

Tipo de Norma: Resolución Rectoral

Nombre: Resolución Rectoral de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional

Código: DGPD_RR_1_2023_V3_2026

Macroproceso: Gobernanza y Desarrollo Institucional

Proceso: Gestión del Desarrollo Institucional

Responsable: Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional

Fecha	Versión	Cambios realizados
14/12/2023	V1	Creación del documento.
09/05/2024	V2	Inclusión del Modelo de Gestión por Procesos y Modelo de Gestión de Riesgos
02/04/2026	V3	Reformas varias

Registro de gestión		
	Nombres y apellidos	Cargo
Elaboración	Mgtr. Ana Lucía Abad Ayavaca	Coordinadora de Planificación DGPD
Elaboración	Mgtr. Astrid Carolina Medina Jiménez	Coordinadora de Procesos DGPD
Proponente	Ph.D. Artieres Estevao Romeiro	Director General de Proyección y Desarrollo Institucional
Revisión	Mtr. Cristina Luzuriaga Montoya	Abogada Procuraduría Universitaria
Aprobación	Ph.D. Santiago Acosta Aide	Rector

Registro manifestación de conformidad	
Nombres y apellidos	Cargo
Mgtr. María Rosa Romero Jarre	Directora de Recursos Humanos
Ph. D. Pablo Ramiro Armijos Valdivieso	Director Administrativo Financiero



UTPL
La Universidad Católica de Loja



Ph. D. Nelson Oswaldo Piedra Pullaguari

Director General de TI y
Transformación Digital

La universidad ha adoptado el lenguaje inclusivo en su Estatuto Orgánico. Sin embargo, la normativa institucional podría utilizar el género masculino para referirse a personas o cargos de manera general, siendo su alcance amplio, abarcando tanto a mujeres y hombres.

Ph.D. Carmen Eguiguren Eguiguren
Procuradora Universitaria



CONTENIDO

CONSIDERANDO:	2
RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	3
DISPOSICIONES GENERALES	4
ANEXOS	5
ANEXO I: MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	5
1. MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	5
2. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS INSTITUCIONAL	16
3. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES	22
APÉNDICES	32
APÉNDICE 1: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO	32
1. Ingresos	32
2. Egresos	32
APÉNDICE 2: CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	35
1. Ingresos	35
2. Egresos	35
3. Definiciones del catálogo de partidas presupuestarias	39
APÉNDICE 3: RESPONSABLE POR PROCESO	43
APÉNDICE 4: GLOSARIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	46
REFERENCIAS	47

PhD. Santiago Acosta Aide

RECTOR

CONSIDERANDO:

Que el artículo 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República y determinando además que: "...Reconoce y garantiza la naturaleza jurídica propia y la especificidad de todas las universidades y escuelas politécnicas."

Que la citada Ley, en su artículo 18, dispone que la autonomía responsable que ejercen las instituciones de educación superior consiste entre otras cosas en:

"...b) La libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la presente Ley; ...

...e) La libertad para gestionar sus procesos internos; ...

...i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno, en consonancia con los principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos señalados por la Constitución de la República, e integrar tales órganos en representación de la comunidad universitaria, de acuerdo a esta Ley y los estatutos de cada institución..."

Determinando, además, que el ejercicio de la autonomía responsable permitirá a las universidades y escuelas politécnicas la ampliación de sus capacidades en función de la mejora y aseguramiento de la calidad.

Que la UTPL, de conformidad al artículo 4 del Estatuto Orgánico de la UTPL, tiene como misión: *"Desde el humanismo de Cristo, buscar la verdad y la unidad del saber, para el desarrollo integral de personas y la promoción del bien común", que se articulará a la visión y valores institucionales que establezca la universidad, en cumplimiento del principio de autonomía responsable a través de su Consejo Superior.*

Que con Resolución Nro. 718.791.2022, el Consejo Superior de la UTPL, aprobó la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional de la UTPL, con el objetivo de establecer las directrices, lineamientos y regulación general para una adecuada gobernanza institucional, determinando en su artículo 16 la existencia de la Cadena de Valor, en la que se definen los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo, los que agregan valor en las actividades en beneficio de toda la comunidad universitaria, en concordancia con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y los lineamientos institucionales establecidos en torno a la gestión estratégica institucional, disponiendo en el segundo inciso que: *"...La Cadena de Valor y los responsables de cada uno de los macroprocesos y procesos en ella establecidos, será aprobada y reformada de*

acuerdo a las necesidades institucionales por el Rector en función de la presente política.”

Que la Política antes señalada, en su artículo 18, con relación a la responsabilidad de los procesos, determina lo siguiente: *“Los vicerrectorados y direcciones generales son los responsables por el desarrollo, eficiencia, eficacia, mejora de los macroprocesos; procesos; y gestión de normativas bajo su responsabilidad respondiendo al principio de subsidiariedad, en cumplimiento de lo establecido en la cadena de valor. El Rector, de forma excepcional, podrá designar como responsable de un macroproceso o proceso a una unidad de apoyo de las áreas ejecutiva, académica, de investigación, de vinculación con la sociedad y/o administrativa debidamente creada.*

La DGPDI es la responsable de formalizar, armonizar y evaluar, técnica y administrativamente, el modelo de gestión por procesos con la colaboración de las demás autoridades y dependencias universitarias y de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento de Gestión Normativa Institucional.

La Dirección de Evaluación Institucional y Calidad evaluará los resultados alcanzados en los procesos en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional.”

Que el artículo 29 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja establece entre otras atribuciones del rector en su calidad de máxima autoridad ejecutiva de la institución: *“...7.) Adoptar las decisiones oportunas y ejecutar los actos necesarios para el buen gobierno de la institución...”*.

En su calidad de máxima autoridad ejecutiva de la UTPL y en uso de sus atribuciones estatutarias y reglamentarias, emite la siguiente:

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Art. 1.- Objeto: La presente Resolución Rectoral tiene por objeto regular la gestión de la planificación y desarrollo institucional a través de la Cadena de Valor UTPL, los responsables de los procesos institucionales y el Modelo de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional.

Art. 2.- Cadena de valor y responsables: En cumplimiento de la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional de la UTPL emitida por el Consejo Superior de la Universidad, se aprueba la Cadena de Valor Institucional, que está clasificada en procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la institución, cuya representación gráfica y responsables se encuentran descritos en el Modelo de Gestión por Procesos, que forma parte del Modelo de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional.

Art 3.- Apoyo y asesoría de la DGPDI: La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional es la dependencia responsable de apoyar y asesorar a los responsables de los procesos en la sistematización de los procesos en sus diferentes niveles. Por ello, debe

garantizar la documentación y formalización, la trazabilidad de los cambios, y la articulación con los objetivos e indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Planes Operativos Anuales, Plan Estratégico de Tecnología de la Información, Gestión de Normativa Institucional, Estructura Organizacional, Presupuesto y otros temas de gestión que impacten en el desarrollo institucional.

Las mejoras en los procesos las gestionarán sus responsables, en coordinación con la DGPI, y podrán considerar hallazgos de los grupos de interés de la comunidad universitaria.

Art. 4- Modelo de gestión de la planificación y desarrollo institucional: De conformidad a la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional, se aprueba el Modelo de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional, el cual se encuentra dividido en tres partes, articulado con la gestión de normativa institucional, que consta como Anexo I de la presente Resolución Rectoral, y cuyo manejo y ejecución está a cargo de la Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional. Este modelo está compuesto por la Planificación Institucional, la Gestión por Procesos y la Gestión de Riesgos y Oportunidades, sin perjuicio de que para su aplicación se denominen modelos independientes.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. – La revisión del nivel 1 y 2 establecido en el Modelo de Gestión por Procesos se realizará al menos una vez al año considerando el inicio de las actividades de planificación operativa anual, con insumos y propuestas de mejora de los vicerrectorados, direcciones generales y unidades de apoyo rectoral. La DGPI gestionará los cambios que esta actualización conlleve en la presente Resolución Rectoral.

Las actualizaciones en el nivel 3 se realizarán conforme a las necesidades y requerimientos de los responsables de procesos cuando sea necesario, siguiendo el procedimiento establecido.

SEGUNDA. – Todo lo que no esté previsto en esta Resolución Rectoral o sus anexos será resuelto por el rector.

ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

El presente apartado desarrolla el Modelo de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional, el cual se encuentra compuesto por tres partes: Planificación Institucional, la Gestión por Procesos y la Gestión de Riesgos y Oportunidades, que se presentan a continuación.

1. MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. Objetivo

Establecer los lineamientos que guíen la gestión de la planificación institucional y de las dependencias de la UTPL.

1.2. Fundamentos del modelo

La planificación institucional es un proceso integral continuo y dinámico que implica establecer una dirección estratégica y definir los objetivos, acciones y metas necesarias para alcanzar esa dirección.

Se basa en la evaluación de la situación actual de la institución, en el contexto que la rodea, así como en las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, además de considerar su rol y competencias. Este proceso requiere la participación de múltiples partes interesadas dentro de la universidad, lo que facilita la integración y coordinación de esfuerzos.

1.3. Principios del modelo

- a. Tener objetivos claros y medibles.
- b. Flexibilidad para adaptarse a cambios.
- c. Involucrar a todas las partes interesadas.
- d. Coherencia con la misión, visión, valores, principios y objetivos institucionales.
- e. Ser susceptible de evaluación y ajustes regulares.
- f. Uso eficiente de recursos.
- g. Enfoque en resultados tangibles.
- h. Establecer la planificación como proceso continuo
- i. Promover y coadyuvar con la sostenibilidad financiera institucional.

1.4. Desarrollo del modelo

1.4.1. Implementación de la estrategia

La UTPL ha concebido la implementación de su estrategia, bajo el enfoque PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar); de esta manera, la estrategia se convierte en un proceso dinámico, participativo y en permanente evolución, con la comunicación y la participación como elementos centrales, asegurando que cada voz sea escuchada y cada esfuerzo esté alineado con el propósito común. Para ello, en la Figura 1 se presentan los mecanismos de implementación de la estrategia.

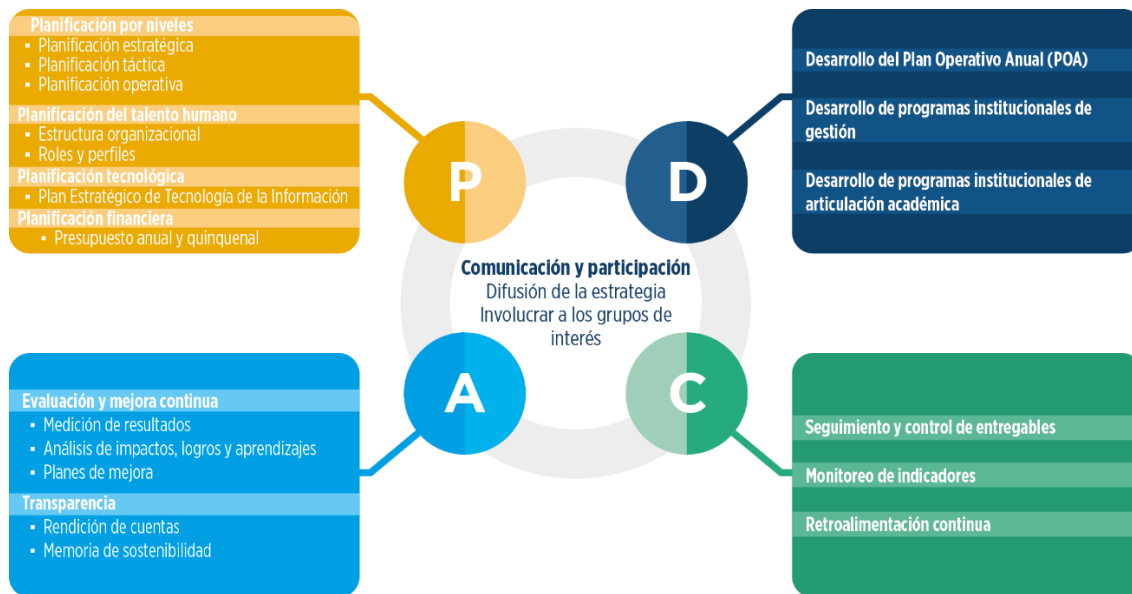


Figura 1 Esquema de implementación de la estrategia

1.4.2. Planificación por niveles

La UTPL organiza su gestión estratégica mediante un modelo de planificación por niveles, como se indica en la Figura 2. Este esquema garantiza la coherencia, articulación y continuidad entre la visión institucional a largo plazo, los programas y proyectos de mediano alcance, y las acciones operativas implementadas anualmente en las diversas unidades académicas y administrativas; este engranaje asegura la coherencia, previene duplicidades y garantiza que todos los actores colaboren hacia un objetivo común.

