



**Tipo de Norma:** Resolución Rectoral

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

**Código:** DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

| 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 |

| Registro de gestión |                                      |   |
|---------------------|--------------------------------------|---|
|                     | Nombres y apellidos                  | Cargo   |
| Elaboración         | Ing. Ana Lucía Abad Ayavaca          | Gerente de Planificación y Proyectos DGPD                 |
| Elaboración         | Mgtr. Astrid Carolina Medina Jiménez | Gerente de Desarrollo Institucional y 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                | Rector  |

| Registro manifestación de conformidad |       |
|---------------------------------------|-------|
| Nombres y apellidos                   | Cargo |
| N/A                                   | N/A   |

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





RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| CONSIDERANDO: .....  | 2  |
| RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO<br>INSTITUCIONAL .....   | 3  |
| DISPOSICIONES GENERALES .....  | 4  |
| DISPOSICIÓN TRANSITORIA .....  | 4  |
| ANEXOS .....   | 5  |
| 1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UTPL .....  | 5  |
| APÉNDICE 1: RESPONSABLE POR PROCESO .....  | 12 |
| 2 MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....  | 16 |
| APÉNDICE 2: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO .....   | 24 |
| APÉNDICE 3: CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS .....                                   | 28 |
| 3 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS UTPL .....  | 36 |
| 4 GLOSARIO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO<br>INSTITUCIONAL ..... | 43 |
| 5 REFERENCIAS .....  | 44 |



RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

**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 visión de la UTPL, de conformidad al artículo 4 del Estatuto Orgánico de la UTPL es: "*La visión de la Universidad Técnica Particular de Loja es el humanismo de Cristo, que se traduce en sentido de perfección, en compromiso institucional, en servicio a la sociedad, en mejora continua y en la búsqueda constante de la excelencia.*", y la misión, establecida en el artículo 5 del mismo cuerpo normativo es: "*Buscar la verdad y formar a personas, a través de la ciencia, para servir a la sociedad.*"

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

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

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 DGPD 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 30 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: “...g.) *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 mediante la aprobación 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.



**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

**Art 3.- Apoyo y asesoría de la DGPD:** 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 DGPD, 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 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 Planificación y Desarrollo Institucional (DGPD). Este modelo contiene los Submodelos de Gestión por Procesos de la UTPL, de Planificación Institucional y de Gestión de Riesgos, sin perjuicio de que para su aplicación se denominen modelos independientes.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.** – La revisión del nivel 1 y 2 establecido en 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 DGPD gestionará los cambios que esta actualización conlleve en la presente Resolución Rectoral.

Las actualizaciones en 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.

### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**SEGUNDA.** - La DGPD, en el plazo de 60 días posteriores a la aprobación de la presente Resolución Rectoral, planteará una reforma al Modelo de Gestión de la Planificación y Desarrollo Institucional.



RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

**ANEXOS**

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

**1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UTPL**

**1.1. Introducción**

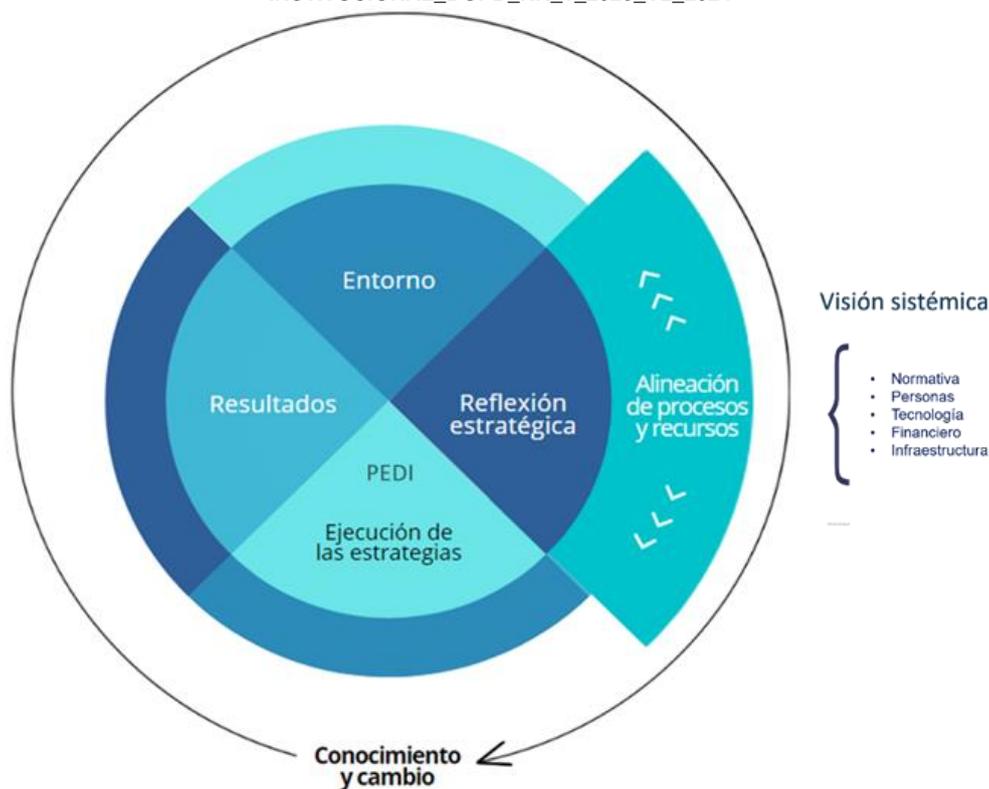
La Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), basa su filosofía en los principios del humanismo de Cristo como fundamentos para su gestión, encaminándose hacia el sentido de perfección, el compromiso institucional, el servicio a la sociedad, la mejora continua y la búsqueda constante de la excelencia. El modelo de gestión por procesos se basa en estos elementos para apoyar la gestión del conocimiento institucional mediante el esfuerzo en conjunto hacia la misma meta.

La gestión por procesos se orienta no solo a alcanzar la eficacia y eficiencia de sus resultados, sino que reconoce la necesidad de considerar la flexibilidad y el dinamismo como variable distintiva de la sostenibilidad organizacional, que tiene sus fundamentos en la velocidad de cambios y mejoras que demandan las partes interesadas relevantes y en el caso particular de la UTPL, sus estudiantes.

