunga: <http://www.latacunga.gob.ec/>

**HARRINGTON, J.** (1993). Mejoramiento de los procesos en la empresa. Mc-Graw Hill.

**KAPLAN, R., & Norton, D.** (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión.

**LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.** (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito: Registro Oficial.

**MEDINA GIOPP, A.** (2005). Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico. Santo Domingo: INTEC.

**MEDwave.** (11 de Mayo de 2011). Revista Biomédica Revisada Por Pares. Obtenido de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>. ISSN 0717-6384.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA.** (2005). Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares.

**MOREIRA DELGADO, M.** (2006). scielo.org. scielo.sld.cu/. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci_arttext). 10249435.

**MUÑOZ GONZÁLEZ, L.** (2003). Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. En L. Muñoz González, Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000 S. A.

**OTERO CORTES, H.** (Noviembre de 2003). blog. torouno.files.wordpress.com. Obtenido de <https://torouno.files.wordpress.com/2008/01/analisis-de-procesos.pdf>.

**PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J.** (2010). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

**PROCESS MODEL INC.** processmodel.com. . (12 de Marzo de 2015). Obtenido de Process Model Inc. processmodel.com. : <https://www.processmodel.com/blog/what-is-a-process/>.

**SALAZAR, F.** (2010). Gestión estratégica de negocios. Quito.

**SECRETARÍA NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.** (2011). Perfil Territorial del Cantón Latacunga. Latacunga: CEDIA.

**SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** (2013). Secretaría Nacional de la Administración Pública. Quito.

**SENN, J.** (2000). Análisis y diseño de sistemas de información. McGraw-Hill.

**Sescam.** (21 de Octubre de 2002). www.chospab.es. Obtenido de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>.

**SINAPSYS BUSINESS SOLUTIONS, S.L.** . (15 de Febrero de 2015). Sinapsys Business Solutions, S.L. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>.

**ANEXOS**

Contrato de Régimen Especial entre Entidades Públicas o sus subsidiarias para la prestación de servicio de nivelación por carreras para los estudiantes que se encuentran dentro del SNNA en las ciudades de Latacunga y La Maná



Memorando Nro. SENESCYT-DDCP-2015-0458-MI

Quito, D.M., 13 de noviembre de 2015

**PARA:** Sr. Mgs. Pablo Andres Bayas Mora  
**Gerente Sistema Nacional de Nivelación y Admisión**

**ASUNTO:** Notificación al administrador del contrato No. 20150133

De mi consideración:

Por medio del presente remito un ejemplar del contrato No. 20150133, celebrado entre la **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN** y la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**, cuyo objeto es la: *"la Prestación del servicio de nivelación de carrera para los estudiantes que se encuentran dentro del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en las ciudades de Latacunga y la Maná, a través de un curso, para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas del país, de acuerdo a los lineamientos del reglamento del sistema nacional de nivelación y admisión vigente"*, conjuntamente con una guía y un CD que contiene todo el expediente precontractual.

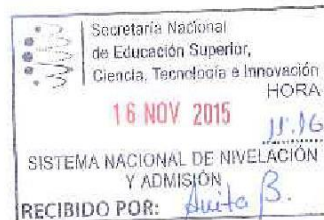
Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Sra. Abg. Yessenia Carolina Cruz Veintimilla  
**DIRECTORA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**





20150133



Secretaría de  
Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

**CONTRATO DE RÉGIMEN ESPECIAL ENTRE ENTIDADES PÚBLICAS O SUS SUBSIDIARIAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE.**

#### **COMPARECIENTES.-**

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte la **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**, representada por Lorena Elizabeth Araujo Silva, en su calidad de Subsecretaria General de Educación Superior (E), delegada del Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, de conformidad con el Acuerdo No. 2014-001, de 02 de enero de 2014, publicado en el Registro Oficial No. 176, de 04 de febrero de 2014, a quien en adelante se le denominará "LA CONTRATANTE" y/o "LA SECRETARÍA"; y por otra la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI** con RUC 0560001270001, representada legalmente por el Ing. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, en su calidad de Rector a quien en adelante se le denominará "LA CONTRATISTA". Las partes se obligan en virtud del presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

#### **CLÁUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES**

- 1.1 El segundo inciso del artículo 358 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que: *"El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de los estudiantes y los estudiantes de acuerdo a la ley"*;
- 1.2 El literal b) del artículo 80 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que: *"La gratuidad será también para los y las estudiantes que se inscriban en el nivel preuniversitario, pre politécnico o su equivalente, bajo los parámetros del Sistema de Nivelación y Admisión"*;
- 1.3 El primer inciso del artículo 81 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que: *"El ingreso a las instituciones de educación superior públicas estará regulado a través del Sistema de Nivelación y Admisión, al que se someterán todos los y las estudiantes aspirantes"*;
- 1.4 El tercer inciso del artículo 81 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que: *"El componente de nivelación del sistema se someterá a evaluaciones quinquenales con el objeto de determinar su pertinencia y/o necesidad de continuidad, en función de los logros obtenidos en el mejoramiento de la calidad de la educación bachiller o su equivalente"*;

- 1.5 El literal b) del artículo 82 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que: para el ingreso a las instituciones de educación superior el aspirante debe *"haber cumplido los requisitos normados por el Sistema de Nivelación y Admisión, el mismo que observará los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad"*.
- 1.6 El literal e) del artículo 183 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece entre las funciones de la SENESCYT la de *"Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y el Sistema de Nivelación y Admisión"*;
- 1.7 El artículo 3 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que: *"La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, implementará el Sistema de Nivelación y Admisión para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas". El segundo inciso señala que "El Sistema de Nivelación y Admisión tendrá dos componentes. El de admisión tendrá el carácter de permanente y establecerá un sistema nacional unificado de inscripciones, evaluación y asignación de cupos en función al mérito de cada estudiante". El tercer inciso establece que "El componente de nivelación tomará en cuenta la heterogeneidad en la formación del bachillerato y/o las características de las carreras universitarias"*;
- 1.8 El segundo inciso del artículo 7 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, dispone que: *"La SENESCYT establecerá los mecanismos de articulación de los servicios a la comunidad con los requerimientos que demande el Sistema de Nivelación y Admisión, en coordinación con las instituciones de educación superior públicas"*;
- 1.9 La Disposición Transitoria Quinta del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: *"Hasta cuando la SENESCYT lo determine, las universidades y escuelas politécnicas públicas estarán obligadas a mantener o establecer un período académico de nivelación en cada una de sus carreras al que accederán los bachilleres, que en virtud de un examen nacional hayan obtenido un cupo". El segundo inciso establece "La SENESCYT diseñará e implementará, en un plazo máximo de ciento ochenta días a partir de la expedición de este reglamento, un examen nacional al que se someterán todos los aspirantes para ingresar a las instituciones de educación superior que será parte del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión indicado en la presente ley"*;
- 1.10 El artículo 1 del Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, establece que: *"El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que regulan el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), indica el proceso obligatorio que las y los aspirantes deben seguir para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas, a fin de realizar los estudios correspondientes en los niveles de formación técnica superior, tecnológica superior y de tercer nivel, mediante la realización de un examen de habilidades y la superación de las distintas modalidades de los cursos de nivelación y de los distintos instrumentos de evaluación previstos en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación."*