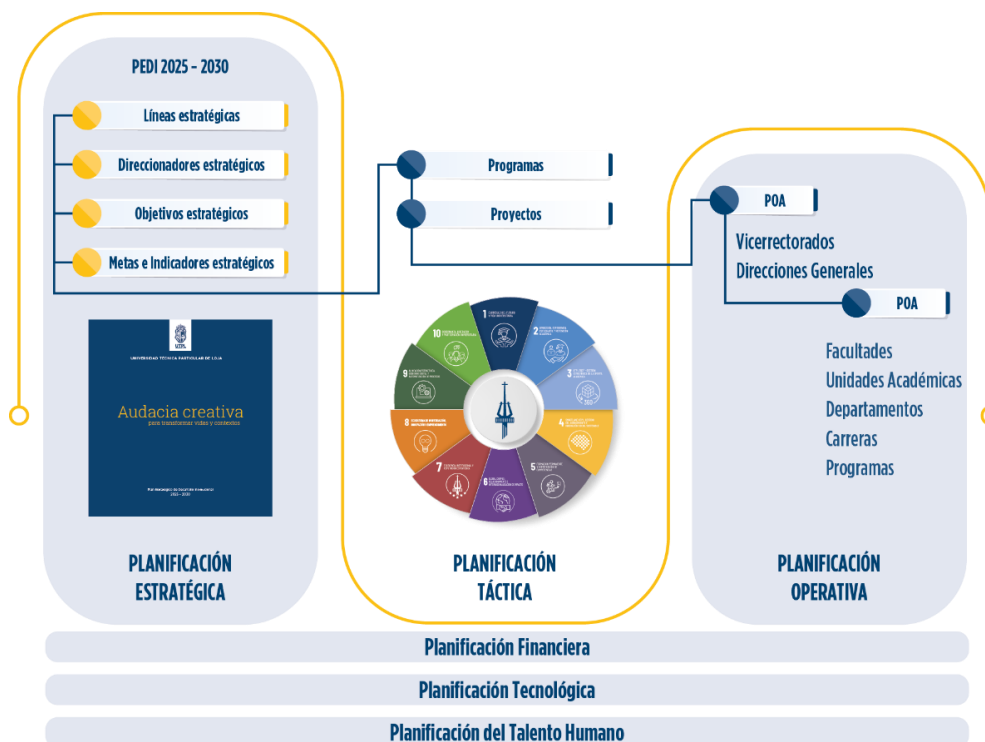


Figura 2 Esquema de articulación del PEDI 2025 – 2030

I. Planificación estratégica

En el primer nivel se sitúa la planificación estratégica, cuyo horizonte se materializa en el PEDI, documento que constituye la hoja de ruta institucional, refleja la visión de futuro de la UTPL en consonancia con su identidad, propósito y compromiso con la sociedad, y establece:

- a. **Líneas estratégicas:** que definen las grandes prioridades para la universidad.
- b. **Direccionadores estratégicos:** que orientan las decisiones y trazan el rumbo de la gestión institucional.
- c. **Objetivos estratégicos:** que traducen la misión y visión en resultados concretos a alcanzar.
- d. **Metas e indicadores estratégicos:** que permiten la medición de avances y el seguimiento del cumplimiento de la estrategia.

II. Planificación táctica

El segundo nivel corresponde a la planificación táctica, la cual articula los lineamientos generales del PEDI con la ejecución. En esta instancia se diseñan e implementan programas y proyectos estratégicos, concebidos como los medios para transformar los objetivos en resultados tangibles.

Cada programa responde a una línea estratégica y se desagrega en proyectos específicos que integran los ámbitos académico, investigativo, tecnológico, de vinculación con la sociedad y de gestión, asegurando además la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ratificando el compromiso institucional con la innovación social y la sostenibilidad.

III. Planificación operativa

Finalmente, la estrategia se materializa en la planificación operativa, donde las acciones se concretan en los distintos niveles organizacionales de la UTPL. A través del POA (Plan Operativo Anual), cada vicerrectorado, dirección general, facultad, unidad académica, departamento y carrera establece las actividades específicas a ejecutarse en un periodo de doce (12) meses, en consonancia con las metas estratégicas.

Este nivel asegura que la estrategia no se limite al ámbito conceptual, sino que se traduzca en acciones diarias que movilicen recursos, personal y procesos hacia los objetivos institucionales. Asimismo, el POA constituye el plan anual de trabajo del Rector, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior y en el Estatuto Orgánico de la UTPL, sobre el cual elaborará su informe de cumplimiento en el informe anual de rendición de cuentas a la sociedad.

La ejecución operativa se apoya en la metodología de gestión de proyectos, cuyos lineamientos se detallan en el apartado siguiente.

i. Metodología para la gestión de la planificación institucional

La gestión de la planificación institucional de la UTPL se ejecuta a través de la metodología de gestión por proyectos, que se basa en la guía de PMBOK (Project Management Body of Knowledge) del Project Management Institute (PMI).

Esta metodología abarca cinco fases que proporcionan un marco sólido para la gestión de proyectos y ayudan a garantizar el desarrollo de manera efectiva y eficiente, desde la concepción hasta la conclusión. El ciclo de vida del proyecto puede variar en función a su naturaleza y la organización que lo gestiona.

La metodología, identifica los siguientes **roles**:

- a. **Patrocinadores:** Son las autoridades que ofrecen la orientación y los recursos necesarios para que el proyecto se desarrolle con éxito desde la fase de inicio hasta la fase de cierre.
- b. **Responsable:** Es la persona que lidera el equipo y es responsable de la planificación, ejecución y supervisión general, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- c. **Equipo:** Son las personas encargadas de ejecutar las tareas específicas que contribuyen al logro de los objetivos del proyecto.
- d. **Interesados:** Son las autoridades o dependencias que tienen un impacto o interés, directo o indirecto, sobre el desarrollo del proyecto o en sus resultados.

La metodología comprende las siguientes **fases** detalladas en la Figura 3:



Figura 3 Fases de la gestión por proyectos

ii. Fase de inicio

La planificación inicia con la definición de los objetivos, se realiza un análisis preliminar para determinar el valor y la viabilidad del plan. Los resultados de esta fase se presentan al patrocinador en el Acta de inicio del plan que proporciona una visión general del alcance, los objetivos y los entregables.

En octubre de cada año la Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional (DGPI) elaborará el cronograma para la construcción del POA, para posterior aprobación del rector. La planificación operativa no inicia desde cero, hay que evaluar los resultados obtenidos en años anteriores a la gestión, para determinar si los indicadores planteados pueden reutilizarse, ajustarse o proponer acciones de mejora para cumplir con las metas propuestas, alineados con la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI). En base a ello, la DGPI, elabora una matriz consolidada con indicadores operativos en concordancia con el PEDI, cadena de valor, indicadores internos y externos y responsables.

El cronograma y la matriz son notificados de manera oportuna a los vicerrectorados,

direcciones generales, unidades de apoyo, facultades, unidades académicas, departamentos, carreras y programas, para en conjunto realizar un análisis preliminar para determinar el valor y la viabilidad del plan.

Posteriormente, la DGPDI remite un documento de Inicio de la Planificación aprobada por el Director General de Proyección y Desarrollo Institucional.

iii. Fase de planificación

En esta fase se desarrolla un plan detallado que guía la ejecución y el control del plan. Los aspectos clave que se deben considerar en esta etapa incluyen la definición del alcance, el establecimiento de los entregables y los plazos, la identificación de los recursos necesarios, presupuesto, riesgos, comunicación y otros aspectos claves del plan. Los resultados de esta fase se presentan en el Plan director.

Los equipos de los vicerrectorados, direcciones generales y unidades de apoyo, con base en la matriz remitida por la DGPDI que incluye indicadores estratégicos, modelos de evaluación internos y externos, así como los procesos que lidera cada dependencia, pueden proponer o mantener los indicadores operativos, metas, evidencias, y los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para su planificación; los cuales sirven de insumo para la elaboración del POA de las facultades, unidades académicas, departamentos, carreras y programas.

Las dependencias deben remitir su planificación con las premisas presupuestarias correspondientes, de acuerdo con sus funciones y al POA propuesto, la DGPDI, consolidará la información para revisión y análisis estratégico, táctico y operativo, después, junto con el Vicerrectorado Administrativo, se analiza y prioriza el presupuesto.

iv. Fase de ejecución

En esta fase se pone en marcha el Plan director y se crean los entregables de acuerdo con los parámetros aprobados, el responsable en conjunto con el equipo es encargado de la gestión de recursos, comunicaciones, control e implementación de este. La ejecución presupuestaria y gestión de egresos de cada plan se debe realizar en función de los lineamientos y normativa institucional de gestión de egresos. Los resultados de esta fase se presentan en un documento que evidencien los resultados.

El POA de cada dependencia debe ejecutarse en los meses de febrero a diciembre de cada año conforme al cronograma aprobado, evidenciado los resultados obtenidos de cada indicador. El presupuesto debe ejecutarse de acuerdo con la normativa institucional de gestión de egresos.

v. Fase de seguimiento y control

En esta etapa, se supervisa y mide regularmente el rendimiento del plan para identificar las variaciones. Esto permite tomar medidas correctivas oportunas cuando sea necesario para mantener el plan en el camino correcto. Los resultados de esta fase se presentan en los siguientes documentos:

- a. **Solicitud de cambio:** El responsable realiza la solicitud de cambio al patrocinador para el análisis correspondiente. Si los cambios no son autorizados el plan continúa según lo planificado; y, si se autorizan los cambios, deben ajustarse en la planificación hasta el tercer trimestre.
- b. **Carta de riesgo:** El responsable o el equipo podrán elaborar la Carta de Riesgo que deberá contener los posibles riesgos positivos o negativos que se dan a lo largo de la ejecución del plan, que será puesta en conocimiento del patrocinador para los fines pertinentes.
- c. **Reporte de seguimiento:** Una vez finalizado el seguimiento y control del plan, el responsable elabora un reporte de seguimiento que permita identificar al menos, fecha límite de ejecución de actividades, responsables, riesgos encontrados, plan de acción y evidencias, basándose en la colorimetría del semáforo institucional de acuerdo con el siguiente detalle:






Nivel de escala	Valoración cuantitativa	Descripción del nivel de escala	Icono
Cumple plenamente	Entre el 91% al 100%	Cumple plenamente todos los entregables planificados. Cuenta con evidencias que respaldan los resultados.	
Cumple en alto grado	Entre el 81% al 90%	Cumple en alto grado todos los resultados planificados. Existen buenos resultados y evidencia de tendencia de mejora.	
Cumple aceptablemente	Entre el 71% al 80%	Cumple aceptablemente los entregables planificados. Presenta debilidades no estructurales que pueden ser solventadas con ajustes en procesos, personas, recursos y/o estructura, que amerita un plan de mejoramiento y seguimiento sistemático.	
Cumple parcialmente	Entre el 51% al 70%	No alcanza los entregables planificados, evidenciando debilidades. Existen pocos resultados, evidencias y mínimos datos sobre resultados de mejora.	
Cumple insuficientemente	Entre el 0% al 50%	No cumple los entregables planificados	

Tabla 1 Escala de colorimetría

La DGPDI realiza el seguimiento y control trimestral de la ejecución del POA mediante una herramienta de gestión estratégica, en la que cada dependencia registra sus avances y evidencias. Esta información permite identificar resultados, riesgos y oportunidades de mejora, y constituye el insumo para la elaboración del reporte de seguimiento y control, que se pone en conocimiento de los vicerrectorados, direcciones generales, unidades de apoyo, facultades, unidades académicas, departamentos, carreras y programas.

Por su parte, la Dirección Administrativa Financiera remite a la DGPDI el reporte trimestral de ingresos, gastos e inversiones ejecutadas, el cual se integra al reporte general de seguimiento y control, con esta información la DGPDI elabora el informe de ejecución presupuestaria.

El Vicerrectorado Administrativo analiza los resultados de las diferentes ratios establecidas en el Modelo Financiero Institucional y emitirá una alerta al Rector cuando dichos indicadores

superen los límites recomendados. El Modelo Financiero Institucional ha sido aprobado de conformidad al Reglamento de Gestión de Normativa Institucional y puede ser consultado en el repositorio de Procuraduría Universitaria en el siguiente link:

<https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Resoluci%C3%B3n%20Rectoral%20-%20Modelo%20Financiero%20Institucional.pdf>

vi. Fase de cierre

En esta fase el responsable en coordinación con el equipo, una vez que se ha alcanzado los objetivos y se ha completado el plan, gestiona el cierre formal donde se evalúa su rendimiento. Como resultado de esta fase se genera el informe de cierre del plan, que contempla al menos, evaluación de indicadores, lecciones aprendidas, transferencia y difusión de los resultados.

El cierre del POA es efectuado por cada dependencia mediante el informe de cierre, enfocado en los resultados alcanzados incluye identificación de hallazgos y propuesta de mejora que se implementaran para el próximo periodo, así como el presupuesto ejecutado que es emitido desde el Vicerrectorado Administrativo a través de la Dirección Administrativa Financiera.

La DGPMI evalúa los resultados alcanzados, los no alcanzados, riesgos materializados y presupuesto ejecutado del POA, mediante el informe de evaluación del POA.

Los resultados del POA institucional son presentados al rector con propuestas de mejora o ajustes a la estrategia institucional, con base a lo cual determinará la implementación de las mejoras en el POA del siguiente año. Los resultados de esta fase se presentan en el informe de resultados de gestión, que es insumo para el proceso de transparencia y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas de la UTP se realiza durante el primer trimestre de cada año fiscal, presentando un informe de los resultados de gestión efectuados durante el año fiscal anterior. La DGPMI es la responsable del proceso de rendición de cuentas, por lo que debe establecer un cronograma para este efecto, considerando los tiempos establecidos en la normativa nacional o por los organismos de control correspondientes.

El proceso de rendición de cuentas se estructura en las fases que se presentan en la Figura 4.