Según la Guía para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, la gestión por procesos permite a las organizaciones mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos, y, por ende, su desempeño. Además, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) se considera una de las principales corrientes de desempeño en el ámbito de la administración, y se basa en la gestión por procesos para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional. Ambos marcos de referencia promueven la identificación y documentación de los procesos clave de una organización y su optimización continua para lograr mejores resultados.

Estas prácticas se fundamentan en modelos de competitividad, tal como se muestra en la Figura 1. El proceso comienza con el análisis del entorno interno y externo para generar una estrategia de cambio y mejora. Asegurando que los diferentes procesos y recursos se alineen con esta estrategia, que debe ejecutarse de manera eficiente. La estrategia se diseña deliberadamente para impulsar el cambio y la mejora continua, generando aprendizaje y conocimiento que permitan ajustes y fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**



*Figura 1 Modelo de gestión estratégica*

## 1.2. Objetivo

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

## 1.3. Fundamentos de la gestión por procesos

La gestión por procesos permite alcanzar resultados con mayor eficiencia, eficacia y efectividad, con objetivos comunes y un impacto institucional, a diferencia de una gestión funcional donde se trabaja por áreas con una definición clara de la jerarquía y se 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 si se concentra la atención en el resultado del proceso y en la manera en que estos aportan valor a los estudiantes.

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

### 1.3.1. Principios del modelo

El Modelo de Gestión por Procesos de la UTPL se fundamenta en los siguientes principios:

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

- a. El modelo educativo institucional, que orienta el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.
- b. La satisfacción de grupos de interés, principalmente de los estudiantes, que son el centro del Modelo Educativo y del Modelo de Gestión por Procesos.
- c. La mejora continua que, en consonancia con la visión de la UTPL, permite la búsqueda constante de la excelencia.
- d. La gestión del conocimiento, fundamental para estandarizar los procesos y optimizar la toma de decisiones basadas en datos e información.
- e. La gestión de riesgos permite identificar, minimizar las amenazas y aprovechar oportunidades para alcanzar los resultados institucionales con mayor eficiencia.
- f. El empoderamiento de los responsables de los procesos, quienes deben garantizar el desarrollo, eficiencia, eficacia y mejora de estos.
- g. La documentación flexible, simple y ordenada que debe reflejar la realidad de las actividades realizadas para cumplir los procesos.
- h. La transparencia, que permite visibilizar las actividades y resultados de los procesos y lograr su sostenibilidad en el tiempo.
- i. La eficiencia, la eficacia y la efectividad, que garanticen la calidad en cada etapa de los procesos, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

#### **1.4. 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:

##### **1.4.1. 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 2.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

**CADENA DE VALOR  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**



*Figura 2 Cadena de valor UTPL*

#### **1.4.2. 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 3. Por lo tanto, por cada macroproceso le corresponderá una arquitectura de procesos y el conjunto de arquitecturas conformarán 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 le permite la mejora continua.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

**Arquitectura de procesos**

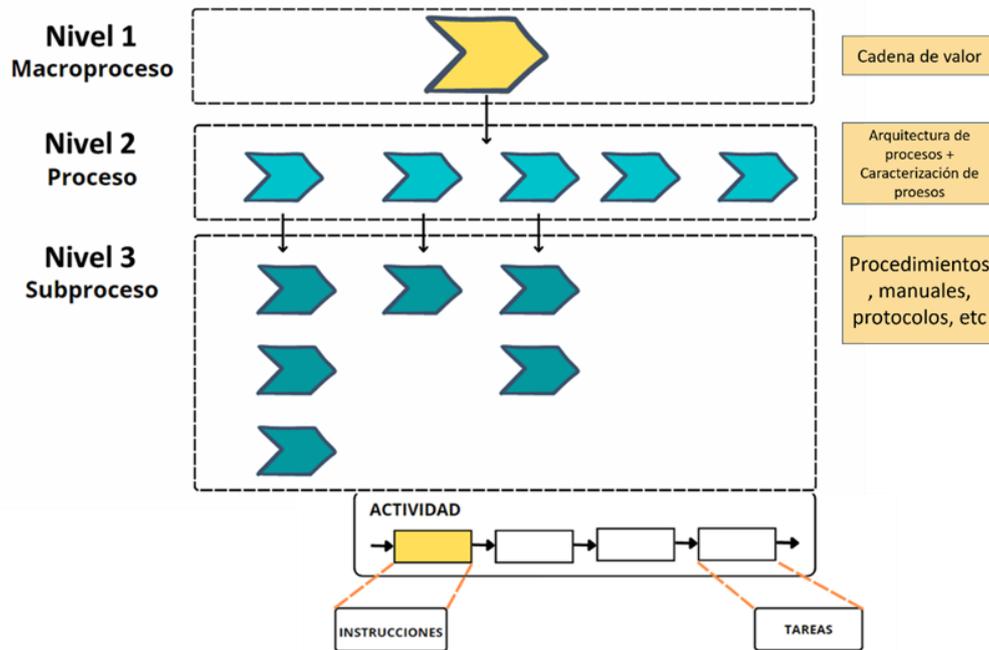


Figura 3 Arquitectura de procesos

**1.4.3. 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.

**1.5. Responsabilidad y control sobre los procesos**

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

...” La DGPD 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 1:

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

| Área   | Descripción   |
|--|---|
| Vicerrectorados y Direcciones Generales<br><br>(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.     |
| DGPDI<br><br>(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 1 Responsables por la gestión y el control de los procesos*

En el Apéndice 1 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 DGPDI.

**1.6. Elaboración y aprobación de la documentación procesal**

El Modelo de Gestión por procesos de la UTPL, propone un manejo de documentación simple, flexible y ordenada, que refleja la realidad de las actividades realizadas para cumplir los procesos. En la tabla 2, 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                              | DGPDI                      | No aplica | Rector                   |
| 2     | Proceso                | Caracterización y arquitectura del proceso   | Responsable del proceso*   | DGPDI     | Responsable del proceso* |
| 3     | Subproceso             | Procedimientos u otra documentación procesal | Responsable del subproceso | DGPDI     | Responsable del proceso* |

\*Vicerrectorados, direcciones generales y unidades de apoyo rectoral.