*Este Reglamento regula la participación de las y los aspirantes, de las instituciones de educación superior públicas, del personal técnico y académico de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y de los demás actores del*

*proceso de ingreso a las instituciones de educación superior públicas, a través del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA).*

*El diseño, implementación, administración y coordinación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) son responsabilidad de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación\*;*

- 1.11 El artículo 68 del Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), al referirse al Financiamiento a las instituciones de Educación Superior (IES) para los cursos de Nivelación, dispone: *"La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación establecerá el costo unitario por estudiante de los distintos cursos de nivelación, en función del documento técnico que establecerá el costo unitario por estudiante de los distintos cursos de nivelación, en función del documento técnico que establecerá el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.*

*La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación suscriba los correspondientes contratos conforme a la Ley de la materia para la realización de estos cursos. Los recursos que se entreguen a las instituciones de educación superior para financiar los cursos de nivelación serán independientes de aquellos que las instituciones de educación superior perciben de acuerdo con lo establecido en el artículo 24 de la Ley Orgánica de Educación Superior. El pago a las (IES), para la realización de los Cursos de Nivelación, se realizará por alumna o alumno efectivamente matriculado\*;*

- 1.12 El artículo 2, numeral 8 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, determina que: *"los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí";*
- 1.13 El artículo 18 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, menciona que la Comisión Técnica deberá estar integrada por: *"1. Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá; 2. El titular del área requirente o su delegado; y, 3. Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado";*
- 1.14 El artículo 19 del Reglamento ibidem señala que: *"De requerirlo el proceso, la respectiva Comisión Técnica integrará subcomisiones de análisis de las ofertas técnicas presentadas...";*
- 1.15 El artículo 20 del Reglamento en mención indica que: *"La entidad contratante elaborará los pliegos para cada contratación, para lo cual deberá observar los modelos elaborados por el INCOP que sean aplicables. Los Pliegos serán aprobados por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado (...);*
- 1.16 El numeral 1 del artículo 98 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, señala que se sujetarán a Régimen Especial, entre otras, las contrataciones que celebren: *"El Estado con entidades del sector Público, o éstas entre sí";*
- 1.17 Mediante Decreto Ejecutivo No. 934, de 10 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial 582, de 23 de noviembre de 2011, el Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, designó a René Ramírez Gallegos

como Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; ratificado mediante Decreto Ejecutivo No. 02, de 24 de mayo de 2013, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 05, de 31 de mayo de 2013;

- 1.18 De conformidad con el Decreto Ejecutivo No. 62 de 21 de agosto de 2013, mediante el cual el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador emitió reformas al Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva "La función Ejecutiva se organiza en las Secretarías siguientes: 7. Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología; (...);"
- 1.19 Mediante Acuerdo No. 2013-127 de 07 de octubre de 2013, el Secretario de Educación Superior, Ciencia y Tecnología acuerda: "Artículo 1.- Calificar al Proyecto "Sistema Nacional de Nivelación y Admisión" como PROYECTO EMBLEMÁTICO de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología";
- 1.20 Mediante Decreto Ejecutivo No. 131, de 08 de octubre de 2013, el Presidente Constitucional de la República decretó, sustituir el numeral 7 del artículo innumerado agregado a continuación del artículo 16 del estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, por el siguiente "7. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación". Disposición General.- En todas aquellas en que se diga "Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología" o "Secretario de Educación Superior, Ciencia y Tecnología", deberá entenderse que se refiere a la "Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación" o "Secretario de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación", respectivamente";
- 1.21 Mediante Acuerdo No. 2014-001, de 02 de enero de 2014, publicado en el Registro Oficial N° 176, de 04 de febrero de 2014, y reformado mediante los Acuerdos No. 2014-026 de 17 de febrero de 2014 y No. 2015-019 de 18 de febrero de 2015, el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en su artículo 3 establece: "Se delega a las y los Subsecretarios/as Generales, las siguientes atribuciones: (...) 4) Autorizar y suscribir los actos administrativos para la contratación bajo régimen especial hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; (...);"
- 1.22 Mediante Acuerdo No. 2014-020-A, de 03 de febrero de 2014, publicado en el Registro Oficial Suplemento 512, de 01 de junio de 2015, el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, expide el Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA). En el referido reglamento en su artículo 70 se establece las obligaciones de ésta Secretaría de Estado por lo que se establece: "a) Diseñar los cursos de nivelación, armonizar su modelo pedagógico y curricular y evaluar la calidad de implementación de los mismos tomando en consideración los lineamientos técnicos que establece el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación (SNNA). b) Organizar, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación, habilitación y perfeccionamiento; c) Evaluar a las y los docentes de los cursos de Nivelación. d) Realizar la supervisión educativa de las instituciones que imparten los cursos de nivelación; e) Diseñar y proveer los materiales de estudio de los cursos de nivelación; f) Comunicar a las instituciones el listado de las y los aspirantes que obtuvieron cupos en las distintas modalidades de nivelación que impartirán cada una de ellas. La secretaría será la única instancia con la potestad de remitir los listados a cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES); y, g) Asegurar el financiamiento para la organización de los cursos de nivelación.";