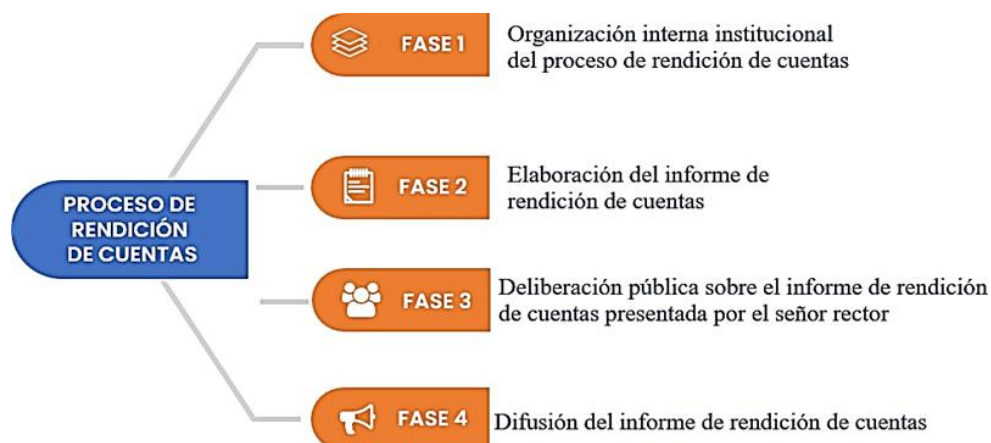


Figura 4 Fases del proceso de rendición de cuentas

- a. Fase 1: Organización interna institucional del proceso de rendición de cuentas:**
El rector es el encargado de asignar el equipo de trabajo que se encargará de organizar y ejecutar el proceso de rendición de cuentas. La DGPD I debe establecer un cronograma para este efecto que es validado y aprobado por el equipo de trabajo.
- b. Fase 2: Elaboración del informe de rendición de cuentas:** La DGPD I consolida los resultados cualitativos y cuantitativos de los planes operativos anuales de cada dependencia de la UTPL.
Los vicerrectorados, direcciones generales, autoridades académicas y autoridades de apoyo académico y administrativo deben entregar la información requerida según el cronograma y brindar el apoyo necesario oportunamente. Se apertura canales de comunicación virtual y presencial para recabar solicitudes de información que los grupos de interés deseen se incorpore en el informe. La DGPD I elabora el informe de rendición de cuentas.
Consolidado el documento Informe de Rendición de Cuentas, el rector lo presenta al Consejo Superior para conocimiento y evaluación, de conformidad con la LOES y el Estatuto Orgánico de la UTPL.
- c. Fase 3: Deliberación sobre el informe de rendición de cuentas presentado por el rector a la ciudadanía:** El informe de rendición de cuentas es difundido a toda la comunidad a través del portal institucional, días antes del evento público.
El rector en acto público presentará el Informe Anual de Rendición de Cuentas a la Sociedad a los miembros de la comunidad UTPL y a los representantes de la sociedad. Al término de la presentación del informe se establece un espacio de diálogo con el fin de recibir sugerencias y recomendaciones de la comunidad UTPL y de los representantes de la sociedad en general. Con este mismo propósito también se habilita un espacio virtual de recolección de información que puede mejorar la estrategia de la UTPL.
- d. Fase 4: Difusión del informe de rendición de cuentas:** Esta información es socializada y entrega a los organismos estatales y de control correspondientes, especialmente: Consejo de Educación Superior, Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, Consejo de Participación Ciudadana y Control social, Defensoría del Pueblo, Contraloría General del Estado, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y a la Secretaría Nacional de Planificación. La información de todo el proceso es publicada en el portal de transparencia de la universidad y estará sujeta a requerimientos propios de los órganos gubernamentales de turno.
- i. Responsabilidad:** El rector en cumplimiento de sus deberes y atribuciones legales y estatutarias debe presentar el Informe Anual de Rendición de Cuentas a la Sociedad, al Consejo Superior de la UTPL y al Consejo de Educación Superior (CES) de conformidad con la LOES y demás organismos estatales de control. Además, presentará dicho informe al Consejo Tutelar de la UTPL, para que este órgano lo utilice en el cumplimiento de sus funciones de tutela y consulta.
 - ii. Remisión del Informe:** Concluido el proceso de socialización y retroalimentación, la DGPD I es responsable de publicar del Informe de

Rendición de Cuentas a la Sociedad través del portal web institucional y el envío de manera física y digital a las siguientes instituciones: Consejo de Educación Superior, Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, Contraloría General del Estado; Secretaría Nacional de Planificación, y; más organismos pertinentes.

- iii. **Archivo:** La DGPDI mantendrá un archivo de los informes de rendición de cuentas que emita la UTPL a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, así como de la socialización, retroalimentación y remisión de estos.

1.4.3. Planificación del talento humano

La planificación del talento humano es fundamental para garantizar que la UTPL cuente con el personal adecuado, con las competencias necesarias y alineado a los objetivos estratégicos establecidos en el PEDI. Esta planificación no solo asegura la ejecución efectiva de las acciones institucionales, sino que también contribuye a la transformación organizacional.

Para asegurar la ejecución de la estrategia institucional, el Vicerrectorado Administrativo, a través de la Dirección de Recursos Humanos, articula la definición de roles, perfiles y funciones en colaboración con los vicerrectorados y las direcciones generales.

1.4.4. Planificación tecnológica

La gestión tecnológica en la UTPL se enfoca en optimizar el uso de las tecnologías para apoyar las actividades académicas y administrativas.

La DGPDI realiza el levantamiento de requerimientos y necesidades de todas las dependencias. Con base en estos insumos, la Dirección General de T.I. y Transformación Digital elabora el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI). Este proceso asegura que los recursos se asignen de manera eficiente para cumplir con los objetivos estratégicos de la UTPL, mejorando la calidad educativa y administrativa.

1.4.5. Planificación financiera

La gestión presupuestaria es un proceso clave dentro de la planificación del POA (Plan Operativo Anual), en el cual se gestionan los ingresos proyectados y los egresos definidos en las partidas presupuestarias, este proceso asegura una asignación eficiente de los recursos para cumplir los objetivos estratégicos de la UTPL, para ello se muestra la clasificación de las partidas correspondientes a ingresos y egresos:

- a. **Ingresos:** Son los recursos económicos que financian el funcionamiento de la Universidad, provenientes de diversas fuentes según lo establecido en el Art. 20 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). El presupuesto institucional se financia con las siguientes partidas de ingresos, que se estructuran de acuerdo con las funciones sustantivas:
 - i. **Docencia:** Incluye los ingresos generados por matrículas, derechos y aranceles de las diferentes modalidades y niveles de estudio, siendo estos recursos la principal fuente de financiamiento, conforme al Art. 20, literal f) de

- la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).
- ii. **Investigación:** Se consideran los recursos generados por proyectos, fondos concursables y consultorías.
 - iii. **Vinculación con la Sociedad:** Se agrupan los ingresos derivados de programas de Formación Permanente, convenios y servicios de apoyo.
 - iv. **Gobernanza:** Se registran los fondos provenientes de transferencias del Estado, rendimientos financieros y otros ingresos institucionales, que complementan el financiamiento del presupuesto anual. La UTPL recibe anualmente fondos del Estado, los cuales, de acuerdo con el Art. 30 de la LOES, se destinan exclusivamente al otorgamiento de becas totales o parciales para estudiantes de escasos recursos económicos. El valor por recibir se determina según el Art. 24 de la misma ley, en función del cumplimiento de los indicadores de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión.

La proyección de ingresos se efectúa anualmente durante la fase de planificación del POA, considerando:

- i. Las tendencias históricas de matrículas.
- ii. Las proyecciones de matrícula y oferta académica.
- iii. La ejecución de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad.
- iv. Las políticas nacionales de financiamiento de la educación superior.

b. Egresos:

- i. **Partidas Presupuestarias Generales (centralizado):** Se establece un solo fondo de forma centralizada, de modo que, el responsable del proceso, de acuerdo con la cadena de valor, presenta los rubros para la ejecución del POA de todas las dependencias. La gestión de esta partida recoge las necesidades de todas las dependencias institucionales que serán validadas por el responsable del proceso.
- ii. **Partidas Presupuestarias Específicas (descentralizado):** Se establece un fondo a cada dependencia según sea la necesidad detallada en el POA. La gestión de esta partida es de responsabilidad de la dependencia que la solicita, conforme lo determinado en la Política de gestión de egresos, pudiendo sumarse los gastos de otras dependencias.
- iii. **Partidas mixtas:** Son partidas construidas de manera compuesta, con un componente general y otro específico. Están compuestas por una asignación presupuestaria general que se asigna al responsable del proceso y una específica de acuerdo con los requerimientos de cada dependencia.

Para la asignación del presupuesto a las partidas se considera dos tipos de análisis y se realizará de la siguiente manera:

- a. **Por análisis de datos históricos:** Los valores se asignan considerando la ejecución de ejercicios presupuestales, para esto se utilizará un análisis de la evolución de los últimos tres años, si en la proyección anual se determinan variaciones en los montos derivadas del planteamiento de actividades institucionales, se debe realizar los ajustes presupuestarios correspondientes.

- b. Por proyección (estrategia):** Se fundamenta en la planificación operativa anual de cada dependencia alineada a la planificación estratégica. Define indicadores, metas de acuerdo con los procesos que están a su cargo, el valor de los recursos se determina basándose únicamente en las proyecciones y expectativas del año, sin referencias de ejercicios anteriores ni basándose en datos históricos.

Para una mejor comprensión, en el **Apéndice 1**, se detalla la estructura del presupuesto institucional con base en las funciones sustantivas.

Una vez definida la clasificación de las partidas y la forma de asignación del presupuesto, se procede al análisis y asignación correspondiente, de acuerdo con lo establecido en el **Apéndice 2**.

Al final del mes de enero de cada año, la DGPDI presenta su Plan Operativo Anual, y el Vicerrectorado Administrativo el presupuesto institucional al Consejo Superior de la UTPL para su aprobación. Posterior a ello, la DGPDI elabora y difunde el Plan director a cada responsable y registra en la herramienta de gestión estratégica el POA de cada dependencia.

2. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS INSTITUCIONAL

2.1. Objetivo

Definir los principios, responsabilidades, fundamentos y estructura de la gestión por procesos; así como sistematizar la metodología para la gestión de procesos institucionales y su mejora continua.

2.2. Fundamentos del modelo

La gestión por procesos permite alcanzar resultados con mayor eficiencia, eficacia y efectividad, orientando las actividades institucionales hacia objetivos comunes y generando impacto institucional. A diferencia de la gestión funcional, que organiza el trabajo por áreas con una definición clara de la jerarquía y concentra la atención en el resultado de las actividades individuales o por área. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura funcional, pero sí se concentra la atención en el resultado del proceso y en la manera en que este aporta valor a los estudiantes.

La UTP promueve un modelo basado en la gestión por procesos en respuesta al PEDI, como parte de sus macropolíticas para la gestión universitaria. Asimismo, procura asegurar la excelencia para la gestión del conocimiento, orientando sus acciones a resultados que permitan la implementación metódica de la innovación y mejora.

2.3. Principios del modelo

- a. Orientación al Modelo Educativo Institucional.
- b. Enfoque en la satisfacción de los grupos de interés, especialmente de los estudiantes.
- c. Mejora continua orientada a la excelencia institucional.
- d. Gestión del conocimiento para la toma de decisiones basadas en datos.
- e. Gestión de riesgos para identificar, minimizar amenazas y aprovechar oportunidades.
- f. Empoderamiento de los responsables de los procesos.
- g. Documentación flexible, simple y alineada a la realidad operativa.
- h. Transparencia en la gestión y resultados de los procesos.
- i. Eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de recursos.

2.4. Desarrollo del modelo

2.4.1. Metodología para la gestión por procesos institucional

La metodología para la gestión por procesos crea un sistema de trabajo que se fundamenta en el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Es un enfoque iterativo para la mejora continua de procesos dentro de la universidad. Este ciclo permite optimizar los procesos de manera sistemática y controlada a través de un equipo multidisciplinario con enfoque estratégico, denominado *equipo de mejora*.

El equipo está conformado por el responsable del proceso o su delegado (responsable operativo), el analista de procesos de la DGPI y, dependiendo del proceso a tratar, se incluirá a personal clave que sea fundamental para el análisis y ejecución de mejoras. Este equipo tendrá las siguientes actividades generales:

- a. Establecer la planificación para evaluar los progresos logrados en la implementación u optimización de los procesos.
- b. Realizar la implementación o mejora de los procesos siguiendo el ciclo PDCA, garantizando un enfoque sistemático y orientado a resultados.
- c. Garantizar que los procesos analizados sean parte la Cadena de Valor UTPL y, por lo tanto, se alineen con la estrategia organizacional.

La metodología se desarrolla mediante actividades modulares y estandarizadas basadas en el ciclo PDCA, definidas y ajustadas para el levantamiento, diseño y mejora de los procesos en la UTPL, como se muestra en la Figura 5.