*Tabla 2 Estructura documental de procesos*

**1.7. 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 UTPL para alcanzar la excelencia. En la tabla 3, se muestran los criterios para establecer el nivel de madurez de procesos.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

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

*Tabla 3 Nivel de madurez de los procesos*

### **1.8. Metodología para la gestión por procesos**

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 formado por el responsable del proceso o su delegado; el analista de procesos de la DGPD; y, dependiendo del proceso a tratar, se incluirá a personal clave que sea fundamental para el análisis y ejecución de mejoras, y tendrá las siguientes actividades generales:

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

#### **1.8.1. Fases de la metodología**

La implementación de la metodología se realiza 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 4.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

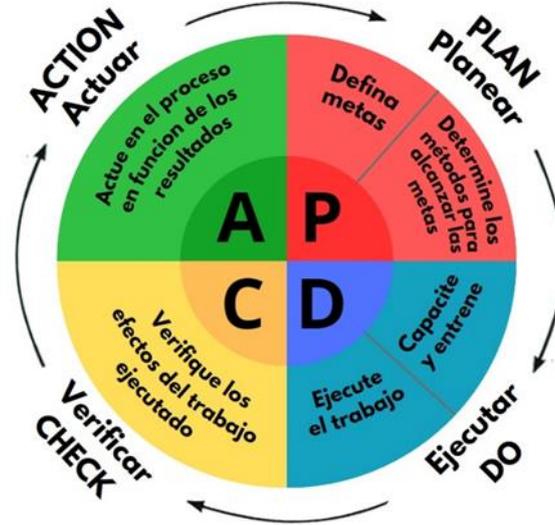


Figura 4 Ciclo PDCA

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

**APÉNDICE 1: 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 |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|  |  |   |
|--|--|---|
| 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 de Comunicación y Marketing   |
| Comunicación y mercadeo  | Gestión de mercadeo  | Dirección de Comunicación y Marketing   |
| Comunicación y mercadeo  | Gestión de la comunicación institucional                   | Dirección de Comunicación y Marketing   |
| Comunicación y mercadeo  | Mejora de la comunicación y mercadeo                       | Dirección de Comunicación y Marketing   |
| Evaluación y aseguramiento de la calidad                                 | Evaluación institucional, de carreras y programas          | Dirección de Evaluación Institucional y Calidad                               |
| Evaluación y aseguramiento de la calidad                                 | Aseguramiento de calidad                                   | Dirección de Evaluación Institucional y Calidad                               |
| Evaluación y aseguramiento de la calidad                                 | Retroalimentación y mejora continua                        | Dirección 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<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia   | Preparar periodo académico                                 | Secretaría General  |
| Docencia   | Admisión   | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia   | Matrícula  | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia   | Planificación micro curricular                             | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia   | Gestión del aprendizaje                                    | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia   | Aseguramiento de la calidad                                | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|  |  |   |
|--|--|---|
| Docencia                               | Apoyo a la enseñanza y el aprendizaje                      | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia                               | Titulación   | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia                               | Evaluación de carreras y programas académicos              | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| Docencia                               | Cierre de carreras y programas académicos                  | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia |
| 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                                  |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|  |   |  |
|--|---|--|
| 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 relaciones laborales                                   | Vicerrectorado Administrativo                    |
| Gestión del talento humano             | Gestión de seguridad, salud y medio ambiente                      | Vicerrectorado Administrativo                    |
| Gestión del talento humano             | Gestión de rendimiento y control de preventivo                    | Vicerrectorado Administrativo                    |
| Gestión del talento humano             | Evaluación de personal  | Vicerrectorado Administrativo                    |
| Gestión documental                     | Registro y control documental                                     | Secretaría General                               |
| Gestión documental                     | Organización documental   | 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                       |



## RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

## 2 MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

### 2.1. Objetivo

Establecer los lineamientos que guíen la gestión de la planificación institucional y de las dependencias de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).

### 2.2. Definición y fundamentos para la planificación institucional

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.

#### 2.2.1. Principios

El modelo de la planificación institucional se fundamenta en los siguientes principios:

- 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

### 2.3. Metodología para la gestión por proyectos

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.

#### 2.3.1. Definición de roles

La metodología, identifica los siguientes roles:

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

1. **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.
2. **Gerente del proyecto:** Es la persona que lidera el equipo del proyecto, es responsable de la planificación, ejecución y supervisión general del proyecto para alcanzar los objetivos de este.
3. **Equipo del proyecto:** Son las personas encargadas de ejecutar las tareas específicas que contribuyen al logro de los objetivos del proyecto.
4. **Interesados:** Son las autoridades o dependencias que tienen un impacto o interés directo o indirecto sobre el desarrollo del proyecto o sus resultados.

### 2.3.2. Fases para la gestión de proyectos



Figura 5: Fases de la gestión por proyectos

- a. **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 o proyecto. Los resultados de esta fase se presentan al patrocinador en el Acta de inicio del proyecto que proporciona una visión general del alcance, los objetivos y los entregables del proyecto.
- b. **Fase de planificación:** En esta fase se desarrolla un plan de proyecto detallado que guía la ejecución y el control del proyecto. 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 proyecto. Los resultados de esta fase se presentan en el Plan director.
- c. **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 gerente en conjunto con el equipo del proyecto es responsable de la gestión de recursos, comunicaciones, control e implementación de este. La ejecución presupuestaria y gestión de egresos de cada proyecto 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.
- d. **Fase de seguimiento y control:** En esta etapa, se supervisa y mide regularmente el rendimiento del proyecto para identificar las variaciones respecto al plan. Esto permite

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

tomar medidas correctivas oportunas cuando sea necesario para mantener el proyecto en el camino correcto. Los resultados de esta fase se presentan en los siguientes documentos.

1. **Solicitud de cambio:** El gerente realiza la solicitud de cambio al patrocinador para el análisis correspondiente. Si los cambios no son autorizados el proyecto continúa según lo planificado; y, si se autorizan los cambios, deben ajustarse en la planificación.
2. **Carta de riesgo:** El gerente o el equipo del proyecto 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 proyecto, que será puesta en conocimiento del patrocinador para los fines pertinentes.
3. **Reporte de seguimiento:** Una vez finalizado el seguimiento y control del proyecto, el gerente elabora un reporte de seguimiento que permita identificar al menos, fecha límite de ejecución de actividades, responsables, riesgos encontrados, plan de acción, plan de contingencia y evidencias, basándose en la colorimetría del semáforo institucional de acuerdo con el siguiente detalle:

| Nivel de la escala       | Valoración cuantitativa | Descripción del nivel de la 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   |  |

Figura 6 Escala de colorimetría

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

## 2.4. Planificación operativa anual



**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

Plan Operativo Anual – POA: Es una herramienta de gestión mediante la cual la UTPL establece los objetivos y actividades específicas para cada dependencia en un periodo de doce (12) meses en consonancia con las metas estratégicas.