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



- 1.23 El oficio No. SENESCYT-SNNA-2015-1119-O, suscrito por Pablo Bayas, Gerente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión – SNNA, subrogante, emitido el 14 de julio de 2015, modifica la malla curricular y solicita que "... La nueva propuesta deberá ser aplicada en los cursos de Nivelación de Carrera de las Instituciones de Educación Superior a partir del Segundo Semestre de 2015.";
- 1.24 mediante memorando Nro. SENESCYT-SGES-2015-0667-MI, de 16 de julio de 2015, la Subsecretaría General de Educación Superior, solicitó al Coordinador General Administrativo Financiero, lo siguiente: "Por medio del presente, solicito disponga a quien corresponda, emitan las certificaciones presupuestarias por un valor de \$15.631.233,06, según cuadro adjunto, el mismo que servirá como respaldo para el inicio de procesos de II Semestre académico con las Universidades, adicional solicito se emita el AVAL PAC.";
- 1.25 Mediante memorando Nro. SENESCYT-SGES-2015-0734-MI, de 30 de julio de 2015, la Subsecretaría General de Educación Superior, Subrogante, solicitó al Coordinador General Administrativo Financiero, lo siguiente: "Por medio del presente, en alcance al memorando Nro. SENESCYT-SGES-2015-0667-MI, de 16 de julio de 2015, en virtud del cual se solicitó la emisión de la correspondiente certificación presupuestario por el valor de \$15.631.233,06; al respecto, me permito solicitar se reforme dicho valor de conformidad a la matriz de presupuesto al Ministerio de Finanzas sobre la proyección del presupuesto II Semestre académico con las Universidades, esto es por el valor de \$11.269.888,00 y adicionalmente requiero se disponga a quien corresponda emita el Aval PAC necesario.";
- 1.26 Mediante memorando Nro. SENESCYT-DFIN-2015-1152-MI, de 09 de septiembre de 2015, la Directora Financiera, comunicó a la Gerente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión - SNNA, lo siguiente: "En atención al memo No. SENESCYT-SGES-2015-0734-MI, donde solicitan inicio de proceso de II Semestre académico con las Universidades del País; esta Dirección informa que este requerimiento ha sido atendido con **Certificaciones Presupuestarias Nros. 875 – 876 – 877 – 878 – 879 – 880 – 881 – 882 – 883** por el valor de US \$ 6.368.320,00 las mismas que se encuentra adjuntas.";
- 1.27 Mediante Resolución No. RP-2015-67, de 09 de septiembre de 2015, el Coordinador General Administrativo Financiero, en atención al memorando Nro. SENESCYT-DFIN-2015-1152-MI, de 09 de septiembre de 2015, mediante el cual la Directora Financiera emitió la certificación presupuestaria Nro. 881, de 08 de septiembre de 2015, por el valor de USD\$ 594.620,00, resolvió aprobar la reforma al Plan Anual de Contrataciones de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación 2015, incluyendo el proceso de contratación que consta en el siguiente detalle: CONCEPTO: Servicio de Capacitación, DESCRIPCIÓN GENERAL: El proceso de II Semestre académico con la Universidad Técnica de Cotopaxi, VALOR EN USD. SIN IVA: \$ 594.620,00 USD., PARTIDA: No.: 55.00.001.003.730603.1701.001.0000.0000;
- 1.28 La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 81 de la Ley Orgánica de Educación Superior, ha implementado el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA). El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión tiene como misión primordial diseñar, implementar y administrar la política pública de ingreso a las instituciones de educación superior públicas del Ecuador, que garantice la pertinencia de la oferta académica y la existencia de un sistema equitativo y transparente para todos los aspirantes, basada en la aplicación de pruebas estandarizadas debidamente validadas, este sistema se basa



20150133

- 1.35 Cabe indicar que los bachilleres que ingresarán al curso de nivelación de carrera para el segundo semestre de 2015 son aquellos que en la aplicación del ENES de marzo 2015 han obtenido un cupo en la nivelación de carrera ofertada por las instituciones de educación superior públicas y que no lograron la exoneración luego de la aplicación del EXONERA.
- 1.36 Los términos de referencia corresponden al curso de Nivelación para los aspirantes que rindieron los ENES el 21 de marzo del 2015 y que se vincularán a la nivelación de carrera el segundo semestre del 2015.
- 1.37 Para el efecto, se requiere contratar los servicios de un proveedor que cuente con docentes especializados en las distintas áreas de conocimiento para la prestación del servicio de nivelación de carrera dirigido a los estudiantes que se encuentran dentro del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en las ciudades de Latacunga y La Maná a través de un curso, para el ingreso a las Instituciones de Educación Superior Públicas del País para el segundo semestre de 2015.
- 1.38 La información histórica y estadística de estudiantes que obtuvieron, aceptaron un cupo y se matricularon en cada una de las IES, nos ha permitido estimar el promedio de aspirantes que se matricularán en el segundo semestre 2015.
- 1.39 Por lo expuesto y a fin de dar cumplimiento con el segundo componente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, se establece la necesidad de contratar el curso de nivelación de carrera para alrededor de 2267 bachilleres que previamente obtuvieron un cupo de nivelación de carrera en la aplicación del ENES de 21 de marzo del 2015 a través del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en las ciudades de Latacunga y La Maná.
- 1.40 Para los términos del contrato se define al aspirante efectivamente matriculado como aquel que luego de aceptar el cupo, efectiviza su matrícula en el sistema informático definido por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. La formalización de matrícula se refleja en el sistema seleccionado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, diferenciando el número de aspirantes asignados del total de aspirantes efectivamente matriculados.
- 1.41 Cada Institución de Educación Superior pública informa por escrito su oferta de cupos de nivelación de carrera disponible con anticipación a cada convocatoria del ENES. Esta oferta declarada junto con los resultados de la postulación y del EXONERA constituyen la base para la planificación académica de los cursos de Nivelación.
- 1.42 De los términos de referencia elaborados por Nathaly Aguilera, Analista de Nivelación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, revisados por Estefanía Aguayo, Analista de Nivelación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión y aprobado por Lorena Araujo, Gerente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, se recomienda: *"invitar a participar en este proceso de contratación a la Universidad Técnica de Cotopaxi con RUC Nro.0560001270001 por ser una Institución de Educación Superior Pública que ofertó sus cupos de carrera y cumple con las condiciones administrativas, curriculares y de infraestructura para brindar el servicio de nivelación requerido por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. La Universidad Técnica de Cotopaxi es una de las instituciones de educación superior públicas de la provincia de Cotopaxi y cuenta con la capacidad instalada requerida para la nivelación de carrera."*

- 1.43 Mediante memorando Nro. SENESCYT-SGES-2015-0896-MI, de 14 de septiembre de 2015, la Subsecretaría General de Educación Superior, solicitó al Coordinador General de Asesoría Jurídica, lo siguiente: "(...) disponer a quien corresponda, elabore la resolución de inicio, pliegos y demás trámites pertinente para contratar la prestación de servicio de nivelación de carrera segundo semestre, para los estudiantes que se encuentran dentro del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, a través de un curso para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas del país, las mismas que se detallan a continuación... Universidad Técnica de Cotopaxi 594.620,00...";
- 1.44 Mediante Resolución No. IP-2015-104 de 02 de octubre de 2015, se resolvió: "Iniciar el procedimiento de Régimen Especial entre Entidades Públicas para CONTRATAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE, aprobando los pliegos del proceso No. PRE-SENESCYT-75-2015, cuyo presupuesto referencial es de Quinientos noventa y cuatro mil seiscientos veinte con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 594.620,00), y con un plazo de ejecución de ciento setenta (170) días calendario, contados a partir de la suscripción del contrato."; conformando la Comisión Técnica del proceso con los siguientes servidores: Johnnathan Jaramillo Mieles, delegado de la máxima autoridad quien la presidirá; Karla Miranda, delegada del área requirente; y, César Sandoval, profesional afin al objeto de la contratación. Para este procedimiento de contratación se invitó a participar directamente a: La UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001;
- 1.45 Mediante memorando No. SENESCYT-DDCP-2015-0397-MI, de 05 de octubre de 2015, la Directora de Contratación Pública envió al Director Administrativo el expediente del proceso Nro. PRE-SENESCYT-75-2015 para "CONTRATAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE", para su publicación en el portal de compras públicas;
- 1.46 Mediante memorando No. SENESCYT-DADM-2015-1284-MI de 05 de octubre de 2015, el Director Administrativo notificó a los servidores públicos Johnnathan Jaramillo Mieles, Karla Miranda y César Sandoval que: "han sido designados como miembros de la comisión técnica del proceso de Régimen Especial Nro. PRE-SENESCYT-75-2015 "CONTRATAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE"; mediante Resolución Nro. IP-2015-104";