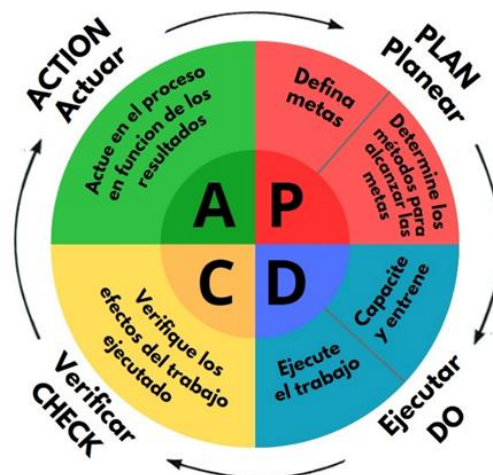


Figura 5 Ciclo PDCA

- a. **Planificar:** Inicia con el conocimiento de la situación actual. En este paso se establece la visión general del proceso y se define un mapa simple y preliminar del mismo, sin emitir juicios de valor del estado en el que se encuentren. El objetivo es comprender el contexto actual y definir metas que permitan proponer un plan de acción para lograrlas.
- b. **Hacer:** En esta fase se implementará el plan de acción de mejora propuesto en la fase de planificación. Se sugiere implementar las acciones de mejora con velocidad y persistencia, capacitando y compartiendo la información con los involucrados.
- c. **Verificar:** En este punto, el responsable del proceso monitorea los resultados de la implementación de los planes y procedimientos para evidenciar si se obtuvo la efectividad esperada.
- d. **Actuar:** En el caso que las mejoras implementadas cumplan con las metas propuestas, se procederá a estandarizar y formalizar la documentación procesal, ampliar la capacitación y comunicación en caso de ser necesario. Estas acciones contribuyen al aseguramiento de la mejora del proceso.

La metodología para la gestión de procesos se detalla en el Procedimiento Gestión por Procesos.

2.4.2. Niveles de la gestión por procesos

Con el objetivo de proporcionar claridad, orden y jerarquía en la gestión por procesos de la UTPL, se establece una estructura compuesta por tres niveles: nivel 1, macroprocesos; nivel 2, procesos; y nivel 3, subprocesos, como se detalla a continuación:

I. Nivel 1 – Macroprocesos

Los macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales. En la UTPL, los macroprocesos se clasifican de la siguiente manera:

- a. **Estratégicos:** permiten planificar, direccionar y evaluar la estrategia institucional. Traducen la visión y misión de la universidad en acciones reflejadas en un plan estratégico de desarrollo institucional. Además, permite comunicar el quehacer universitario y cumplir con los estándares de calidad internos y externos.
- b. **Misionales:** permiten cumplir la misión y los objetivos institucionales. Estos responden a las funciones sustantivas de la universidad, la academia, la investigación y la vinculación con la sociedad.
- c. **De apoyo:** permiten gestionar y administrar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, garantizar la operación y funcionamiento de los demás procesos.

El nivel 1 está representado por la Cadena de Valor UTPL, que es un esquema que integra los macroprocesos de la organización y permite identificar la interrelación que agrega valor a los clientes internos o externos de la institución. Su representación gráfica se muestra en la Figura 6.

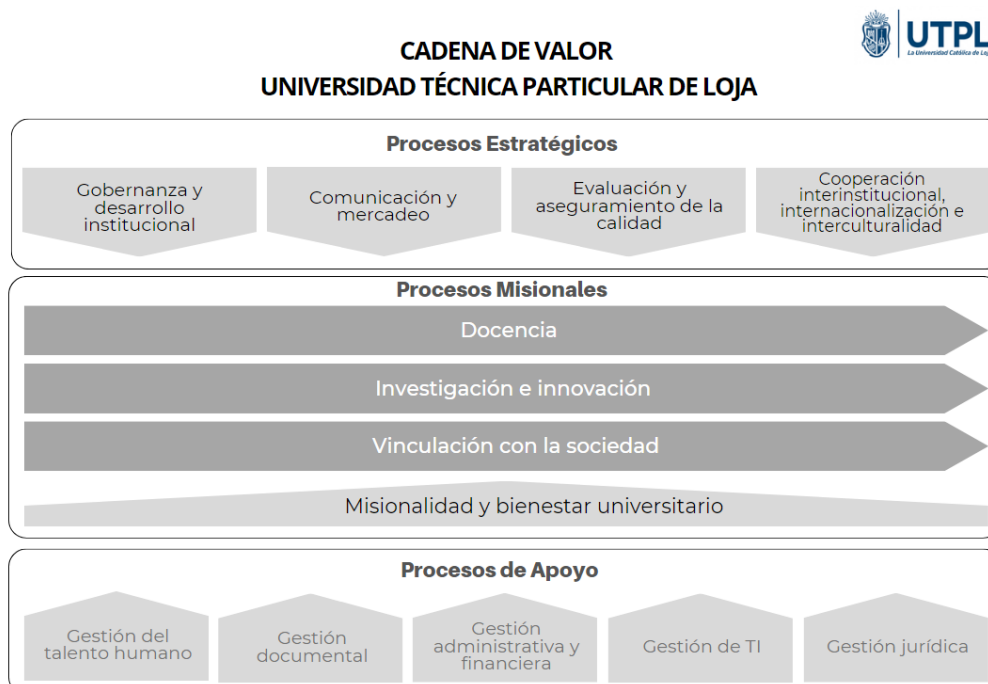


Figura 6 Cadena de valor UTPL

II. Nivel 2 - Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir insumos y actividades específicas para agregar valor y obtener resultados. Los procesos están alineados con el logro de los resultados del macroproceso, a través de la definición de sus propios objetivos. Esta constituye la primera estrategia de gestión del conocimiento y documentación institucional. Los documentos relacionados con los procesos son la arquitectura de procesos y la caracterización.

La arquitectura de procesos es un esquema gráfico que permite evidenciar la relación existente entre los procesos y subprocesos que conforman un macroproceso, como se muestra en la Figura 7. Por lo tanto, por cada macroproceso le corresponderá una arquitectura de procesos y el conjunto de arquitecturas conformará el Mapa de Procesos de la UTPL.

La caracterización del proceso es el documento que describe sus rasgos distintivos y establece su interrelación con la estrategia, normativa, indicadores, sistemas de tecnología, riesgos, presupuesto y otros elementos institucionales clave para la visión sistémica. Además, presenta una evaluación del nivel de madurez y propone acciones concretas que permiten la mejora continua.

III. Nivel 3 - Subprocesos

Un subproceso es una parte o componente más detallado de un proceso más amplio. Un proceso puede dividirse en subprocesos para facilitar la comprensión y gestión de las actividades involucradas. Cada subproceso tiene sus propios pasos, tareas y actividades específicas que contribuyen al resultado del proceso general. La descomposición de un proceso en subprocesos apoya en identificar áreas de mejora, asignar responsabilidades y mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades. En la UTPL, los subprocesos son descritos en procedimientos y otra documentación procesal de bajo nivel.

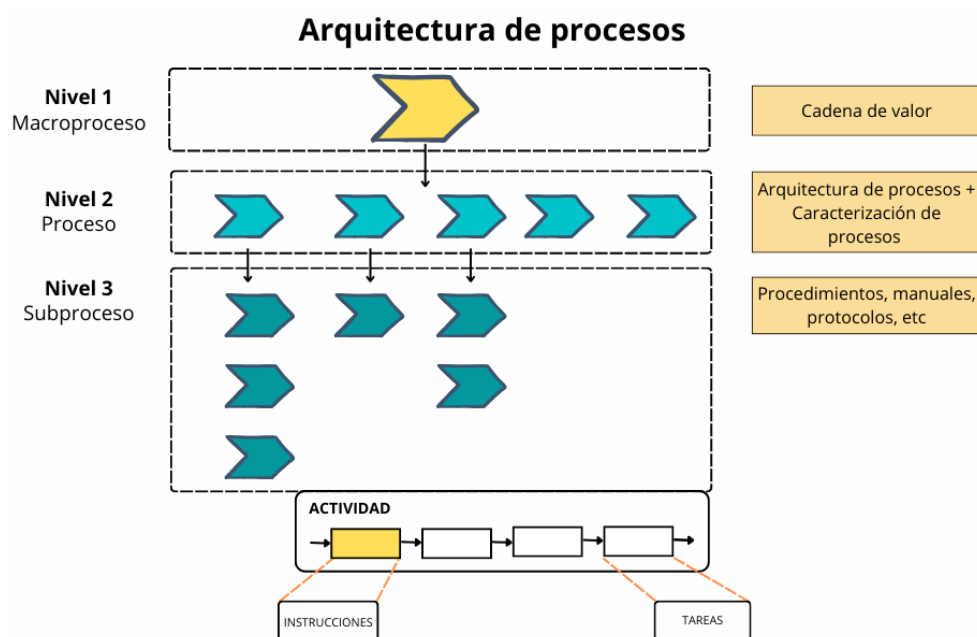


Figura 7 Arquitectura de procesos

2.4.3. Responsabilidad y control sobre los procesos

El Art. 18 de la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional de la UTPL, establece que:

...” La DGPI es la responsable de formalizar, armonizar y evaluar, técnica y administrativamente, el modelo de gestión por procesos con la colaboración de las demás autoridades y dependencias universitarias y de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento de Gestión Normativa Institucional. “

Así, la política citada establece los roles involucrados en la administración de procesos, que se describen en la Tabla 2:

Área	Descripción
Vicerrectorados y Direcciones Generales (responsable del proceso)	Responsables del desarrollo, eficiencia, eficacia, mejora de los macroprocesos; procesos; y gestión de normativas bajo su responsabilidad respondiendo al principio de subsidiariedad, en cumplimiento de lo establecido en la cadena de valor.
DGPI (responsable del modelo de gestión por procesos)	Responsable de formalizar, armonizar y evaluar, técnica y administrativamente el modelo de gestión por procesos con la colaboración de las demás autoridades y dependencias universitarias y de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento de GNI.

Tabla 2 Responsables por la gestión y el control de los procesos

En el **Apéndice 3** se detallan los responsables de cada proceso definido de la Cadena de Valor UTPL en cumplimiento de la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional, quienes contarán con el apoyo y asesoría de la DGPI.

2.4.4. Elaboración y aprobación de la documentación procesal

El Modelo de Gestión por Procesos Institucional, propone un manejo de documentación simple, flexible y ordenada, que refleja la realidad de las actividades realizadas para cumplir los procesos. La metodología para la elaboración y aprobación de documentación procesal se describe en el Procedimiento Gestión de documentación procesal.

En la Tabla 3, se presentan los responsables de la elaboración y aprobación en los diferentes niveles de la documentación procesal.

Nivel	Estructura de procesos	Documentos relacionados	Elabora	Revisa	Aprueba
1	Macroproceso	Cadena de valor	DGPI	No aplica	Rector
2	Proceso	Caracterización y arquitectura de proceso	Responsable operativo del proceso*	DGPI	Responsable del proceso** DGPI
3	Subproceso	Procedimientos u otra documentación procesal	Responsable operativo del proceso*	DGPI	Responsable del proceso** DGPI
*Rol asignado por el responsable del proceso para elaborar o actualizar los procesos, procedimientos, instrucciones técnicas u otros documentos vinculados a su ámbito de responsabilidad.					
** Vicerrectorados, direcciones generales y unidades de apoyo rectoral.					

Tabla 3 Estructura documental de procesos

2.4.5. Escala de nivel de madurez de los procesos

El Modelo de Gestión por Procesos establece y apoya la mejora continua de los procesos a través de la evaluación del nivel de madurez. Esta herramienta define un conjunto de criterios que permiten orientar y medir el avance de la implementación de la gestión por procesos en la UTP para alcanzar la excelencia. En la Tabla 4 se muestran los criterios para establecer el nivel de madurez de procesos.

Nivel	Criterio
1	El proceso no se encuentra documentado de acuerdo con los niveles establecidos en el Modelo de gestión de procesos UTP, y no existe la formalización de un responsable .
2	El proceso se encuentra documentado en una arquitectura de procesos con base en la cadena de valor, y caracterizado de acuerdo con el Modelo de Gestión por Procesos Institucional. Además, existe un responsable del proceso formalizado .
3	El proceso cumple los criterios del nivel 2. Sus procedimientos se encuentran elaborados y formalizados , aplicando acciones de socialización y gestión del conocimiento .
4	El proceso cumple los criterios 2 y 3. Además el responsable del proceso controla el desempeño a través de la medición de indicadores y aplica la metodología de mejora de procesos (PDCA) al menos una vez en el año.
5	El proceso cumple los criterios 2, 3 y 4. El proceso posee una evaluación interna considerando resultados y percepción de las partes interesadas midiendo niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad , con resultados superiores a un 90% .

Tabla 4 Escala de nivel de madurez de los procesos

3. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES

3.1. Objetivo

Establecer lineamientos para identificar, valorar, tratar y dar seguimiento a los riesgos y oportunidades que permitan ampliar el conocimiento sobre la gestión de procesos para cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

3.2. Fundamentos del modelo

La gestión de riesgos y oportunidades se fundamenta en un enfoque estructurado y sistemático, alineado con la ISO 31000:2018 e integrado al modelo de gestión institucional. Su finalidad es apoyar la toma de decisiones frente a la incertidumbre que pueda afectar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Parte del análisis del contexto interno y externo, identificando riesgos a partir de sus causas y consecuencias, y valorándolos mediante la estimación de probabilidad e impacto, así como la evaluación de controles para determinar su nivel de aceptabilidad. El modelo se desarrolla bajo el ciclo PDCA, promoviendo la mejora continua y la cultura de prevención.