El POA constituye el plan de trabajo anual del rector, establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior y Estatuto Orgánico de la UTPL, sobre el cual elaborará su informe de cumplimiento en el informe anual de rendición de cuentas a la sociedad.

## **2.5. Gestión de la planificación operativa anual**

### **2.5.1. Fase de Inicio.**

En octubre de cada año la Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional (DGPDI) 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 DGPDI, 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 la Carta de Inicio de la Planificación aprobada por el director general de Proyección y Desarrollo Institucional.

### **2.5.2. Fase de planificación.**

Los equipos de los vicerrectorados, direcciones generales, unidades de apoyo, con base a la matriz remitida por la DGPDI y a los procesos que lidera cada dependencia pueden proponer o mantener los indicadores operativos, metas, evidencias, recursos humanos, tecnológicos y financieros 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 sus planificaciones y presupuesto a la DGPDI, unificados para revisión y análisis estratégico, táctico y operativo, después, junto con el Vicerrectorado Administrativo, se analiza y prioriza el presupuesto.

#### **2.5.2.1. Elaboración del presupuesto.**



**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

En la fase de planificación del POA, y considerando los ingresos que percibe la UTPL, se realiza la elaboración del presupuesto anual de la UTPL, para ello se muestra la siguiente clasificación de partidas:

- 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.
- 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.
- 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.

**2.5.2.1.1. Tipos de análisis para la asignación de presupuesto a las partidas.**

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

- 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.
- 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.

**2.5.2.1.2. Catálogo de partidas presupuestarias.**

Una vez definida la clasificación de las partidas y la forma de asignación de presupuesto, se analiza para iniciar la asignación del presupuesto según el Apéndice 3: Catálogo de partidas presupuestarias.

Para mejor comprensión en el Apéndice 2 se detalla la estructura del presupuesto con base a las funciones sustantivas.



#### RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

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

#### **2.5.3. Fase de ejecución.**

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

#### **2.5.4. Fase de Seguimiento y Control.**

La DGPD debe realizar el seguimiento y control de la ejecución del POA a las dependencias de manera trimestral, a través de una herramienta de gestión estratégica, en la que ingresan los avances y evidencias que permiten identificar los resultados alcanzados, posibles riesgos y sugerencias que contribuyen a la mejora continua, los mismos que sirven como insumo para la elaboración del reporte del seguimiento y control, para ser puesto en conocimiento de los vicerrectorados, direcciones generales, unidades de apoyo, facultades, unidades académicas, departamentos, carreras y programas para los fines pertinentes. La Dirección Administrativa Financiera remite a la DGPD, de forma trimestral, el reporte de gastos que forma parte del reporte de seguimiento y control.

Cuando se detecten incumplimientos o deficiencias en los avances se deben elaborar los controles de cambio y cartas de riesgo, que debe aprobar la DGPD.

#### **2.5.5. Fase de cierre y evaluación de la estrategia.**

El cierre del POA es efectuado por cada dependencia mediante el informe de cierre, enfocado en los resultados alcanzados y en el presupuesto ejecutado, que es emitido desde la Dirección Administrativa Financiera.

La DGPD, en el mes de enero del siguiente año de ejecución, debe evaluar 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.

#### **2.6. Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas de la UTPL se realiza durante el primer trimestre de cada año fiscal, presentando un informe de los resultados de gestión efectuados durante el año fiscal anterior.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

La DGPD 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.

**2.6.1. Fases de la rendición de cuentas**

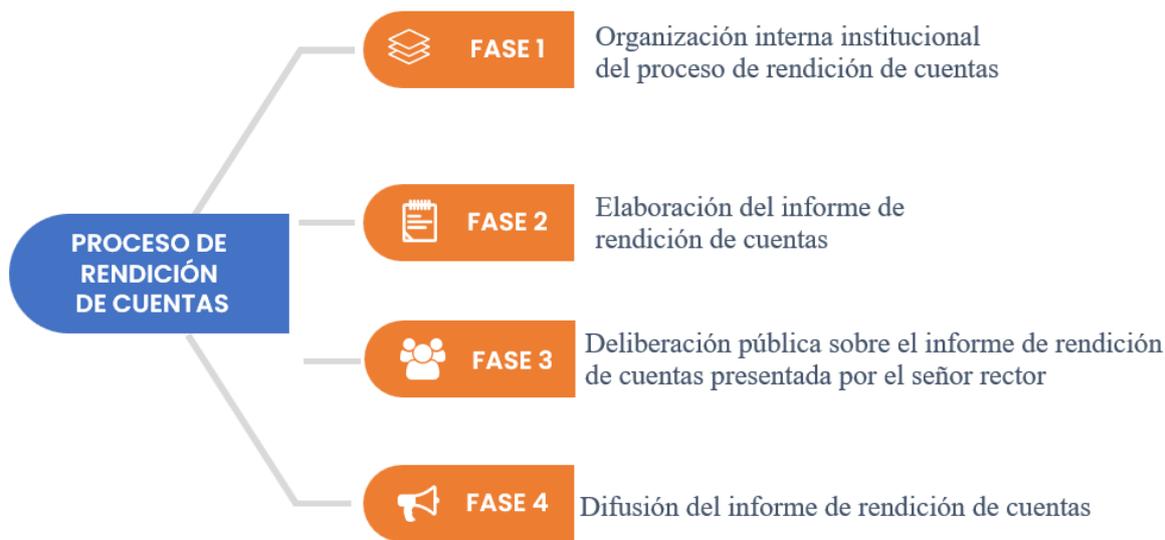


Figura 7. Fases del proceso de rendición de cuentas

- 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 debe establecer un cronograma para este efecto que es validado y aprobado por el equipo de trabajo.
- FASE 2: Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas:** La DGPD 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 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.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

- **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.

- **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.

#### **2.6.1. 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.

#### **2.6.2. Remisión del Informe**

Concluido el proceso de socialización y retroalimentación, la DGPD es responsable de publicar del Informe de Rendición de Cuentas a la Sociedad a 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.

#### **2.6.3. Archivo**

La DGPD 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.

## APÉNDICE 2: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

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

1. **Ingresos.** - Son los recursos económicos que ingresan a la UTPL por recaudación de matrículas, proyectos o cualquier otro tipo de servicio que se pueda brindar, también se considera como ingreso la asignación de fondos que otorga el gobierno (cofinanciamiento).