20150133

- 1.47 Mediante convocatoria de 05 de octubre de 2015, el presidente de la Comisión Técnica, puso en conocimiento de los integrantes de la misma, el cronograma del proceso correspondiente y convocó a una reunión para el 08 de octubre de 2015 a las 10h30, con el propósito de designar al secretario del proceso y realizar la audiencia de preguntas, respuestas y aclaraciones;
- 1.48 Conforme consta de la razón de notificación de 05 de octubre de 2015, los servidores Karla Miranda, delegada del área requirente y César Sandoval, profesional afín al objeto de la contratación firmaron su aceptación a la convocatoria antes referida;
- 1.49 Mediante Acta No 1, de Audiencia, Preguntas, Respuestas y Aclaraciones, de 08 de octubre de 2015, las 10h30; se desarrolló la reunión de la siguiente manera: **Punto 1.-** Se verifica la asistencia de Cristian Tinajero en calidad de representante legal de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001, Johnnathan Jaramillo Mielles, en calidad de Presidente de la Comisión Técnica; César Marcelo Sandoval Tapia, Profesional afín al objeto de contratación; Karla Sofía Miranda Egúez, Delegada del área requirente y María Belén Baque servidora de la Dirección Administrativa de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, cumpliéndose con el quórum correspondiente. **Punto 2.-** Se designa a la servidora pública María Belén Baque, de la Dirección Administrativa, como secretaria del proceso, quien estando presente acepta dicha designación. **Punto 3.-** La comisión técnica solicita al oferente exponer las preguntas o aclaraciones inherentes al proceso de contratación. **Punto 3.1.-** Cristian Tinajero representante legal de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001, expone que, no existe inquietudes en el presente proceso.”;
- 1.50 Conforme consta del Acta No. 2, de Apertura de Oferta, de 13 de octubre de 2015, las 15h00, los integrantes de la Comisión Técnica dieron apertura a la oferta presentada por la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001, invitada a participar en el proceso de contratación, verificando que consta de 29 fojas útiles incluyendo anexos (original, 1 copia y sobre), sumilladas y foliadas;
- 1.51 Mediante Informe Técnico de 13 de octubre de 2015, elaborado por César Sandoval, Profesional afín al objeto de la contratación, en la conclusión manifiesta: “Se establece que la oferta presentada por la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001, cumple con las especificaciones técnicas solicitadas en los términos de referencia.”;
- 1.52 Mediante Acta No. 3 de Calificación, de 13 de octubre de 2015, siendo las 15h30, los miembros de la Comisión Técnica luego de verificada y analizada la oferta concluyeron que: “Realizada la calificación, se establece que la oferta presentada por UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001, cumple con la metodología y cronograma solicitados en los términos de referencia; cumple con las especificaciones técnicas; y, cumple con la oferta económica, por lo que SI cumple con lo solicitado en los pliegos.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y la Resolución No. IP-2015-104, y la Resolución INCOP No. RE-2013-000082, se recomienda al Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado, salvo su mejor criterio, declare la ADJUDICACIÓN para “CONTRATAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y

**LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE**, a la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC Nro. 0560001270001**; esta Acta será publicada en el portal de compras públicas a fin de continuar con el trámite pertinente.”;

- 1.53 Mediante memorando No. SENESCYT-DADM-2015-1335-MI, de 15 de octubre de 2015, el Director Administrativo, remitió a la Directora de Contratación Pública, Subrogante, el expediente del proceso para la elaboración de la resolución de adjudicación y el respectivo contrato;
- 1.54 Luego de concluidas las etapas del proceso de Régimen Especial entre Entidades Públicas o sus Subsidiarias Nro. PRE-SENESCYT-75-2015, mediante Resolución de Adjudicación No. AP-2015-82, de 19 de octubre de 2015, se adjudicó el contrato para **CONTRATAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE**, a la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI con RUC 0560001270001**, representada legalmente por el Ing. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, por un valor de quinientos noventa y cuatro mil seiscientos veinte con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 594.620,00), gravado con el 0% de IVA por tratarse de servicios de educación, de acuerdo a las condiciones generales y específicas constantes en los pliegos y en la oferta presentada; y, con un plazo de ejecución de ciento setenta (170) días calendario, contados a partir de la suscripción del contrato; y,
- 1.55 Mediante Acuerdo 2015-165, de 28 de octubre de 2015, el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, encargó a la Magister Lorena Elizabeth Araujo Silva, como Subsecretaria General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO**

La **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**, se obliga con la **CONTRATANTE** a la **PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIVELACIÓN DE CARRERA PARA LOS ESTUDIANTES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN EN LAS CIUDADES DE LATACUNGA Y LA MANÁ, A TRAVÉS DE UN CURSO, PARA EL INGRESO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DEL PAÍS, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN VIGENTE**, y a ejecutar el contrato a entera satisfacción de la **CONTRATANTE**, según las características y especificaciones técnicas constantes en la oferta, y pliegos, que se agregan y forma parte integrante de este contrato.

20150133

### CLÁUSULA TERCERA.- PRECIO DEL CONTRATO

El valor del presente contrato, que la CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA, es el de quinientos noventa y cuatro mil seiscientos veinte con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 594.620,00) gravado con el 0% de IVA, por tratarse de servicios de educación, de conformidad con la oferta presentada por el CONTRATISTA.

Este presupuesto será distribuido por parte de la Institución de Educación Superior de la siguiente manera: al menos el 80% para cubrir el pago a docentes y tutores y no más del 20% para cubrir los costos administrativos, en función de los estudiantes efectivamente matriculados.

Los gastos administrativos incluyen el pago al personal administrativo (coordinadores, asistentes, personal de apoyo), suministros. No pueden incluir la compra de activos. En el 20% del total de la contratación también se podrán incluir un valor destinado para movilización o transporte de los docentes y coordinadores siempre y cuando se justifique con las convocatorias realizadas por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión y no exceda de un monto total que gaste la Institución de Educación Superior de \$1000 en el semestre para todo el personal convocado

El precio unitario de este proceso contractual es de doscientos sesenta con 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (USD\$ 260,00), correspondiente al valor por cada estudiante legalmente matriculado.

Este precio unitario no podrá ajustarse ni modificarse y permanecerá fijo durante la ejecución del Contrato.

De acuerdo al Art. 56 de la Ley de Régimen Tributario Interno – Impuesto al valor agregado sobre los servicios, se encuentran gravados con tarifa cero los servicios de educación en todos los niveles; por lo que, la oferta a ser presentada debe incluir el precio unitario con IVA tarifa 0%.