Los responsables de proceso lideran la identificación, tratamiento y seguimiento de riesgos y oportunidades, estableciendo criterios claros para aceptar, reducir, mitigar o evitar riesgos. La comunicación, el monitoreo y la reevaluación periódica garantizan la actualización permanente del análisis y fortalecen el desempeño institucional mediante la generación de valor sostenible.

3.3. Principios del modelo

- a. Integración al modelo de gestión por procesos.
- b. Enfoque basado en el análisis del contexto interno y externo.
- c. Valoración objetiva mediante probabilidad e impacto.
- d. Evaluación sistemática de controles existentes.
- e. Priorización según niveles de riesgo y criterios de tolerancia definidos.
- f. Participación y comunicación permanente con las partes interesadas.
- g. Monitoreo continuo y aprendizaje organizacional.

3.4. Desarrollo del modelo

3.4.1. Metodología de gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como un proceso de toma de decisiones frente a la incertidumbre y se fundamenta en la aplicación sistemática de esfuerzos y recursos bajo el enfoque de mejora continua (PDCA). Este enfoque implica el desarrollo de acciones estructuradas e integrales, conforme se evidencia en la Figura 8.

La metodología para la gestión de riesgos y oportunidades se detalla en el Procedimiento Gestión de Riesgos y Oportunidades.

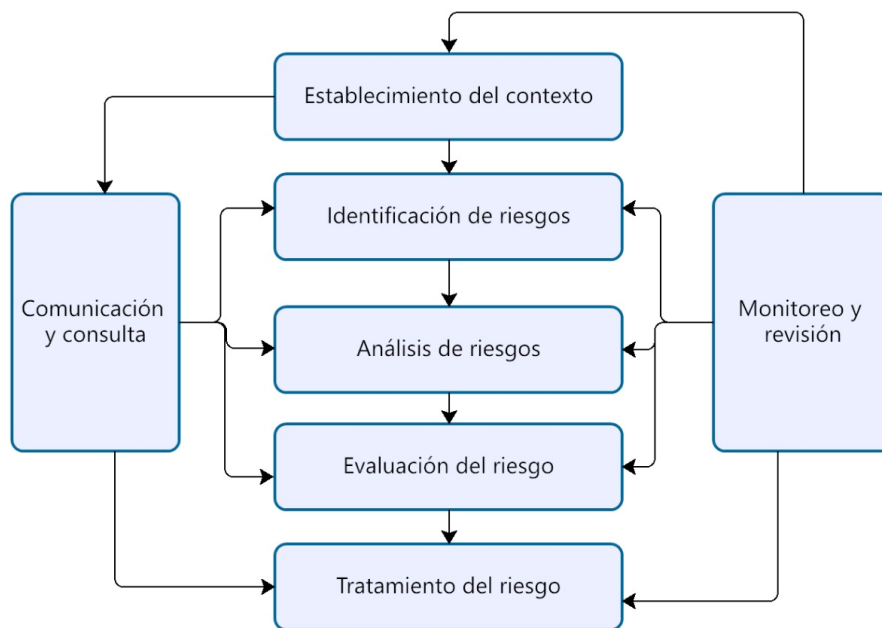


Figura 8 Metodología para la gestión de riesgos ISO 31000:2018

I. Responsables de la gestión de riesgos

En relación con el modelo de gestión de procesos, los responsables de los procesos deberán gestionar los riesgos y oportunidades que impacten en la ejecución de sus actividades, con el apoyo técnico de la Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional. Los responsables de los procesos estarán a cargo del desarrollo, eficiencia, eficacia, mejora continua y transferencia del conocimiento procesal en cumplimiento a la Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional.

Los responsables del proceso deberán:

- a. Gestionar los riesgos y oportunidades asociados al proceso, a partir de la metodología establecida.
- b. Reportar los eventos de materialización de los riesgos identificados.
- c. Comunicar y coordinar con los involucrados o equipos de trabajo de cada proceso la aplicación de manera oportuna y correcta de los controles definidos, garantizando el fortalecimiento de la cultura de prevención y control del riesgo.
- d. Actualizar la matriz de identificación y valoración de riesgos y oportunidades.
- e. Garantizar que los controles sean eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
- f. Analizar y aprender las lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- g. Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.

El apoyo técnico de la DGPDPI deberá:

- a. Determinar y actualizar cuando sea necesario la metodología para la gestión de riesgos y oportunidades.

- b. Capacitar y socializar los lineamientos sobre la gestión de riesgos y oportunidades con los colaboradores de la UTPL.
- c. Sistematizar y monitorear la información institucional de la gestión de los riesgos y oportunidades.

II. Establecimiento del contexto

La definición del contexto constituye el punto de partida para identificar de manera adecuada los factores internos y externos que pueden generar riesgos y comprometer el cumplimiento de los objetivos, tanto en el ámbito organizacional como en el de los procesos. El contexto se podrá clasificar en los siguientes riesgos:

- a. **Organizacional:** Corresponde al contexto global en el que la UTPL se desenvuelve, enmarcado en su entorno social, político, económico y cultural. Este nivel orienta el cumplimiento de los objetivos misionales y se encuentra formalizado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
- b. **Procesal:** Corresponde al contexto específico en el que se desarrolla cada proceso. Se centra en el cumplimiento de los objetivos definidos en su caracterización y deberá ser analizado por el responsable del proceso, garantizando su socialización con el equipo de trabajo. Este contexto requiere revisiones periódicas y actualizaciones cada vez que surjan nuevas condiciones internas o externas.

III. Identificación del riesgo

La identificación del riesgo se define como cualquier eventualidad que pueda generar resultados no planificados; es decir, cualquier alteración entre lo planeado y lo ejecutado.

Para su desarrollo, se deberá considerar el conocimiento previo de situaciones que han entorpecido o que pueden llegar a entorpecer el cumplimiento de un objetivo, la obtención de un resultado, el cumplimiento de un requisito legal, organizacional o externo, y la satisfacción de los usuarios en la institución.

IV. Descripción del riesgo

Para garantizar claridad y coherencia en la identificación y descripción de riesgos, se deberá tener consideración la estructura de la Figura 9.

Como parte del proceso de identificación del riesgo, se deberán determinar las causas que pueden generar o contribuir a su materialización, así como las consecuencias que podría producir sobre los objetivos institucionales o del proceso.

Las causas representan los factores o eventos internos o externos que originan el riesgo, tales como deficiencias en los procesos, fallos en la infraestructura, comportamientos inadecuados, cambios normativos, condiciones ambientales adversas o eventos socioeconómicos. Su análisis deberá realizarse bajo el esquema PDCA.

Las consecuencias corresponden a los efectos que la materialización del riesgo puede generar. Estas pueden ser tangibles, como pérdidas económicas, daños materiales o interrupciones operativas; o intangibles, como el deterioro de la reputación institucional o la disminución de la confianza de las partes interesadas.

La redacción del riesgo deberá considerar los siguientes criterios:

- Formularse de forma clara, específica y directa, evitando las ambigüedades.
- Evitar calificativos imprecisos como “malo” o “poco”; y emplear términos más precisos como “deficiente” o “insuficiente”.
- No iniciar la descripción con expresiones como “Falta de...” u otras similares que impliquen un sesgo hacia una solución determinada.

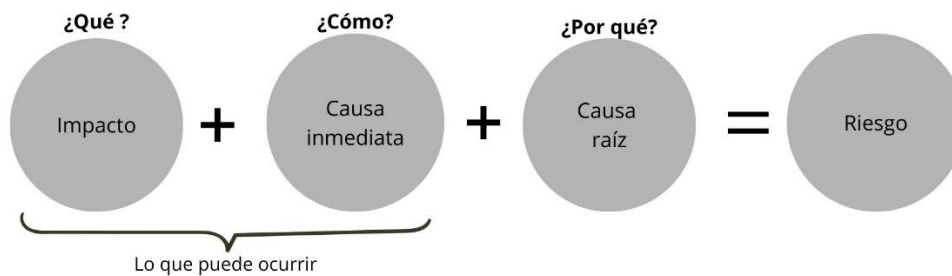


Figura 9 Descripción del riesgo

V. Análisis del riesgo

Una vez identificado el riesgo, se procederá a su análisis mediante la determinación de la probabilidad inherente de ocurrencia y el impacto inherente asociado.

La **probabilidad inherente** corresponde a la frecuencia con la que el riesgo se ha materializado o podría materializarse. Su valoración se realizará conforme a la escala definida en la Tabla 5.

Valor	Nivel	Probabilidad de ocurrencia inherente	Descripción general
1	Improbable	Una vez o menos en 4 años	El riesgo es altamente improbable, pocas o ninguna evidencia de que haya ocurrido antes.
2	Poco probable	Una vez en 2 a 4 años	Es poco probable que ocurra, pero existen antecedentes esporádicos.
3	Probable	Una vez en 1 a 2 años	Es probable que ocurra en algún momento, evidencia de ocurrencias previas moderadas.
4	Muy probable	Una vez en 6 meses a 1 año	Hay una alta probabilidad de que ocurra, se ha registrado en varias ocasiones.
5	Altamente probable	Una vez en 1 mes o más	Casi seguro que ocurrirá, sucede regularmente.

Tabla 5 Valoración de probabilidad inherente

El **impacto inherente** corresponde a la magnitud de las consecuencias que podría generar la materialización del riesgo, conforme a los criterios establecidos en la Tabla 6.

Valor	Nivel	Descripción General	Personas Afectadas	Reputación y Cumplimiento	Impacto Económico	Operación y Procesos
1	No Significativo	Consecuencias menores, impacto casi imperceptible.	Individuos específicos	No afecta la reputación ni el cumplimiento normativo.	Gastos muy bajos	Ajustes menores en actividades.

Valor	Nivel	Descripción General	Personas Afectadas	Reputación y Cumplimiento	Impacto Económico	Operación y Procesos
2	Significativo	Afecta a un grupo, pero con solución rápida.	Grupos de empleados o estudiantes.	Repercusión interna menor, sin riesgos legales.	Gastos bajos	Modificaciones en procedimientos.
3	Moderado	Afectación relevante a un área específica.	Unidades completas de la universidad.	Riesgo de daño reputacional o incumplimiento leve.	Gastos medios	Cambios significativos en los procesos.
4	Severo	Impacto significativo en el desempeño de la universidad.	Gran parte de la comunidad universitaria.	Deterioro de la reputación, posible sanción.	Gastos altos	Interrupción parcial de actividades clave.
5	Muy Severo	Consecuencias críticas o irreversibles.	Comunidad académica y aliados externos.	Crisis reputacional, sanciones graves o pérdida de acreditación.	Gastos muy altos	Paralización total de procesos clave.

Tabla 6 Valoración de impacto inherente

Con base en la combinación de la probabilidad y el impacto inherentes, el sistema de gestión de procesos calculará automáticamente el **nivel de riesgo inherente**, ubicándolo en el mapa de zonas de riesgo (Figura 10).

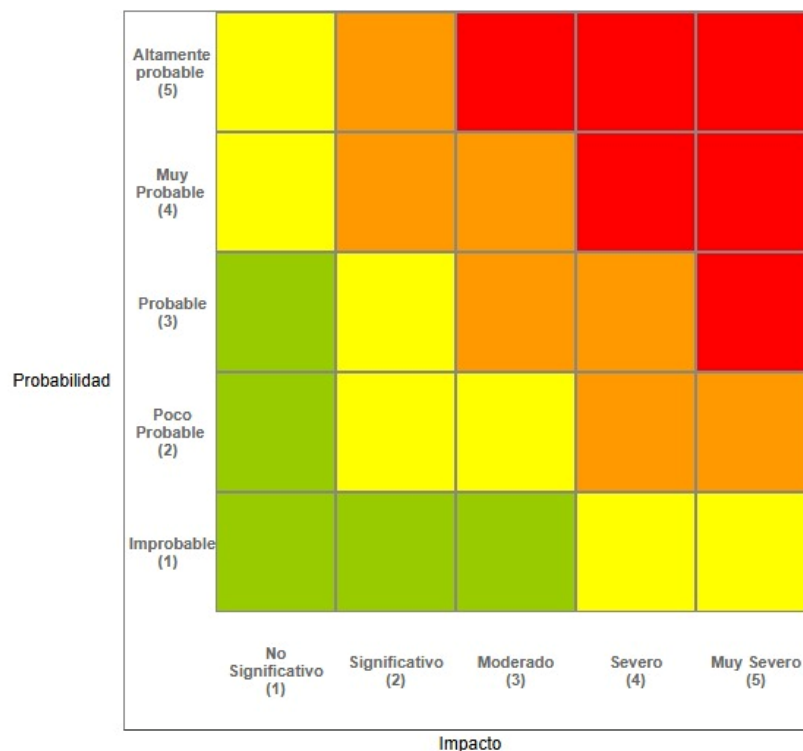


Figura 10 Mapa de calor riesgo inherente

Posteriormente, se evaluarán los controles existentes, entendidos como las acciones o medidas formales implementadas para aceptar, reducir, mitigar y evitar los riesgos identificados. Pueden ser prácticas operativas que contribuyen a la prevención, de acuerdo con los parámetros de valoración (Tabla 7).

Criterio	Valor	
	Si	No
Es apropiado	1	0
Tiene frecuencia definida	1	0
Está documentado	1	0
Evidencia de uso	1	0
Previene los riesgos	1	0
Es eficaz para enfrentar el riesgo	1	0

Tabla 7 Criterios de valoración de controles existentes

Con base en la evaluación de los controles se podrán generar los siguientes escenarios de la Tabla 8.