La UTPL recibe anualmente fondos provenientes del Estado, los cuales de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se destinan exclusivamente al otorgamiento de becas totales o parciales a estudiantes de escasos recursos económicos para estudios de tercer nivel desde el inicio de la carrera. El valor está determinado en la misma Ley, en relación con los indicadores de docencia, investigación, vinculación y gestión.

La principal fuente de ingresos está constituida por los recursos generados de las matrículas y aranceles en concordancia con lo dispuesto en la LOES que, alineada a la función sustantiva de la docencia, constituye la fuente más significativa del financiamiento del presupuesto institucional.

Adicionalmente, la UTPL se financia por la investigación y vinculación con la sociedad a través de proyectos, formación permanente y otros ingresos que son obtenidos de sus condiciones institucionales, que no forman parte de 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                 |
| INVESTIGACIÓN               | Proyectos,               |
| VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD | Formación Continua       |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES | Transferencia del estado |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES | Financieros              |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES | Otros                    |

Tabla 7. Partidas de ingresos relacionadas con las funciones sustantivas

## 2. Egresos

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

**2.1. 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                                       |
|--|---|
| <b>1. Personal</b>   |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES                                | Nómina Docentes                               |
|  | Nomina Administrativos                        |
|  | Docentes Invitados                            |
|  | Temporales                                    |
|  | Retiro Voluntario                             |
|  | Bienestar de Personal                         |
|  | Uniformes                                     |
|  | Agasajos                                      |
|  | Selección de Personal                         |
| <b>2. Formación Docentes</b>                               |   |
| DOCENCIA / INVESTIGACIÓN                                   | Doctorados                                    |
|  | Capacitación Docentes                         |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES                                | Capacitación Administrativos                  |
| <b>3. Becas y Servicio Estudiantil</b>                     |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES                                | Becas   |
|  | Movilidad y formación estudiantil             |
|  | Servicios Estudiantiles                       |
| <b>4. Textos, Plataforma Virtual, Licencias Académicas</b> |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES                                | Material Bibliográfico Digital                |
|  | Plataforma Virtual                            |
|  | Licencias Académicas y Laboratorios Virtuales |
| <b>5. Operativos</b>                                       |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES                                | Movilización y Evaluaciones                   |
|  | Fletes  |
|  | Telecomunicaciones                            |
|  | Impresión y reproducción                      |
|  | Servicios Tecnológicos                        |
|  | Suministros                                   |
|  | Licencias                                     |
|  | Servicios Básicos                             |
|  | Vigilancia                                    |
|  | Fondos Operación centros                      |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | Arrendamientos Locales y Alquileres                 |
|                                      | Financieros   |
|                                      | Oferta  |
|                                      | Acreditación  |
|                                      | Suscripciones                                       |
|                                      | Seminarios, Cursos Académicos                       |
| <b>6. Publicidad y Promoción</b>     |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES          | Publicidad  |
|                                      | Centro de Contacto                                  |
|                                      | Relaciones Públicas                                 |
|                                      | Eventos   |
|                                      | Gastos de Representación                            |
| <b>7. Gestión y Soporte</b>          |   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES          | Movilización Gestión                                |
|                                      | Fletes Gestión                                      |
|                                      | Impresión, Reproducción y Suministros               |
|                                      | Tasas   |
|                                      | Consultorías  |
|                                      | Seguros Generales                                   |
|                                      | Mantenimiento y reparaciones                        |
| <b>8. Investigación e Innovación</b> |   |
| INVESTIGACIÓN                        | Proyectos de Investigación e Innovación             |
|                                      | Difusión, Investigación y proyectos institucionales |
|                                      | Proy. Financiamiento Externo                        |
| <b>9. Vinculación</b>                |   |
| VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD          | Proyectos de Vinculación                            |
|                                      | Vinculación Proyectos Institucionales               |
| <b>10. Formación Continua</b>        |   |
| VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD          | Oferta formación continua                           |
|                                      | EDES  |
|                                      | ESCOPE  |
|                                      | Otros: Cursos de Inglés y competencias específicas  |

**Tabla 8.** Partida de egresos corrientes en relación con las funciones sustantivas

**2.2. Egresos de inversiones:** Las definiciones de cada una de estas partidas se detallan en el Apéndice I del presente Modelo.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

| FUNCIÓN SUSTANTIVA                      | PARTIDA                           |
|---|-----------------------------------|
| <b>0. Equipamiento</b>                  |                                   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES             | Mobiliario                        |
| DOCENCIA /INVESTIGACIÓN                 | Laboratorio                       |
|   | Equipos                           |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES             | Vehículos                         |
| <b>1. Biblioteca y base de datos</b>    |                                   |
| DOCENCIA /INVESTIGACIÓN                 | Biblioteca y bases de datos       |
| <b>2. Construcciones y Adecuaciones</b> |                                   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES             | Construcción Laboratorios         |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES             | Construcción Sede Central         |
|   | Construcciones Centro             |
| <b>3. Tecnología</b>                    |                                   |
| CONDICIONES INSTITUCIONALES             | Equipo Tecnológico                |
|   | Desarrollo y adquisición software |

**Tabla 9.** Distribución de recursos (inversiones) en relación con las funciones sustantiva sustantivas.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

**APÉNDICE 3: CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS**

**Ingresos**

| PARTIDA                   | CLASE DE PARTIDA | ESTIMACIÓN      |                | RESPONSABLE                         |
|---------------------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------------------------|
|                           |                  | DATOS HISTORICO | POR PROYECCIÓN |                                     |
| Distancia                 | CENTRALIZADA     | X               |                | Vicerrectorado de Modalidad Abierta |
| Presencial                | CENTRALIZADA     | X               |                | Vicerrectorado Académico            |
| Posgrado                  | CENTRALIZADA     | X               |                | Vicerrectorado Académico            |
| Financieros               | CENTRALIZADA     | X               |                | Vicerrectorado Administrativo       |
| Proyectos                 | CENTRALIZADA     |                 | X              | Vicerrectorado de Investigación     |
| Formación Continua        | CENTRALIZADA     |                 | X              | Dirección General de Vinculación    |
| Otros                     | CENTRALIZADA     | X               |                | Vicerrectorado Administrativo       |
| Transferencias del estado | CENTRALIZADA     |                 | X              | Vicerrectorado Administrativo       |