### CLÁUSULA CUARTA.- FORMA DE PAGO

4.1 El pago se realizará una vez suscrito el contrato, de la siguiente manera:

El 80%, previo a la entrega de la planificación general del curso de nivelación a entera satisfacción de la entidad contratante y la factura por parte del contratista.

El 20%, a la entrega del informe final del II SEMESTRE 2015, acompañado del listado de los docentes contratados del segundo semestre de la nivelación con su respectivo GUR de pagos; informe de satisfacción del administrador del contrato, y aprobación correspondiente, entrega de la factura por parte del contratista y suscripción del acta de recepción definitiva.

La liquidación del contrato se realizará en función de los estudiantes que hayan efectivizado su matrícula en el curso de nivelación a través del sistema informático de gestión académica en el plazo máximo estipulado, por lo cual el contratista, de ser el caso, devolverá valores a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. El precio unitario será la

referencia para la liquidación del contrato en base a los estudiantes que hayan formalizado su matrícula, número de estudiantes que se verificará al cierre de cada proceso de matriculación.

**4.2 Pagos indebidos:** La SECRETARÍA se reserva el derecho de reclamar al CONTRATISTA, en cualquier tiempo, antes o después de la prestación del servicio, sobre cualquier pago indebido por error de cálculo o por cualquier otra razón, debidamente justificada, obligándose el CONTRATISTA a satisfacer las reclamaciones que por este motivo llegare a plantear la SECRETARÍA, reconociéndose el interés calculado a la tasa máxima del interés convencional, establecido por el Banco Central del Ecuador.

#### **CLÁUSULA QUINTA.- GARANTÍAS**

Por la naturaleza y forma de pago no se presentarán garantías.

#### **CLÁUSULA SEXTA.- PLAZO**

El plazo de ejecución del contrato será de ciento setenta (170) días calendario contados a partir de la suscripción del contrato.

#### **CLÁUSULA SÉPTIMA.- PRÓRROGAS DE PLAZO**

- 7.1 La SECRETARÍA prorrogará el plazo total o los plazos parciales en los siguientes casos:
- a) Cuando el CONTRATISTA así lo solicitare, por escrito, justificando los fundamentos de la solicitud, dentro del plazo de quince días siguientes a la fecha de producido el hecho, siempre que este se haya producido por motivos de fuerza mayor o caso fortuito aceptado como tal por la máxima autoridad de la SECRETARÍA o su delegado, previo informe del administrador del contrato. Tan pronto desaparezca la causa de fuerza mayor o caso fortuito, el CONTRATISTA está obligado a continuar con la ejecución del contrato, sin necesidad de que medie notificación por parte del administrador del contrato para reanudarlo;
  - b) Por suspensiones en la ejecución del contrato, motivadas por la SECRETARÍA u ordenadas por ella y que no se deban a causas imputables al CONTRATISTA;
  - c) Si la SECRETARÍA no hubiera solucionado los problemas administrativos-contractuales en forma oportuna, cuando tales circunstancias incidan en la ejecución del trabajo; y,
  - d) Si la Secretaría justificara las situaciones imprevistas o caso fortuito fuerza mayor que no se deba a causas imputables al contratista.
- 7.2 En casos de prórroga de plazo, las partes elaborarán un nuevo cronograma, que suscrito por ellas, sustituirá al original o precedente y tendrá el mismo valor contractual

20150133

del sustituido. Y en tal caso se requerirá la autorización de la máxima autoridad de la SECRETARÍA, previo informe del administrador del contrato.

#### CLÁUSULA OCTAVA.- OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA

Además de los requisitos exigidos en la LOSNCP, su Reglamento General, demás normativas vigentes y las condiciones particulares del pliego del presente caso, el CONTRATISTA tendrá las siguientes obligaciones:

- 8.1. La IES se compromete a la entrega de una planificación general a la firma del contrato.
- 8.2. Facilitar la visita de monitoreo durante el curso.
- 8.3. Entregar un Informe académico y administrativo al finalizar el segundo semestre 2015, en un plazo no mayor a los treinta días posteriores a la finalización del curso correspondiente al segundo semestre, detallando las actividades académicas y los gastos administrativos y académicos que se realicen en la ejecución del servicio de nivelación, donde se incluya el detalle de gastos y CUR de pago a docentes.
- 8.4. Presentar los reportes de avance cuando la SENESCYT a través del SNNA lo requiera.
- 8.5. Entrega oportuna de las notas parciales y finales obtenidas por cada aspirante a través del sistema unificado de gestión académica seleccionado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- 8.6. El oferente se compromete a brindar instalaciones idóneas para impartir los cursos de Nivelación, asegurando el acceso a la Biblioteca y laboratorios TICs, en las jornadas informadas oficialmente en la oferta académica.
- 8.7. La IES garantizará la permanencia de los docentes que se encuentran en proceso de capacitación del SNNA, durante el doble de tiempo que dure su formación.
- 8.8. Nombrar un coordinador de Nivelación, quien se encargará de implementar la política pública en las IES y responder a los lineamientos emitidos por el SNNA.

#### CLÁUSULA NOVENA.- OBLIGACIONES DE LA CONTRATANTE

- 9.1. Entregar los lineamientos para la implementación y desarrollo de la Nivelación.
- 9.2. Realizar el monitoreo del proceso de nivelación y su respectivo cronograma de ejecución.
- 9.3. Cumplir de forma ágil y oportuna con las obligaciones establecidas en el contrato y en los documentos que forman parte del mismo.

- 9.4. Dará atención o solución de peticiones o problemas: 15 días término contados a partir de la petición escrita entregada por el contratista.
- 9.5. De ser necesario, celebrar contratos complementarios: 10 de término.
- 9.6. Designar al administrador del contrato.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA.- MULTAS**

Por incumplimiento de los plazos establecidos en los términos de referencia o en el caso de que la CONTRATISTA no ejecute las actividades o que las ejecute de forma diferente a lo pactado, sea que no hayan sido ejecutadas en su totalidad o que hayan sido ejecutadas parcialmente, se aplicará la multa diaria del 1 por 1.000 del monto total del contrato para cada actividad no desarrollada de conformidad a lo establecido en el presente instrumento; salvo casos de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comunicados y justificados dentro de las 48 horas hábiles de producido el incidente.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA.- INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- 11.1 Los términos del contrato o cualquier documento o instrumento relativo a éste, se interpretarán en su sentido literal, a fin de revelar claramente la intención de los contratantes. En todo caso su interpretación sigue las siguientes normas:
  - a. Cuando los términos están definidos en la normativa del Sistema Nacional de Contratación Pública o en este contrato, se atenderá su tenor literal.
  - b. Si no están definidos se estará a lo dispuesto en el contrato en su sentido natural y obvio, de conformidad con el objeto contractual y la intención de los contratantes. De existir contradicciones entre el contrato y los documentos del mismo, prevalecerán las normas del contrato.
  - c. El contexto servirá para ilustrar el sentido de cada una de sus partes, de manera que haya entre todas ellas la debida correspondencia y armonía.
  - d. En su falta o insuficiencia se aplicarán las normas contenidas en el Título XIII del Libro IV de la Codificación del Código Civil, "De la Interpretación de los Contratos".
- 11.2 **Definiciones:** En el presente contrato, los siguientes términos serán interpretados de la manera que se indica a continuación:
  - a. "Adjudicatario", es el oferente a quien la ENTIDAD CONTRATANTE le adjudica el contrato.
  - b. "Comisión Técnica", es la responsable de llevar adelante el proceso de Régimen Especial, a la que le corresponde actuar de conformidad con la LOSNCP, su

20150133



Secretaría de  
Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Reglamento General, las resoluciones emitidas por el SERCOP, el pliego aprobado, y las disposiciones administrativas que fueren aplicables.