Caso	Condición	Acción requerida
A. No hay controles	Residual = inherente.	El riesgo es inaceptable, requiere plan de tratamiento inmediato.
B. Sí hay controles, pero son poco efectivos	Residual < inherente	Necesitas plan de tratamiento para reforzar o crear nuevos controles.
C. Sí hay controles efectivos	Residual << inherente el riesgo queda en nivel aceptable.	No se necesita plan de acción adicional, el tratamiento es aceptar y monitorear (mantener los controles).

Tabla 8 Casos a considerar para controles existentes

VI. Evaluación de riesgo residual

El riesgo residual es resultado de la evaluación de riesgos inherente y evaluación de controles existentes. partir de este resultado, se determina si el riesgo es aceptable o inaceptable, conforme a los criterios definidos. La Figura 11 presenta el mapa de calor del riesgo residual, el cual permite visualizar el nivel de exposición final.

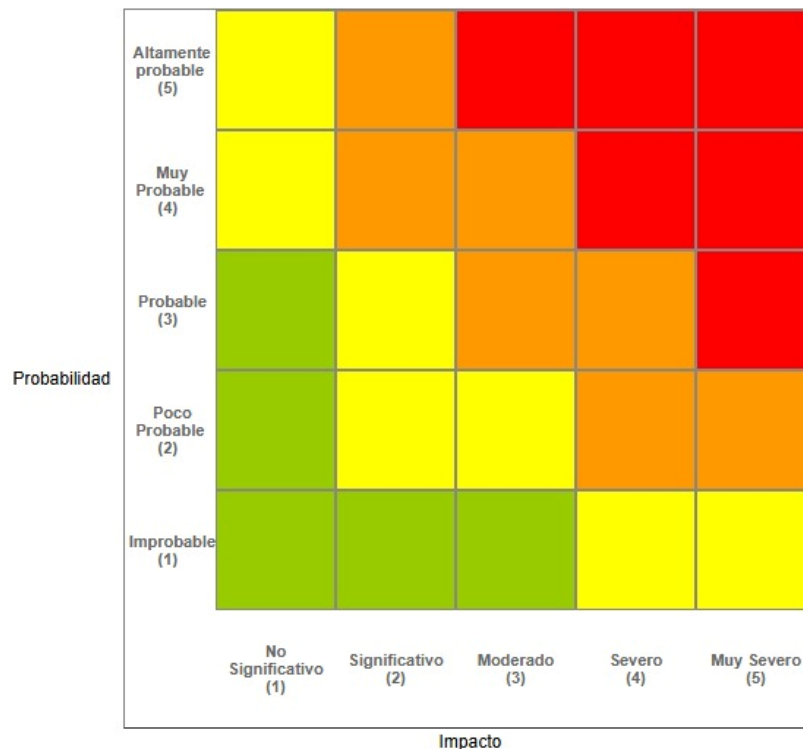


Figura 11 Mapa de calor riesgo residual

VII. Gestión del tratamiento del riesgo

Esta etapa consiste en la toma de decisiones para la gestión de los riesgos clasificados como inaceptables, determinando los planes de tratamiento que se deben desarrollar de acuerdo con la zona de riesgo en la que se ubiquen, conforme a los criterios establecidos en la Tabla 9.

Zona	Definición	Tratamiento	Tolerancia	Rango	
				Inicial	Final
Baja	El riesgo se encuentra en un nivel aceptable y puede asumirse sin necesidad de implementar medidas adicionales.	Aceptar	Aceptable	1	3
Moderada	El riesgo es controlable, pero requiere planificar medidas preventivas y de protección para reducir gradualmente la probabilidad y/o el impacto. No es urgente, pero sí necesario gestionarlo para evitar que escale.	Reducir	Inaceptable	4	6
Alta	El riesgo representa una amenaza significativa para los objetivos. Se requiere atención prioritaria y la implementación inmediata de medidas correctivas para disminuir su probabilidad y/o impacto a un nivel aceptable.	Mitigar	Inaceptable	7	12
Muy alta	El riesgo es inaceptable y compromete directamente la continuidad de procesos u objetivos. Se deben implementar acciones inmediatas relacionadas a la eliminación, sustitución o rediseño de condiciones para evitar que el riesgo se materialice.	Evitar	Inaceptable	13	25

Tabla 9 Opciones para tratamiento del riesgo

Posterior a la implementación del plan de tratamiento, se deberá realizar su **evaluación** considerando los siguientes criterios:

- a. **Eficaz:** Logra cumplir con el propósito de la gestión del riesgo, es decir, cuando las actividades planificadas reducen la probabilidad de fallos o la severidad de sus consecuencias.
- b. **Eficiente:** Además de cumplir su propósito, lo hace optimizando los recursos disponibles (tiempo, personal, costos y herramientas).
- c. **Adecuado:** Alineado con el contexto de la organización y sus necesidades específicas, integrándose de forma coherente con los objetivos.

Asimismo, se deberá efectuar la **reevaluación del riesgo**, la cual consiste en revisar nuevamente los niveles de probabilidad e impacto inherentes, con el fin de determinar si el riesgo residual se ubica dentro de un nivel aceptable o si requiere ajustes adicionales en el tratamiento implementado.

VIII. Reporte de evento de materialización

De manera continua, el responsable del proceso y su equipo deberán monitorear la presencia u ocurrencia de riesgos, de manera que se puedan reportar oportunamente los eventos de materialización a la Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional para su respectiva gestión.

3.4.2. Metodología de gestión de oportunidades

La gestión de oportunidades es un proceso de toma de decisiones frente a la incertidumbre que rodea a la UTPL. Se sustenta en la necesidad de aplicar sistemáticamente esfuerzos y recursos en el marco de la mejora continua (PDCA) para obtener resultados esperados que agreguen valor. Esto implica el establecimiento de acciones estructuradas e integrales orientadas a identificar, calificar, evaluar y monitorear las oportunidades.

I. Identificación de la oportunidad

La gestión de oportunidades se orienta a establecer condiciones favorables que fortalezcan el desempeño de la institución y aseguren la conformidad de sus procesos.

II. Probabilidad

Corresponde al grado de posibilidad de que una condición favorable identificada llegue a materializarse. Permite estimar qué tan factible es que la UTPL pueda aprovechar dicha oportunidad, considerando factores internos y externos, según la Tabla 10.

Escala	Valor	Descripción
Improbable	1	La oportunidad difícilmente se materializará, ya que depende de condiciones externas poco controlables o de baja pertinencia.
Poco probable	2	Existe una baja posibilidad de que la oportunidad ocurra; requiere de esfuerzos significativos, alianzas o recursos extraordinarios para concretarse.
Probable	3	La oportunidad tiene una posibilidad razonable de materializarse en el mediano plazo con acciones planificadas y recursos asignados.
Muy probable	4	La oportunidad es altamente factible, ya que existen condiciones internas y externas favorables que facilitan su aprovechamiento.
Altamente probable	5	La oportunidad casi con certeza se materializará, porque responde a tendencias claras del entorno, necesidades actuales de las partes interesadas y fortalezas institucionales.

Tabla 10 Probabilidad de oportunidad

III. Beneficio

Es el efecto positivo que genera la materialización de una oportunidad. Se entiende como beneficio todo resultado que impulse mejoras en los procesos, incremente la satisfacción de los estudiantes y partes interesadas, y potencie la reputación e imagen institucional, según Tabla 11.

Escala	Valor	Descripción
Expansión a otros campos	1	La oportunidad aporta un beneficio limitado, centrado en ampliar actividades a áreas puntuales sin generar un cambio significativo en la institución.
Mejora en los procesos	2	El beneficio se refleja en mayor eficiencia, estandarización o simplificación de procedimientos institucionales, con un alcance moderado.
Mejora la satisfacción	3	La oportunidad impacta directamente en la percepción y experiencia de estudiantes, docentes o actores externos, contribuyendo a una mayor satisfacción.
Mejora la reputación e imagen	4	El beneficio se traduce en un fortalecimiento de la posición de la UTPL en el entorno académico y social, incrementando su prestigio y reconocimiento.
Nuevas fuentes de financiamiento	5	La oportunidad genera un impacto significativo al abrir posibilidades de ingresos adicionales, alianzas estratégicas o mecanismos que fortalezcan la sostenibilidad financiera y académica de la institución.

Tabla 11 Beneficio de la oportunidad

IV. Evaluación de la oportunidad

El nivel de oportunidad resulta de la valoración conjunta entre la probabilidad de que una condición favorable se concrete y el beneficio que generaría, según lo representado en la Figura 12.

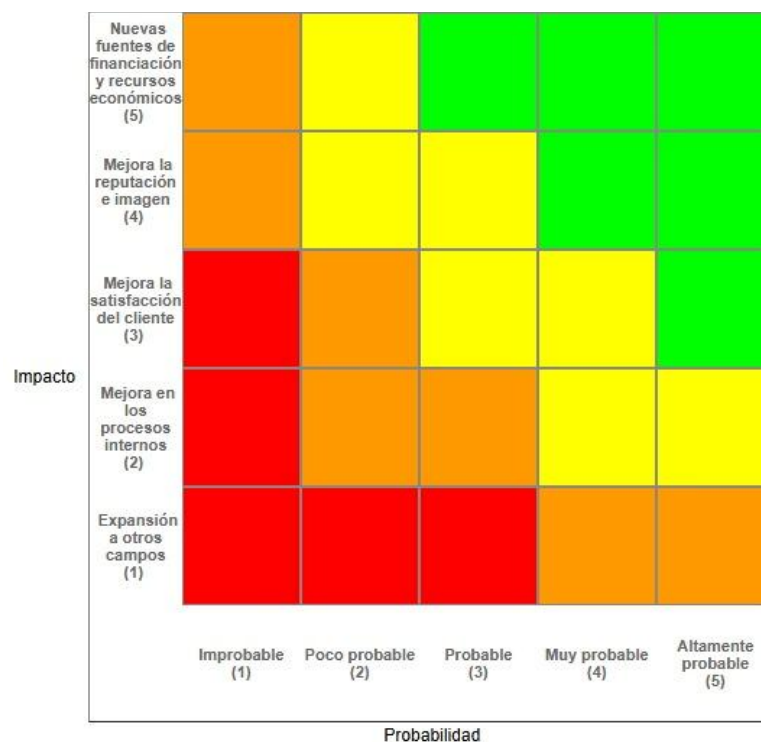


Figura 12 Mapa de calor oportunidades

3.4.3. Comunicación y consulta

La comunicación y consulta deberán ser permanentes en las demás etapas del proceso para la gestión de riesgos y oportunidades, de ahí la importancia que este proceso sea participativo y colaborativo. El objetivo de esta etapa es el intercambio de información, la presentación de

resultados y la comprensión de la gestión por las partes interesadas con el fin de apoyar la toma de decisiones.

3.4.4. Monitoreo y revisión

En cuanto a los riesgos, el responsable del proceso y su equipo de trabajo, deben monitorear la presencia u ocurrencia de los riesgos ya identificados, de manera que se puedan reportar de forma inmediata y analizar los eventos de materialización de los riesgos. Mientras que, en las oportunidades, el responsable y su equipo deben dar seguimiento al grado de avance en el aprovechamiento de las condiciones favorables identificadas, verificando que las acciones planificadas se ejecuten oportunamente y generen los beneficios esperados.

La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional realizará el seguimiento a la gestión de riesgos y oportunidades; además de coordinar de forma anual la consolidación de la información y generará un informe que proyecte las gestiones realizadas.

APÉNDICES

APÉNDICE 1: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

El presupuesto del POA se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Ingresos

Son los recursos económicos que recibe la UTPL provenientes de la recaudación de matrículas, proyectos, servicios y la asignación de fondos del Gobierno (cofinanciamiento). Anualmente, la UTPL recibe fondos del Estado, los cuales, según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se destinan exclusivamente al otorgamiento de becas totales o parciales a estudiantes de escasos recursos. El monto se determina en función de los indicadores de docencia, investigación, vinculación y gestión establecidos en la ley.

La principal fuente de ingresos corresponde a los recursos generados por matrículas, aranceles y derechos, conforme a lo dispuesto en la LOES, lo que constituye la mayor parte del financiamiento del presupuesto institucional, alineado con la función sustantiva de la docencia.

Adicionalmente, la UTPL recibe financiamiento por investigación y vinculación a través de proyectos, formación permanente y otros ingresos provenientes de su gobernanza, los cuales no se incluyen en los rubros anteriores.

De acuerdo con las funciones sustantivas se relacionan las partidas presupuestarias de ingresos, como se muestra a continuación:

FUNCIÓN SUSTANTIVA	PARTIDA
Docencia	Distancia
Docencia	Presencial
Docencia	Posgrado
Docencia	Tecnologías
Investigación	Proyectos,
Vinculación con la Sociedad	Formación Permanente
Gobernanza	Asignaciones del Estado
Gobernanza	Financieros
Gobernanza	Otros

Tabla 12 Partidas de ingresos relacionadas con las funciones sustantivas

2. Egresos

- a. **Egresos Corrientes:** Son los gastos que se genera para adquisición de bienes o servicios necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades que deben cumplir cada dependencia para el logro de las metas que se proyectan en los indicadores de la planificación operativa anual como la planificación estratégica.