Tabla 5. Partidas de ingresos

**Egresos**

| PARTIDA     | SUBPARTIDA             | CLASE DE PARTIDAS | ESTIMACIÓN      |                | RESPONSABLE   |
|-------------|------------------------|-------------------|-----------------|----------------|---|
|             |                        |                   | DATOS HISTORICO | POR PROYECCIÓN |   |
| 1. Personal | Nómina Docentes        | Centralizada      | X               |                | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección de Recursos Humanos<br>y Desarrollo Personal |
|             | Nomina Administrativos | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Docentes Invitados     | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Temporales             | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Retiro Voluntario      | Centralizada      |                 | X              |   |
|             | Bienestar de Personal  | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Uniformes              | Centralizada      |                 | X              |   |
|             | Agasajos               | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Selección de Personal  | Centralizada      | X               |                |   |
|             | Doctorados             | Centralizada      |                 | X              | Vicerrectorado Investigación  |
|             | Capacitación Docentes  | Centralizada      |                 | X              | Vicerrectorado Académico  |
|             |                        | Descentralizada   |                 | X              | Facultades  |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|   |   |                 |   |   |   |
|---|---|-----------------|---|---|---|
| 2. Formación Docentes                               | Capacitación Administrativos                  | Centralizada    |   | X   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal |
|   |   | Descentralizada |   | X   | Dependencias  |
| 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 Modalidad Abierta<br>Vicerrectorado Académico                        |
| Servicios Estudiantiles                             | Centralizada                                  | X               |   | Dirección de Comunicación   |   |
| 4. Textos, Plataforma Virtual, Licencias Académicas | Material Bibliográfico Digital                | Centralizada    |   | X   | Vicerrectorado de Modalidad Abierta   |
|   | Plataforma Virtual                            | Centralizada    |   | X   | Dirección General de TI y Transformación Digital                                    |
|   | Licencias Académicas y Laboratorios Virtuales | Centralizada    |   | X   |   |
|   |   | Descentralizada |   | X   | Facultades  |
| 5. Operativos                                       | Movilización y Evaluaciones                   | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado de Modalidad Abierta   |
|   |   | Descentralizada | X |   | Centros Facultades  |
|   | Fletes  | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal |
|   | Telecomunicaciones                            | Centralizada    | X |   | Dirección General de TI y Transformación Digital                                    |
|   | Impresión y reproducción                      | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera                 |
|   | Servicios Tecnológicos                        | Centralizada    |   | X   | Dirección General de TI y Transformación Digital                                    |
|   | Suministros                                   | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera                 |
|   | Licencias                                     | Centralizada    | X |   | Dirección General de TI y Transformación Digital                                    |
|   | Servicios Básicos                             | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera                 |
|   | Vigilancia                                    | Centralizada    | X |   |   |
|   | Fondos Operación centros                      | Centralizada    | X |   |   |
|   | Arrendamientos Locales y Alquileres           | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado de Modalidad Abierta   |
| Financieros   | Centralizada                                  | X               |   | Vicerrectorado Administrativo / Dirección Administrativa Financiera |   |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|                               |  |                 |   |   |  |
|-------------------------------|--|-----------------|---|---|--|
|                               | Oferta   | Centralizada    |   | X   | Vicerrectorado de Modalidad Abierta<br>Vicerrectorado Académico<br>Dirección General de Proyección de Desarrollo Institucional<br>Facultades |
|                               | Acreditación                                     | Centralizada    |   | X   | Dirección de Evaluación Institucional y Calidad  |
|                               |  | Descentralizada |   | X   | Facultades   |
|                               | Suscripciones                                    | Centralizada    |   | X   | Dirección General de Relaciones Internacionales  |
|                               | Seminarios, Cursos, Académicos                   | Centralizada    |   | X   | Facultades   |
| 6. Publicidad y Promoción     | Publicidad                                       | Centralizada    | X |   | Dirección de Comunicaciones  |
|                               | Centro de Contacto                               | Centralizada    |   |   |  |
|                               | Relaciones Públicas                              | Centralizada    |   |   |  |
|                               | Eventos  | Centralizada    |   | X   | Vicerrectorado Modalidad Abierta<br>Vicerrectorado Académico<br>Facultades<br>Direcciones Generales  |
|                               |  | Descentralizada |   | X   |  |
| Gastos de Representación      | Descentralizada                                  | X               |   | Dirección de Comunicaciones<br>Vicerrectorado Modalidad Abierta<br>Vicerrectorado Académico |  |
| 7. Gestión y Soporte          | Movilización Gestión                             | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa<br>Financiera  |
|                               | Fletes Gestión                                   | Centralizada    | X |   |  |
|                               | Impresión, Reproducción y Suministros            | Centralizada    | X |   |  |
|                               | Tasas  | Centralizada    | X |   | Procuraduría<br>Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa<br>Financiera  |
|                               | Consultorías                                     | Descentralizada |   | X   | Vicerrectorado Modalidad Abierta<br>Vicerrectorado Académico<br>Direcciones Generales  |
|                               | Seguros Generales                                | Centralizada    | X |   | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa<br>Financiera  |
|                               | Mantenimiento y reparaciones                     | Centralizada    | X |   |  |
| 8. Investigación e Innovación | Proyectos de Investigación e Innovación          | Centralizada    |   | X   | Vicerrectorado Investigación   |
|                               | Difusión, Investigac y proyectos institucionales | Centralizada    |   | X   |  |
|                               | Proyecto Financiamiento Externo                  | Centralizada    |   | X   |  |
| 9. Vinculación                | Proyectos de Vinculación                         | Centralizada    |   | X   | Dirección General de Vinculación   |
|                               | Vinculación Proyectos Institucionales            | Centralizada    | X |   | Dirección General de Vinculación<br>FEDES  |
|                               | Oferta formación continua                        | Centralizada    | X |   | Dirección General de Vinculación   |
|                               | EDES   | Centralizada    | X |   | Dirección General de Vinculación   |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|                        |  |              |   |  |                                  |
|------------------------|--|--------------|---|--|----------------------------------|
| 10. Formación Continua | ESCOP  | Centralizada | X |  | FEDES                            |
|                        | Otros: Cursos de Inglés y competencias específicas | Centralizada | X |  | Dirección General de Vinculación |