- c. "Contratista", es el oferente adjudicatario.
- d. "Contratante" "Entidad Contratante", es la entidad pública que ha tramitado el procedimiento del cual surge o se deriva el presente contrato.
- e. "LOSNCP", Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. "RGLOSNCP", Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- g. "Oferente", es la persona jurídica que presenta una "oferta", en atención al llamado al proceso de Régimen Especial entre Entidades Públicas o sus Subsidiarias.
- h. "Oferta", es la propuesta para contratar, ceñida al pliego, presentada por el oferente a través de la cual se obliga, en caso de ser adjudicada, a suscribir el contrato y a la provisión de bienes o prestación de servicios.
- i. "SERCOP", Servicio Nacional de Contratación Pública.

#### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- DEL REAJUSTE DE PRECIOS

- 12.1. El valor de este contrato es fijo y no estará sujeto a reajuste por ningún concepto, para tal efecto, la CONTRATISTA renuncia al derecho de reajuste de precios establecido en el segundo inciso del artículo 131, del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en concordancia con lo previsto en los términos de referencia y en los pliegos que rigen el procedimiento precontractual, y que forman parte de este instrumento.

#### CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO:

LA SECRETARÍA designa a la Gerente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión o quien haga sus veces, como Administradora del contrato, quien deberá atenerse a las condiciones generales y particulares de los pliegos que forman parte del presente contrato.

- 13.1 LA CONTRATANTE podrá cambiar de administrador del contrato bastando para ello la simple notificación de parte de la máxima autoridad o su delegado, y se cursará al CONTRATISTA la respectiva comunicación; sin que sea necesario la modificación del texto contractual.

- 13.2 El administrador será el responsable del cumplimiento de las obligaciones contraídas por la contratista; persona con quien la contratista, deberá canalizar y coordinar todas y cada una de las obligaciones contractuales aquí convenidas.
- 13.3 El administrador del contrato, queda autorizado para realizar las gestiones inherentes a su ejecución, incluyendo aquello que se relaciona con la aceptación o no de los pedidos de prórroga que puede hacer la contratista.
- 13.4 El administrador del contrato será el encargado de velar por el cumplimiento de las normas legales y compromisos contractuales por parte de la contratista, durante todo el periodo de vigencia del contrato.
- 13.5 Respecto de su gestión reportará al Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado, debiendo comunicar todos los aspectos operativos, técnicos, económicos y de cualquier naturaleza que pudieren afectar al cumplimiento del objeto del contrato.
- 13.6 Tendrá bajo su responsabilidad la aprobación de los documentos e informes que emita la contratista y emitirá los informes y suscribirá las actas que para tales efectos se elaboren.
- 13.7 La supervisión de los servicios, se encuentra a cargo del administrador del contrato.
- 13.8 Cuidará que los recursos invertidos el tiempo utilizado y la gestión desarrollada se ajusten a los parámetros y exigencias constantes en los pliegos.
- 13.9 Autorizará los cambios propuestos por la contratista en relación con los alcances del servicio.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA.- CONTRATOS COMPLEMENTARIOS**

Si por causas imprevistas o técnicas, debidamente justificadas fuere necesario ampliar, modificar o complementar el alcance de este contrato, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación podrá celebrar los contratos complementarios que se requieran siempre que la suma total de los valores de los contratos complementarios no exceda del 35% del valor del contrato.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA.- CONTRATOS MODIFICATORIOS**

Por causas justificadas, las partes podrán firmar contratos modificatorios, de conformidad con lo establecido en el artículo 72 de la LOSNCP.



#### CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA.- RECEPCIÓN DEFINITIVA DEL CONTRATO

- 16.1 Una vez que se hayan cumplido con todos los servicios previstos en el contrato, el CONTRATISTA entregará a la SECRETARÍA el informe final, cuya fecha de entrega servirá para el cómputo y control del plazo contractual. El cual debe estar a entera satisfacción de la SECRETARÍA, para su aceptación.
- 16.2 El acta de recepción definitiva será suscrita por las partes, siempre que no existan observaciones pendientes en relación al servicio prestado y el informe final definitivo que debe presentar la CONTRATISTA.
- 16.3 Si la SECRETARÍA no hiciere ningún pronunciamiento respecto de la solicitud de recepción definitiva, ni la iniciare, una vez expirado el término de quince días, se considerará que tal recepción se ha efectuado de pleno derecho, para cuyo efecto un Juez de lo Civil o un Notario Público, a solicitud del CONTRATISTA notificará que dicha recepción se produjo, de acuerdo con el artículo 81 de la LOSNCP.
- 16.4 Operada la recepción definitiva presunta, a solicitud del CONTRATISTA o declarada por la CONTRATANTE, producirá como único efecto la terminación del contrato, dejando a salvo de los derechos de las partes a la liquidación técnico-económica correspondiente.
- 16.5 Las partes buscarán en el plazo de 30 días posteriores a la recepción definitiva presunta suscribir el acta de la liquidación técnico-económica del contrato, sin perjuicio de iniciar las acciones legales de las que se crean asistidas.
- 16.6 **LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO:** La liquidación final del contrato suscrita entre las partes se realizará en función de los estudiantes que hayan efectivizado su matrícula en el curso de nivelación a través del sistema informático de gestión académica en el plazo máximo estipulado, por lo cual el contratista, de ser el caso, devolverá valores a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. El precio unitario será la referencia para la liquidación del contrato en base a los estudiantes que hayan formalizado su matrícula, número de estudiantes que se verificará al cierre de cada proceso de matriculación; cuya aplicabilidad se estará conforme a los términos previstos por el artículo 125 del RGLOSNCP.

#### CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA.- TRIBUTOS, RETENCIONES Y GASTOS

La SECRETARÍA efectuará al CONTRATISTA las retenciones que dispongan las leyes tributarias, conforme a la legislación tributaria vigente.