FUNCIÓN SUSTANTIVA	PARTIDA
	1. PERSONAL
	Nómina Docentes
	Docentes Temporales

FUNCIÓN SUSTANTIVA	PARTIDA
Gobernanza / Docencia / Investigación	Nómina Administrativos
	Administrativos Temporales
	Retiro Voluntario
	Bienestar de Personal
	Uniformes
	Agasajos
	Selección de Personal
2. FORMACIÓN DOCENTES	
Docencia / Investigación	Doctorados
	Capacitación Docentes
Gobernanza	Capacitación Administrativos
3. BECAS Y SERVICIO ESTUDIANTIL	
Docencia	Becas
	Movilidad y formación estudiantil
	Servicios Estudiantiles
4. TEXTOS, PLATAFORMA VIRTUAL, LICENCIAS ACADÉMICAS	
Docencia	Material Bibliográfico Digital
	Plataforma Virtual
	Licencias Académicas y Laboratorios Virtuales
5. OPERATIVOS	
Docencia	Movilización y Evaluaciones
Gobernanza	Fletes
	Impresión y reproducción
	Soporte Tecnológico (Telecomunicaciones, Servicios Tecnológicos, Licencias)
	Suministros
	Servicios Básicos
	Vigilancia
	Fondos Operación centros
	Arrendamientos Locales y Alquileres
	Financieros
	Oferta, Acreditación y Suscripciones

Tabla 13 Partida de egresos corrientes en relación con las funciones sustantivas

b. Egresos de inversiones: Las definiciones de cada una de estas partidas se detallan en el Apéndice 2 del presente Modelo.

FUNCIÓN SUSTANTIVA	PARTIDA
0. EQUIPAMIENTO	
Gobernanza	Mobiliario
Docencia / Investigación	Laboratorio
	Equipos
Gobernanza	Vehículos



FUNCIÓN SUSTANTIVA	PARTIDA
1. BIBLIOTECA Y BASE DE DATOS	
Docencia / Investigación	Biblioteca y bases de datos
2. CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	
Docencia / Investigación	Construcción Laboratorios
Gobernanza	Construcción Sede Central
	Construcciones Centro
3. TECNOLOGÍA	
Gobernanza	Equipo Tecnológico
	Desarrollo y adquisición software
	Ingeniería electrónica para adecuaciones y construcciones

Tabla 14 Distribución de recursos (inversiones) en relación con las funciones sustantiva sustantivas

APÉNDICE 2: CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

1. Ingresos

PARTIDA	CLASE DE PARTIDA	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
		Datos Históricos	Por Proyección	
Distancia	Centralizada	X		Vicerrectorado Académico
Presencial	Centralizada	X		Vicerrectorado Académico
Posgrado	Centralizada	X		Vicerrectorado Académico
Financieros	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo
Proyectos	Centralizada		X	Vicerrectorado de Investigación
Formación Permanente	Centralizada		X	Dirección General de Vinculación con la Sociedad
Otros	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo
Transferencias del estado	Centralizada		X	Vicerrectorado Administrativo

Tabla 15 Partidas de ingresos

2. Egresos

PARTIDA	SUBPARTIDA	CLASE DE PARTIDAS	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
			Datos Históricos	Por Proyección	
1. Personal	Nómina Docentes	Centralizada	X	X	Vicerrectorado Administrativo / Dirección de Recursos Humanos
	Nomina Administrativos	Centralizada	X	X	
	Docentes Temporales	Centralizada	X		
	Administrativos Temporales	Centralizada	X	X	
	Retiro Voluntario	Centralizada		X	
	Bienestar de Personal	Centralizada	X		
	Uniformes	Centralizada		X	
	Agasajos	Centralizada	X		
	Selección de Personal	Centralizada	X		
2. Formación Docentes	Doctorados	Centralizada		X	Vicerrectorado Investigación
	Capacitación Docentes	Centralizada		X	Vicerrectorado Académico
		Descentralizada		X	Facultades
	Capacitación Administrativos	Centralizada		X	Vicerrectorado Administrativo / Dirección de Recursos Humanos
		Descentralizada		X	Dependencias

PARTIDA	SUBPARTIDA	CLASE DE PARTIDAS	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
			Datos Históricos	Por Proyección	
3. Becas y Servicio Estudiantil	Becas	Centralizada	X		Dirección General de Misiones Universitarias
	Movilidad y formación estudiantil	Centralizada		X	Dirección General de Relaciones Internacionales
		Descentralizada		X	Vicerrectorado Académico
	Servicios Estudiantiles ¹	Centralizada	X		Dirección Administrativa Financiera
4. Textos, Plataforma Virtual, Licencias Académicas	Material Bibliográfico Digital	Centralizada		X	Vicerrectorado Académico
	Plataforma Virtual	Centralizada		X	Dirección General de TI y Transformación Digital
	Licencias Académicas y Laboratorios Virtuales	Centralizada		X	Dirección General de TI y Transformación Digital
		Descentralizada		X	Facultades
5. Operativos	Movilización y Evaluaciones	Centralizada	X		Vicerrectorado Académico
		Descentralizada	X		Centros Facultades
	Fletes	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección de Recursos Humanos
	Soporte Tecnológico	Centralizada	X		Dirección General de TI y Transformación Digital
	Impresión y reproducción	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Suministros	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Servicios Básicos	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Vigilancia	Centralizada	X		
	Fondos Operación centros	Centralizada	X		
	Arrendamientos Locales y Alquileres	Centralizada	X		Dirección General de Comunicaciones / Dirección Administrativa Financiera
	Financieros	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera

¹ Corresponde a los servicios estudiantiles incluidos en la matrícula y similares.

PARTIDA	SUBPARTIDA	CLASE DE PARTIDAS	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
			Datos Históricos	Por Proyección	
	Oferta, Acreditación y Suscripciones	Centralizada		X	Vicerrectorado Académico / Dirección General de Evaluación Institucional y Calidad / Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
6. Publicidad y Promoción	Publicidad	Centralizada	X		Dirección General de Comunicaciones
	Centro de Contacto	Centralizada	X		
	Relaciones Públicas	Centralizada	X		
	Eventos	Centralizada		X	Dirección General de Comunicaciones
		Descentralizada		X	Vicerrectorado Académico Facultades Direcciones Generales
Gastos de Representación	Descentralizada	X		Dirección General de Comunicaciones Vicerrectorado Académico	
7. Gestión y Soporte	Movilización Gestión	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Fletes Gestión	Centralizada	X		
	Impresión, Reproducción y Suministros	Centralizada	X		
	Tasas	Centralizada	X		Procuraduría Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Consultorías	Descentralizada		X	Vicerrectorado Académico Direcciones Generales
	Seguros Generales	Centralizada	X		Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Mantenimiento y reparaciones	Centralizada	X		
8. Investigación e Innovación	Proyectos de Investigación e Innovación	Centralizada		X	Vicerrectorado Investigación
	Difusión, Investigación y proyectos institucionales	Centralizada		X	
	Proyecto Financiamiento Externo	Centralizada		X	
9. Vinculación	Proyectos de Vinculación	Centralizada		X	Dirección General de Vinculación con la Sociedad

PARTIDA	SUBPARTIDA	CLASE DE PARTIDAS	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
			Datos Históricos	Por Proyección	
	Vinculación proyectos Institucionales	Centralizada	X		Dirección General de Vinculación con la Sociedad FEDES
10. Formación permanente	Oferta Formación Permanente	Centralizada	X	X	Dirección General de Vinculación con la Sociedad
	Otros: Cursos de Inglés y competencias específicas	Centralizada	X		Dirección General de Vinculación con la Sociedad

Tabla 16 Partidas de egresos corrientes

2.1. Egresos de inversiones

PARTIDA	SUBPARTIDA	CLASE DE PARTIDAS	ESTIMACIÓN		RESPONSABLE
			Datos Históricos	Por Proyección	
0. Equipamiento	Mobiliario	Centralizada		X	Vicerrectorado Administrativo/ Dirección Administrativa Financiera
	Laboratorio	Centralizada		X	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Investigación
	Equipos	Centralizada		X	Dirección General de TI y Transformación Digital Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Vehículos	Centralizada		X	Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
1. Biblioteca y base de datos	Biblioteca y bases de datos	Centralizada		X	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Investigación
2. Construcciones y Adecuaciones	Construcción Laboratorios	Centralizada		X	Vicerrectorado Investigación Dirección Administrativa Financiera
	Construcción Sede Central	Centralizada		X	Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera
	Construcciones Centros	Centralizada		X	Financiera
3. Tecnología	Equipo Tecnológico	Centralizada		X	Dirección General de TI y Transformación Digital
	Desarrollo y adquisición software	Centralizada		X	
	Ingeniería electrónica por adecuaciones y construcciones	Centralizada		X	

Tabla 17 Partidas de egresos de inversiones

3. Definiciones del catálogo de partidas presupuestarias

3.1. Ingresos

- a. **Distancia:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos en la modalidad a distancia.
- b. **Presencial:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos en la modalidad presencial.
- c. **Posgrado:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos que cursan estudios de postgrados.
- d. **Tecnologías:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos que cursan estudios tecnológicos.
- e. **Formación Permanente:** Matrículas menos descuentos de cursos presenciales o virtuales ofertados por: la Unidad de Formación Permanente, Escuela de Negocios, escuela de conducción, así como también competencias específicas.
- f. **Proyectos:** Captación de financiamiento externo para proyectos de investigación y consultorías.
- g. **Financieros:** Intereses ganados y rendimientos financieros netos.
- h. **Otros:** Venta de activos, recuperación de incobrables, reembolsos de seguros generales, arrendamiento de inmuebles y otros ingresos que no formen parte de los rubros anteriores.
- i. **Asignación del Estado:** Asignaciones del estado a las universidades particulares, por concepto FOPEDEUPO y Compensación del Impuesto a la Renta.

3.2. Egresos corrientes

3.2.1. Personal

- a. **Nómina docente:** Personal que tiene a su cargo docencia en grado o postgrado que labora en relación de dependencia a TC y MT tiene funciones de docencia e investigación.
- b. **Nómina Administrativos:** Personal que labora en relación de dependencia administrativo o de servicios con contrato indefinido.
- c. **Docentes Temporales:** Personal académico con contratación temporal de docencia.
- d. **Administrativos Temporales:** Personal administrativo con contratación temporal.
- e. **Retiro Voluntario:** Valor entregado como compensación por fondos de retiro, bonificaciones y jubilación al personal que trabajó bajo relación de dependencia.
- f. **Bienestar de Personal:** Erogaciones por Seguros Médicos, seguros de vida, medicina preventiva, seguridad industrial.
- g. **Uniformes:** Dotación de prendas de vestir a personal docente y administrativo.
- h. **Agasajos:** Recursos para eventos por fechas importantes fundación UTPL, celebraciones navideñas, reconocimientos al personal y celebración de fechas conmemorativas.
- i. **Selección de Personal:** Egresos por acciones encaminadas a la contratación de personal docente y administrativo como publicaciones en medios de comunicación, movilización para selección, fuentes externas para selección de personal.

3.2.2. Formación Docentes

- a. **Doctorados:** Apoyo a personal académico de acuerdo con la normativa interna vigente, para cursar programas de doctorado (PhD) y la realización de estancias de investigación posdoctorales en universidades del extranjero y nacionales.
- b. **Capacitación Docentes:** Apoyo destinado al personal académico para participar en eventos académicos encaminados al fortalecimiento de capacidades del claustro docente. (cursos de formación, congresos, ponencias, entre otros).
- c. **Capacitación Administrativos:** Recursos asignados en el plan de capacitación para la formación del personal administrativo. (congresos, cursos, talleres, entre otros).

3.2.3. Becas y Servicio Estudiantil

- a. **Becas:** Valores entregados por apoyo económico a estudiantes de grado y posgrado de acuerdo con lineamientos de la LOES, así como a la política institucional.
- b. **Formación Estudiantil:** Egresos por movilización de estudiantes, intercambios, giras de observación y capacitaciones de estudiantes de grado y posgrado.
- c. **Servicios Estudiantiles:** Valores por seguros estudiantiles, de transporte estudiantil, materiales de grado.

3.2.4. Textos, Plataforma Virtual, Licencias Académicas

- a. **Material Bibliográfico Físico:** Elaboración e impresión de guías didácticas, libros entregados a estudiantes de modalidad a distancia y su almacenamiento y distribución.
- b. **Material Bibliográfico Digital:** Digitalización de material bibliográfico, elaboración de cursos MOOCs.
- c. **Plataforma Virtual:** Licencias entorno virtual de aprendizaje, licencias.
- d. **Licencias Académicas y Laboratorios Virtuales:** Licencias académicas gestionadas y solicitadas por facultades para el uso en la cátedra, convenios para laboratorios virtuales.