**Tabla 5.** Partidas de egresos corrientes

| <b>Egresos de inversiones</b>    |                                   |              |  |   |   |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------------|--|---|---|
| 0. Equipamiento                  | Mobiliario                        | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa Financiera  |
|                                  | Laboratorio                       | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado Investigación  |
|                                  | Equipos                           | Centralizada |  | X | Dirección General de TI y<br>Transformación Digital<br>Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa Financiera |
|                                  | Vehículos                         | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa Financiera  |
| 1. Biblioteca y base de datos    | Biblioteca y bases de datos       | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Académico<br>Vicerrectorado Investigación  |
| 2. Construcciones y Adecuaciones | Construcción Laboratorios         | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Investigación<br>Dirección Administrativa<br>Financiera  |
|                                  | Construcción Sede Central         | Centralizada |  | X | Vicerrectorado Administrativo /<br>Dirección Administrativa Financiera  |
|                                  | Construcciones Centro             | Centralizada |  | X |   |
| 3. Tecnología                    | Equipo Tecnológico                | Centralizada |  | X | Dirección General de TI y<br>Transformación Digital   |
|                                  | Desarrollo y adquisición software | Centralizada |  | X |   |

**Tabla 6.** Partidas de egresos de inversiones

**DEFINICIONES DEL CATÁLOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS**

**1. Ingresos**

- **Distancia:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos en la modalidad a distancia.
- **Presencial:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos en la modalidad presencial.
- **Posgrado:** Matrículas, aranceles, certificaciones, homologaciones, menos descuentos, originados por captación de alumnos nuevos y continuos que cursan estudios de postgrados.
- **Formación Continua:** 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.
- **Proyectos:** Refleja los ingresos de convocatorias captados por el vicerrectorado de investigación.
- **Financieros:** Intereses ganados y rendimientos financieros recibidos.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

- **Otros:** Venta de activos, recuperación de incobrables, reembolsos de seguros generales y otros ingresos que no formen parte de los rubros anteriores.
- **Asignación del Gobierno:** Recursos por rentas y asignaciones del Estado a las universidades particulares.

## 2. Egresos corrientes

### 2.1. Personal

- **Nómina docente:** Personal que tiene a su cargo docencia en pregrado o postgrado que labora en relación de dependencia a TC o MT tiene funciones de docencia e investigación,
- **Nómina Administrativos:** Personal que labora en relación de dependencia administrativo o de servicios con contrato indefinido. Personal administrativo de rectorado, vicerrectorados, direcciones, gerencias, centros universitarios.
- **Docentes Invitados:** Personal docente ocasional a tiempo parcial bajo relación de dependencia o contrato civil.
- **Temporales:** Personal administrativo eventual con contrato a corto plazo, también incluye servicios administrativos ocasionales, contratos civiles a corto plazo.
- **Retiro Voluntario:** Valor entregado como compensación por fondos de retiro, bonificaciones y jubilación al personal que trabajó bajo relación de dependencia.
- **Bienestar de Personal:** Erogaciones por Seguros Médicos, seguros de vida, medicina preventiva, seguridad industrial.
- **Uniformes:** Dotación de prendas de vestir a personal docente y administrativo.
- **Agasajos:** Recursos para eventos por fechas importantes fundación UTPL, celebraciones navideñas, reconocimientos al personal y celebración de días clásicos.
- **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.

### 2.2. Formación Docentes

- **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.
- **Capacitación Docentes:** Apoyo destinado al personal académico para participar en eventos académicos encaminados a fortalecimiento de capacidades del claustro docente. (cursos de formación, congresos, ponencias, entre otros).
- **Capacitación Administrativos:** Recursos asignados en plan de capacitación para la formación del personal administrativo. (congresos, cursos, talleres, entre otros).

### 2.3. Becas y Servicio Estudiantil

- **Becas:** Valores entregados por apoyo económico a estudiantes de pregrado y posgrado de acuerdo a lineamientos de la LOES, así como a la política institucional.
- **Formación Estudiantil:** Egresos por movilización de estudiantes, intercambios, giras de observación y capacitaciones de estudiantes de pregrado y posgrado.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

- **Servicios Estudiantiles:** Valores por seguros estudiantiles, de transporte estudiantil, materiales de grado.

#### 2.4. Textos, Plataforma Virtual, Licencias Académicas

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

#### 2.5. Operativos

- **Movilización y Evaluaciones:** Traslado por asuntos académicos de personal docente, de centros y por servicios pagados a personal evaluador y de apoyo.
- **Fletes:** Envíos de documentación relacionada con docencia e investigación y centros.
- **Telecomunicaciones:** Servicio de internet campus Loja, servidores, centros.
- **Impresión y reproducción:** Rubro general que corresponde a trabajos de impresión y edición para facultades, carreras, centros.
- **Servicios Tecnológicos:** Egresos por servicios tecnológicos y mantenimientos al sistema académico y financiero.
- **Suministros:** Valores por compra de material de laboratorio, suministros de oficina, materiales de oficina para facultades, centros y carreras.
- **Licencias:** Licenciamientos por la utilización de sistemas necesarios para el funcionamiento de equipos tecnológicos: Microsoft, ERP, antivirus, Oracle, entre otros.
- **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.
- **Vigilancia:** Recursos que se consumen por seguridad del campus, así como el de los centros universitarios.
- **Fondos Operación Centros:** Valores otorgados a centros para cubrir gastos corrientes.
- **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.
- **Financieros:** Comisiones bancarias generadas por pagos a proveedores, pago por recaudación de valores de matrícula, comisiones tarjetas de crédito.
- **Oferta, Acreditación y Suscripciones:** Egresos generados por la presentación de nuevos proyectos de pregrado y posgrado, avales académicos, gastos de acreditación

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

de carreras ante organismos reguladores, autoevaluación institucional, suscripciones y membresías.

- **Seminarios, Cursos Académicos:** Gastos de eventos académicos organizados por la universidad que tienen contraparte de ingresos.

## **2.6. Publicidad y Promoción**

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

## **2.7. Gestión y Soporte**

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

## **2.8. Investigación e Innovación**

- 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.
- Difusión, Investigación y proyectos institucionales:** Publicaciones de investigación, producción y circulación revistas y redes externas.
- Administración de Proyectos:** Remuneraciones de personal administrativo que gestiona proyectos de investigación e innovación.
- Proyectos con Financiamiento Externo:** Erogaciones que se generan en los proyectos de convocatorias que cuentan con financiamiento externo.

## **2.9. Vinculación**

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

- 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, Prendho, Cima, Cerart, Sinfín, Gestión Cultural.