La CONTRATANTE retendrá el valor de los descuentos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ordenare y que corresponda a mora patronal, por obligaciones con el seguro social provenientes de servicios personales para la ejecución del contrato de acuerdo a la Ley de Seguridad Social.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA.- LABORAL:**

La contratista asume de forma exclusiva la responsabilidad del cumplimiento de las obligaciones patronales, y tributarias establecidas en el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y Reglamentos que rigen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y su Reglamento, y demás leyes conexas. En consecuencia, la SECRETARÍA está exenta de toda obligación respecto del personal de la contratista. Sin perjuicio de lo cual, la SECRETARÍA ejercerá el derecho de repetición que le asiste en el caso de ser obligada al pago de cualquier obligación, ordenado por autoridad competente.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO**

**19.1 Terminación del contrato.-** El contrato termina conforme lo previsto en el artículo 92 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las Condiciones Particulares y Generales del Contrato.

**19.2 Terminación unilateral del contrato.-** Tratándose de incumplimiento del CONTRATISTA, procederá la declaración anticipada y unilateral de la CONTRATANTE, en los casos establecidos en el artículo 94 de la LOSNCP. Además, se considerarán las siguientes causales:

- a) Si el CONTRATISTA no notificare a la CONTRATANTE acerca de la transferencia, cesión, enajenación de sus acciones, participaciones, o en general de cualquier cambio en su estructura de propiedad, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que se produjo tal modificación;
- b) Si la CONTRATANTE, en función de aplicar lo establecido en el artículo 78 de la LOSNCP, no autoriza la transferencia, cesión, capitalización, fusión, absorción, transformación o cualquier forma de tradición de las acciones, participaciones o cualquier otra forma de expresión de la asociación, que represente el veinticinco por ciento (25%) o más del capital social del CONTRATISTA;
- c) Si se verifica, por cualquier modo, que la participación ecuatoriana real en la provisión de bienes o prestación de servicios objeto del contrato es inferior a la declarada.
- d) Si el CONTRATISTA incumple con las declaraciones que ha realizado en el numeral 3.1 del formulario de oferta - Presentación y compromiso;

**19.3 Procedimiento de terminación unilateral.-** El procedimiento a seguirse para la terminación unilateral del contrato será el previsto en el artículo 95 de la LOSNCP.

- a) La declaratoria de terminación unilateral y anticipada del contrato no se suspenderá por la interposición de reclamos o recursos administrativos, demandas

20150133

contencioso administrativas, arbitrales o de cualquier tipo de parte del contratista.

- b) Tampoco se admitirá acciones constitucionales contra las resoluciones de terminación unilateral del contrato, porque se tienen mecanismos de defensa, adecuados y eficaces para proteger los derechos derivados de tales resoluciones, previstos en la Ley.

- 19.4 Terminación por mutuo acuerdo.-** Cuando por circunstancias imprevistas, técnicas o económicas, o causas de fuerza mayor o caso fortuito, no fuere posible o conveniente para los intereses de las partes, ejecutar total o parcialmente el contrato, las partes podrán, por mutuo acuerdo, convenir en la extinción de todas o algunas de las obligaciones contractuales, en el estado en que se encuentren.

La terminación por mutuo acuerdo no implicará renuncia a derechos causados o adquiridos en favor de la SECRETARÍA o de la contratista.

Dicha entidad no podrá celebrar contrato posterior sobre el mismo objeto con la misma contratista.

- 19.5 Terminación por causas imputables a la SECRETARÍA.-** La contratista podrá demandar la resolución del contrato, por las siguientes causas imputables a SECRETARÍA:

- a) Por incumplimiento de las obligaciones contractuales por más de sesenta (60) días;
- b) Por la suspensión de los trabajos por más de sesenta (60) días, dispuestos por la entidad sin que medie fuerza mayor o caso fortuito;
- c) Cuando, ante circunstancias técnicas o económicas imprevistas o de caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobadas, la SECRETARÍA no hubiere accedido a terminar de mutuo acuerdo el contrato.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA.- CONFIDENCIALIDAD:**

- 20.1** La contratista conviene en que toda la información que llegue a conocimiento, en razón de la ejecución del presente contrato será considerada confidencial o no divulgable. Por lo tanto, estará prohibida su utilización en beneficio propio o de terceros o en contra de la SECRETARÍA dueña de tal información. El incumplimiento de esta obligación será causal para dar por terminado este contrato, y quedará a criterio de la parte afectada el iniciar las acciones correspondientes por daños y perjuicios.

- 20.2** La contratista y/o cualquiera de sus colaboradores quedan expresamente prohibidos de reproducir o publicar la información sobre la gestión de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SECRETARÍA) en medios Online.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMERA.- RESPONSABILIDAD:**

La contratista es legal y económicamente responsable de la validez técnica de los servicios contratados y su aplicabilidad, obligándose a ejecutarlos de acuerdo con los criterios técnicos y las prácticas más adecuadas.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA.- PROHIBICIÓN DE CEDER EL CONTRATO:**

El presente contrato, es intransferible, la contratista está prohibida de ceder en forma alguna, ni la totalidad ni parte de este contrato, de conformidad a lo establecido en el artículo 78 de la LOSNCP.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCERA.- DE LA SUBCONTRATACIÓN:**

La contratista únicamente podrá subcontratar a otra entidad, conforme a lo establecido en el artículo 79 de la LOSNCP y artículo 120 de su Reglamento General.

Será de responsabilidad de la contratista todo pago que deba hacer a terceros subcontratados en la ejecución parcial del contrato o en la elaboración de servicios especializados o trabajos técnicos, según lo previsto en los Términos de Referencia.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA CUARTA.- ESTIPULACIONES GENERALES:**

**24.1** La propiedad material de todos los informes y cualquier otra información anterior o que se genere durante la ejecución de los servicios objeto de este contrato serán de la SECRETARÍA, en los términos previstos en la Ley de Propiedad Intelectual. La contratista podrá referirse a ellos o citarlos como antecedentes de su actividad técnica y profesional.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

**25.1** Si se suscitaren divergencias o controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, las partes a través del diálogo directo, tratarán de llegar a un acuerdo que solucione el problema. De no mediar acuerdo alguno, el asunto controvertido podrá someterse libre y voluntariamente a petición de cualquiera de las partes, a los procedimientos de mediación, de conformidad con lo establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje, ante el Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado, en la ciudad de Quito.

**25.2** Si respecto de la divergencia o controversia existentes no se lograre un acuerdo directo entre las partes, éstas se someterán al procedimiento establecido en la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa; siendo competente para conocer la

20150133



controversia el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo que ejerce jurisdicción en el domicilio de la Entidad Contratante.

- 25.3 La legislación aplicable a este contrato es la ecuatoriana. En consecuencia, el contratista declara conocer el ordenamiento jurídico ecuatoriano y por lo tanto, se entiende incorporado el mismo en todo lo que sea aplicable al presente contrato.

#### CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES

Todas las comunicaciones, sin excepción, entre las partes, relativas a los servicios prestados, serán formuladas por escrito y en idioma castellano. Las comunicaciones entre la administración y el CONTRATISTA se harán a través de documentos escritos.

#### CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉPTIMA.- DOMICILIO

Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en señalar su domicilio en la ciudad de Quito.

Las controversias deben tramitarse de conformidad con la Cláusula Vigésima Quinta de este CONTRATO.

Para efectos de comunicaciones o notificaciones, las partes señalan como su dirección, las siguientes:

La **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

Ciudad: Quito

Dirección: Avenida Whymper E7-37 y calle Alpallana, edificio Delfos.

Teléfono: 022505656.

Correo electrónico: [info@Secretaria.gob.ec](mailto:info@Secretaria.gob.ec)

La **CONTRATISTA**: Universidad Técnica de Cotopaxi

Ciudad: Latacunga

Dirección: Avenida Simón Rodríguez S/N y S/C

Teléfono: (03) 2252205.

Correo electrónico: [contratacion\\_publica@utc.edu.ec](mailto:contratacion_publica@utc.edu.ec)

#### CLÁUSULA VIGÉSIMA OCTAVA.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO

De conformidad al Título IV, capítulo II de los Contratos, de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, relativo a los requisitos y forma de los contratos, forman parte integrante del presente contrato los siguientes documentos básicos:

- a) Los documentos que acreditan la calidad de los comparecientes;

- b) Los pliegos del proceso No. PRE-SENESCYT-75-2015, incluyendo las especificaciones técnicas, o términos de referencia del objeto de la contratación;
- c) Resolución de Inicio de Proceso No. IP-2015-104, de 02 de octubre de 2015;
- d) La oferta técnica-económica presentada por la CONTRATISTA, con todos sus documentos que la conforman;
- e) Las Actas de todas y cada una de las etapas del proceso;
- f) Resolución de Adjudicación No. AP-2015-82, de 19 de octubre de 2015; y,
- g) Certificación presupuestaria No. 881, de 08 de septiembre de 2015.

**CLÁUSULA VIGÉSIMA NOVENA.- ACEPTACIÓN DE LAS PARTES**

Las partes libre, voluntaria y expresamente declaran que conocen y aceptan el texto íntegro del presente contrato y se someten a sus estipulaciones, para lo cual firman cinco (5) ejemplares originales de igual contenido y valor.

Dado en la ciudad de Quito, a 29 OCT 2015

**Por delegación del Secretario de  
Educación Superior, Ciencia, Tecnología  
e Innovación:**

**Por la Contratista:**

  
Lorena Elizabeth Araujo Silva  
SUBSECRETARIA GENERAL DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR (E)







  
Ing. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA  
DE COTOPAXI.  
RUC. No. 0560001270001



*ll/gp*

### Simbología según BIZAGI para la construcción de flujogramas.

Para elaborar los flujogramas de los procesos de la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se empleó la simbología básica de la notación Business Process Modeling Notation (BPMN) disponible en BIZAGI, la cual es utilizada en el procedimiento electrónico de datos con el objetivo de personalizar los flujos de información consintiendo así la unificación de símbolos para la diagramación administrativa.

Nombre	SÍMBOLO (nombre)	CARACTERÍSTICA
Evento de Inicio		Indica el evento que da inicio al proceso.
Evento Intermedio		Indica un evento intermedio, acontecimiento para que pueda seguir el flujo del proceso.
Evento de Fin		Indica el evento que finaliza el proceso.
Actividad		Representa la actividad que se desarrolla durante el proceso.
Flujo de secuencia		Indica el orden (secuencia) y trayectoria de las actividades de un proceso.
Decisión Compuerta exclusiva		Indica la decisión que se toma antes de continuar con el proceso. Las salidas deben tener las opciones SI ó NO y representa que se ha ejecutado un control en el proceso

**Fuente:** Bizagi, 2014

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL COORDINADOR GENERAL DE LA UNIDAD DE NIVELACIÓN, ADMISIÓN Y PERMANENCIA

**Objetivo:** Recolectar información específica que solamente será utilizada con fines académicos permitiendo al investigador identificar problemas que el personal que labora en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia (UNAP) tiene con respecto a sus procesos académico – orgánico – administrativos.

**Pregunta 1.** ¿A su parecer, posee la UNAP un organigrama estructural adecuadamente diseñado?

SI

NO

**Pregunta 2.** ¿A su criterio, la Unidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos, y éstos a su vez reflejan los anhelos de los objetivos institucionales?

SI

NO

Porque \_\_\_\_\_

**Pregunta 3.** ¿Posee la Unidad procedimientos definidos para el ejercicio de sus actividades?

SI

NO

En caso de una respuesta afirmativa, ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

**Pregunta 4.** ¿Las actividades realizadas por Usted alguna vez han sido auditadas por algún ente u organismo?

SI

NO



**Pregunta 5.** Bajo la siguiente escala, a su parecer cual es el nivel de satisfacción de los usuarios y beneficiarios de la gestión de la UNAP.

Muy Satisfecho     Satisfecho     Poco Satisfecho     Nada Satisfecho

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PREGUNTA 6.** ¿La Unidad cuenta con un sistema de información cruzada para evitar la generación de dobles actividades o repetición de tareas por otros departamentos u organismos internos?

SI

NO

**PREGUNTA 7.** ¿Tiene Usted algún tipo de conocimiento sobre modelos de gestión por procesos aplicables a su trabajo?

SI

NO

**Pregunta 8.** ¿Considera plausible el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad?

SI

NO

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD DE NIVELACIÓN,  
ADMISIÓN Y PERMANENCIA

**Objetivo:** Recolectar información específica que solamente será utilizada con fines académicos permitiendo al investigador identificar problemas que el personal que labora en la Unidad de Nivelación, Admisión y Permanencia (UNAP) tiene con respecto a sus procesos académico – orgánico – administrativos.

Por favor, responda las preguntas con sinceridad, sus respuestas serán una gran ayuda para mejorar los procesos con que cuenta su Unidad a través de la implantación de un modelo de gestión por procesos.

1. ¿La infraestructura física de la unidad en la que desempeña sus funciones es?

Apropiada	
Medianamente apropiada	
Inapropiada	

2. ¿El sistema informático que utiliza la institución es?

Adecuado	
Inadecuado	
Obsoleto	

3. ¿Considera que la cantidad de personal de la UNAP es?

Suficiente	
Medianamente suficiente	
Insuficiente	

4. ¿Cómo es la capacitación de trabajo que usted recibe por parte de la institución?

Buena	
Regular	
Mala	

5. ¿Cuenta la institución con un manual de procesos en el que se detallen las actividades que cada funcionario debe realizar?

Definido	
Medianamente definido	
No definido	

6. ¿Sabe usted las actividades que se ejecutan en cada proceso de la unidad?

Totalmente	
Parcialmente	
Desconoce	

7. ¿Cómo considera usted la motivación y compromiso de los funcionarios de la UNAP con su trabajo?

Alta	
Media	
Baja	

8. ¿Cree usted que se generan los procedimientos de la institución con total transparencia y credibilidad?

Siempre	
A veces	
Nunca	