3.2.5. Operativos

- a. **Movilización y Evaluaciones:** Traslado por asuntos académicos de personal docente, de centros y por servicios pagados a personal evaluador y de apoyo.
- b. **Fletes:** Envíos de documentación relacionada con docencia e investigación y centros.
- c. **Soporte Tecnológico:** Comprende 3 subcuentas 1. Telecomunicaciones: Servicio de internet campus Loja, servidores, centros. 2. Servicios Tecnológicos: Egresos por servicios tecnológicos y mantenimientos al sistema académico y financiero. 3. Licencias: Licenciamientos por la utilización de sistemas necesarios para el funcionamiento de equipos tecnológicos: Microsoft, ERP, antivirus, Oracle, entre otros.
- d. **Impresión y reproducción:** Rubro general que corresponde a trabajos de impresión y edición para facultades, carreras, centros.
- e. **Suministros:** Valores por compra de material de laboratorio, suministros de oficina, materiales de oficina para facultades, centros y carreras.
- f. **Servicios Básicos:** Gastos incurridos por servicios básicos (servicios de luz eléctrica, servicio agua y teléfono); materiales y servicio de aseo y limpieza; de las diferentes áreas del campus, así como de los centros universitarios.
- g. **Vigilancia:** Recursos que se consumen por seguridad del campus, así como el de los centros universitarios.

- h. **Fondos Operación Centros:** Valores otorgados a centros para cubrir gastos corrientes.
- i. **Arrendamientos Locales y Alquileres:** Canon de arrendamiento en centros a nivel nacional, consultorios jurídicos y oficina contable, alquiler de aulas para procesos de evaluación presencial.
- j. **Financieros:** Comisiones bancarias generadas por pagos a proveedores, pago por recaudación de valores de matrícula, comisiones tarjetas de crédito.
- k. **Oferta, Acreditación y Suscripciones:** Egresos generados por la presentación de nuevos proyectos de grado y posgrado, avales académicos, gastos de acreditación de carreras ante organismos reguladores, autoevaluación institucional, suscripciones y membresías.

3.2.6. Publicidad y Promoción

- a. **Publicidad:** Planificación institucional para acciones de posicionamiento institucional, estrategias para promoción y campañas publicitarias.
- b. **Centro de Contacto:** Canales de comunicación telefónica y escrita para comunicación con estudiantes y captación de nuevos ingresos.
- c. **Relaciones Públicas:** convenios para publicaciones promocionales y en revistas.
- d. **Eventos:** organización de encuentros académicos, de misiones universitarias, convivencias, obras de teatro, exposiciones artísticas, no tienen contraparte de ingresos.
- e. **Gastos de Representación:** Gastos de gestión, atención a invitados, souvenirs.

3.2.7. Gestión y Soporte

- a. **Movilización Gestión:** Traslados por gestiones administrativas a nivel nacional e internacional.
- b. **Fletes Gestión:** Envíos de documentación generada por rectorado, direcciones generales, dependencias administrativas.
- c. **Impresión, Reproducción y Suministros:** Materiales de oficina, suministros para dependencias administrativas.
- d. **Tasas:** Pago de impuestos prediales, tasas administrativas, multas, retenciones asumidas.
- e. **Consultorías:** Estudios de factibilidad académicos y administrativos, de nuevos proyectos de infraestructura, firmas auditoras.
- f. **Seguros Generales:** Cuotas pagadas para la cobertura de siniestros, responsabilidad civil, incendio, robo.
- g. **Mantenimiento y Reparaciones:** Gastos incurridos en los diferentes mantenimientos en edificios, mobiliario, equipos, tanto en el campus, así como de los centros universitarios.

3.2.8. Investigación e Innovación

- a. **Proyectos de Investigación e Innovación:** Recursos destinados a la gestión de proyectos de investigación e innovación, convocatorias, patentes, fortalecimiento grupos de investigación, retos y prototipos, mantenimiento laboratorios.
- b. **Difusión, Investigación y proyectos institucionales:** Publicaciones de investigación, producción y circulación revistas y redes externas.
- c. **Administración de Proyectos:** Remuneraciones de personal administrativo que gestiona proyectos de investigación e innovación.

d. **Proyectos con Financiamiento Externo:** Erogaciones que se generan en los proyectos de convocatorias que cuentan con financiamiento externo.

3.2.9. Vinculación

a. **Proyectos de Vinculación:** Recursos para convocatoria proyectos de vinculación, observatorios, seguimiento a graduados, misión Ecuador, cátedras UNESCO.

b. **Vinculación Proyectos Institucionales:** Corresponde a desembolsos para proyectos considerados como Institucionales.

3.2.10. Formación Permanente

a. **Gastos Operativos:** Gestión de cursos de formación que se dictan a través del Comité de Formación Permanente, Escuela de Negocios, Academias de Inglés.

3.3. Egresos de Inversiones

3.3.1. Equipamiento

a. **Mobiliario:** Son muebles y enseres tales como mesas, anaqueles, archivadores, sillas, sillones, entre otros.

b. **Laboratorio:** Diferentes equipos para los laboratorios que posee la universidad, sean de uso académico o investigación.

c. **Equipos:** Comprende los equipos computacionales, de oficina, de telecomunicaciones, electrodomésticos, eléctricos, industrial, siempre que no sean para uso de laboratorios.

d. **Vehículos:** Se puede identificar como buses y vehículos livianos.

3.3.2. Biblioteca y base de datos

a. **Biblioteca y bases de datos:** Libros para uso en biblioteca o en los departamentos y suscripciones de bases de datos como Scopus, Eureka, entre otras.

3.3.3. Adquisiciones inmuebles, Construcciones y Adecuaciones

a. **Laboratorios:** Edificación, remodelación, adecuación de los espacios físicos destinados para laboratorios, sea para uso académico o de investigación.

b. **Sede Central:** Adquisición o Edificaciones, remodelaciones o adecuaciones de espacios físicos que no sean parte de laboratorios y de centros.

c. **Construcciones Centros:** Adquisición o Edificación, remodelación, adecuación de los inmuebles propios o arrendados que la universidad posee a nivel nacional.

3.3.4. Tecnología

a. **Equipo Tecnológico:** Equipo destinado para las plataformas y proyectos tecnológicos que se han implementado para el buen desarrollo de la actividad académica y administrativa de la universidad.

b. **Desarrollo y adquisición software:** Son sistemas, productos de software que se adquieren o se desarrollan para la mejora de los procesos de la universidad.

c. **Ingeniería electrónica para adecuaciones y construcciones:** Son recursos destinados a la ejecución de inversiones en infraestructura tecnológica gestionadas por la Dirección General de TI y Transformación Digital.

APÉNDICE 3: RESPONSABLE POR PROCESO

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Gobernanza y desarrollo institucional	Formulación de la estrategia	Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional
Gobernanza y desarrollo institucional	Gestión del desarrollo institucional	Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional
Gobernanza y desarrollo institucional	Evaluación y retroalimentación de la estrategia	Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional
Gobernanza y desarrollo institucional	Gestión Estratégica de TI	Dirección General de TI y Transformación Digital
Comunicación y mercadeo	Planificación de la comunicación y mercadeo	Dirección General de Comunicaciones
Comunicación y mercadeo	Gestión de mercadeo	Dirección General de Comunicaciones
Comunicación y mercadeo	Gestión de la comunicación institucional	Dirección General de Comunicaciones
Comunicación y mercadeo	Mejora de la comunicación y mercadeo	Dirección General de Comunicaciones
Evaluación y aseguramiento de la calidad	Evaluación institucional, de carreras y programas	Dirección General de Evaluación Institucional y Calidad
Evaluación y aseguramiento de la calidad	Aseguramiento de calidad	Dirección General de Evaluación Institucional y Calidad
Evaluación y aseguramiento de la calidad	Retroalimentación y mejora continua	Dirección General de Evaluación Institucional y Calidad
Cooperación interinstitucional, internacionalización e interculturalidad	Gestión de posicionamiento y relacionamiento universitario	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Cooperación interinstitucional, internacionalización e interculturalidad	Internacionalización	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Cooperación interinstitucional, internacionalización e interculturalidad	Gestión Intercultural	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Docencia	Creación de carreras y programas académicos	Vicerrectorado Académico
Docencia	Preparar periodo académico	Secretaría General
Docencia	Admisión	Vicerrectorado Académico
Docencia	Matrícula	Vicerrectorado Académico
Docencia	Planificación micro curricular	Vicerrectorado Académico
Docencia	Gestión del aprendizaje	Vicerrectorado Académico
Docencia	Aseguramiento de la calidad	Vicerrectorado Académico

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Docencia	Apoyo a la enseñanza y el aprendizaje	Vicerrectorado Académico
Docencia	Titulación	Vicerrectorado Académico
Docencia	Evaluación de carreras y programas académicos	Vicerrectorado Académico
Docencia	Cierre de carreras y programas académicos	Vicerrectorado Académico
Docencia	Soporte a la docencia	Secretaría General
Investigación e innovación	Planificación de la investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Gestión de recursos para la investigación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Ejecución de la investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Servicios en investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Gestión de métricas	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Impacto comercial de investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Evaluación de la investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Investigación e innovación	Soporte a la investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación
Vinculación con la sociedad	Alianzas para la vinculación	Dirección General de Vinculación con la Sociedad
Vinculación con la sociedad	Acciones de vinculación	Dirección General de Vinculación con la Sociedad
Vinculación con la sociedad	Innovación social	Dirección General de Vinculación con la Sociedad
Misionalidad y bienestar universitario	Planificación de la misionalidad y bienestar universitario	Dirección General de Misiones Universitarias
Misionalidad y bienestar universitario	Cuidado integral de la persona	Dirección General de Misiones Universitarias
Misionalidad y bienestar universitario	Formación humanística y espiritual	Dirección General de Misiones Universitarias
Misionalidad y bienestar universitario	Relación con la iglesia y la sociedad	Dirección General de Misiones Universitarias

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Misionalidad y bienestar universitario	Evaluación de la misionalidad y bienestar universitario	Dirección General de Misiones Universitarias
Gestión del talento humano	Desarrollo organizacional	Vicerrectorado Administrativo
Gestión del talento humano	Gestión de personas y entorno	Vicerrectorado Administrativo
Gestión del talento humano	Gestión de desempeño y productividad organizacional	Vicerrectorado Administrativo
Gestión documental	Producción, registro y control documental	Secretaría General
Gestión documental	Gestión archivística	Secretaría General
Gestión documental	Conservación y preservación documental	Secretaría General
Gestión documental	Atención y difusión documental	Secretaría General
Gestión administrativa y financiera	Gestión administrativa	Vicerrectorado Administrativo
Gestión administrativa y financiera	Gestión de infraestructura física	Vicerrectorado Administrativo
Gestión administrativa y financiera	Gestión financiera	Vicerrectorado Administrativo
Gestión administrativa y financiera	Gestión de presupuesto y control	Vicerrectorado Administrativo
Gestión de TI	Desarrollo e implementación de soluciones de TI	Dirección General de TI y Transformación Digital
Gestión de TI	Seguridad y continuidad del negocio	Dirección General de TI y Transformación Digital
Gestión de TI	Gestión y control	Dirección General de TI y Transformación Digital
Gestión de TI	Gestión de plataformas tecnológicas	Dirección General de TI y Transformación Digital
Gestión de TI	Gestión de operación de servicios de TI	Dirección General de TI y Transformación Digital
Gestión jurídica	Gestión de la actividad contractual y convencional	Procuraduría Universitaria
Gestión jurídica	Gestión de la normativa institucional	Procuraduría Universitaria
Gestión jurídica	Gestión de procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos	Procuraduría Universitaria
Gestión jurídica	Gestión de derecho preventivo, consultas y dictámenes	Procuraduría Universitaria

APÉNDICE 4: GLOSARIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

- a. **Gestión por procesos:** Enfoque organizacional que se basa en la identificación, documentación, análisis, mejora y control de los procesos que conforman una institución, con el objetivo de alcanzar resultados eficientes y eficaces que agreguen valor a las partes interesadas.
- b. **Procedimientos:** Documentos que describen los pasos predefinidos para desarrollar actividades específicas y alcanzar los objetivos de un proceso.
- c. **Riesgo:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso.
- d. **Administración del riesgo:** Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten a la Universidad evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.
- e. **Aceptar el riesgo:** Decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
- f. **Compartir el Riesgo:** Cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo mediante legislación, contrato, seguro o cualquier otro medio.
- g. **Consecuencia:** El resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia, frente a la consecución de los objetivos de la Universidad o el proceso.
- h. **Gestión del riesgo:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
- i. **Probabilidad:** Grado en el cual es probable que ocurra un evento, que se debe medir a través de la relación entre los hechos ocurridos realmente y la cantidad de eventos que pudieron ocurrir.
- j. **Reducción del Riesgo:** Aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia.
- k. **Tratamiento del Riesgo:** Proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo, entre esas medidas se pueden incluir el evitar, modificar, compartir o retener el riesgo.

REFERENCIAS

O'Mahony, K. and Garavan, T.N. (2012), "Implementing a quality management framework in a higher education organization: A case study", *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 No. 2, pp. 184-200. <https://doi.org/10.1108/09684881211219767>

Kamprath, A. G. (2015). Process-based quality management in universities. *Quality Assurance in Education*, 23(3), 280-299.

Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.

Rodríguez, R., & Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de futuro*, 22(2), 00-00.

Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).

Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & de Lourdes Acosta-Velarde, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las ciencias*, (5), 24-42.

Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., Yáñez-Alvarado, M., Pedraja-Rejas, L., & Leyton-Pavez, C. (2022). Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(46), 261-276. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>

Arjona-Granados, M. del P., López Lira-Arjona, A. y Maldonado-Mesta E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), pp. 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Arévalo, A. I., Galeano, E. U. L., & Casco, M. A. G. (2023). Transición de la planificación y gestión por resultados a un enfoque por procesos en una universidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(2), 175-195.