**2.10. Formación Continua**

- 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. Egresos de Inversiones**

**a. Equipamiento**

- **Mobiliario:** Son muebles y enseres tales como mesas, anaqueles, archivadores, sillas, sillones, entre otros.
- **Laboratorio:** Diferentes equipos para los laboratorios que posee la universidad, sean de uso académico o investigación.
- **Equipos:** Comprende los equipos computacionales, de oficina, de telecomunicaciones, electrodomésticos, eléctricos, industrial, siempre que no sean para uso de laboratorios.
- **Vehículos:** Se puede identificar como buses y vehículos livianos.

**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. 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.

**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.

### **3 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS UTPL**

#### **3.1. Objetivo**

Identificar, evaluar, y manejar proactivamente los riesgos que puedan afectar a la Cadena de Valor UTPL, para minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades.

#### **3.2. Responsables de la gestión de riesgos**

Para garantizar la correcta ejecución de los procesos, los responsables definidos en el Modelo de Gestión por Procesos UTPL, deberán:

- Gestionar los riesgos y oportunidades asociados al proceso a partir de la metodología establecida.
- Reportar los eventos de materialización de los riesgos identificados.
- 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.
- Actualizar la matriz de identificación y valoración de riesgos.
- Garantizar que los controles sean eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
- Analizar y aprender las lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- 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.

La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional será responsable de:

- a. Determinar y actualizar cuando sea necesario la metodología para la gestión de riesgos.
- b. Capacitar y socializar los lineamientos sobre la gestión de riesgos y oportunidades con los colaboradores de la Universidad.
- c. Sistematizar y monitorear la información institucional de la gestión de los riesgos y oportunidades.

#### **3.3. Metodología de gestión de riesgos**

La metodología de gestión de riesgos de la Universidad Técnica Particular de Loja se estructura en cuatro fases fundamentales: identificación, valoración, seguimiento y tratamiento. Cada una de estas fases estará detallada en el procedimiento de Gestión de Riesgos. Mediante esta metodología, la universidad aborda tanto los riesgos como las oportunidades, utilizando como herramienta de información la Matriz de riesgos.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024



*Figura 5 Metodología para la gestión de riesgos*

### 3.3.1. Identificación de riesgos

Los responsables de los procesos identifican las amenazas y oportunidades institucionales de los procesos que les corresponden. Los riesgos se pueden identificar como:

**Riesgos negativos o amenazas:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Universidad y afectar el logro de sus objetivos. De manera más concreta corresponde a la variación negativa en el cumplimiento de los objetivos del proceso.

**Riesgos positivos u oportunidades:** Corresponde a todas aquellas situaciones resultantes de un análisis interno de los procesos o externo del contexto, orientadas a mejorar el desempeño de la institución.

Se describe el riesgo tomando los siguientes puntos: partes interesadas, factores externos (cumplimiento reglamentos externos, expectativas cambiantes de stakeholders) y factores internos (afectación del servicio, afectación a la operación (cumplimiento de actividades), cumplimiento normativo interna, recursos, objetivo del proceso).

Se debe describir, además, los controles actuales del riesgo, es decir los controles existentes ante el riesgo identificado.

Los riesgos pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- **Riesgo Estratégico:** corresponde a aquellos riesgos cuya probabilidad de ocurrencia puede afectar la misión, la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

- **Riesgos Académico:** corresponde a riesgos cuya ocurrencia pueda impactar en el ámbito académico de estudiantes y docentes en la Universidad.
- **Riesgo Operativo:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad que afectan los procesos de la Universidad.
- **Riesgo Financiero:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la Universidad, que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la Universidad.
- **Riesgo Legal:** Se asocian con la capacidad de la Universidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

**3.3.2. Valoración del nivel del riesgo**

Corresponde al análisis y valoración del riesgo, consiste en entender la forma como se presenta el riesgo, considerando los siguientes criterios: probabilidad e impacto.

- a. **Probabilidad:** A cada riesgo identificado se le da un valor de probabilidad de ocurrencia, entendiéndose como la “frecuencia” en la que se ha materializado o se podría materializar, de acuerdo con los siguientes niveles:

| Valor | Nivel    | Descripción- Posibilidad de ocurrencia |
|-------|----------|--|
| 1     | Muy baja | Una vez o menos en 4 años              |
| 2     | Baja     | Una vez en 2 a 4 años                  |
| 3     | Moderada | Una vez en 1 a 2 años                  |
| 4     | Alta     | Una vez en 6 meses a 1 año             |
| 5     | Muy alta | Una vez en 1 mes o más                 |

*Tabla 1: Tabla de valoración de Probabilidad*

- b. **Impacto:** Una vez establecido el valor de probabilidad de ocurrencia se asigna un valor de impacto, el cual corresponde a los efectos o consecuencias que puede ocasionar a la universidad la materialización del riesgo, de acuerdo con los siguientes niveles y categorías:

| Impacto |          |  |   |                                |                        |                                  |
|---------|----------|--|---|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Valor   | Nivel    | Descripción                                | Estudiantes                                   | Reputación institucional       | Gastos no previstos    | Actividades                      |
| 1       | Muy bajo | Si el hecho llegara a presentarse, tendría | Cuando el estudiante no percibe la afectación | Personas o equipos específicos | muy bajos para el área | Ajustes a una actividad concreta |

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

|   |          |  |   |                                      |                        |   |
|---|----------|--|---|--------------------------------------|------------------------|---|
|   |          | consecuencias o efectos mínimos sobre la Universidad.  |   |                                      |                        |   |
| 2 | Bajo     | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la Universidad.               | Tiene impacto en la satisfacción de uno o pocos estudiantes                               | Grupo de funcionarios/ departamentos | bajos para el área     | Cambios en los procedimientos             |
| 3 | Medio    | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la Universidad.    | Tiene impacto en la satisfacción de un gran número de estudiantes                         | Todos los funcionarios               | medios para el área    | Cambios en la interacción de los procesos |
| 4 | Alto     | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la Universidad.       | Tiene impacto en la disminución de número de matrículas de uno o pocos estudiantes        | Usuarios ciudad                      | altos para el área     | Intermitencia en el servicio              |
| 5 | Muy alto | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la Universidad. | Tiene impacto en la disminución del número de matrículas de un gran número de estudiantes | Usuarios Región/País                 | muy altos para el área | Paro total del proceso                    |

*Tabla 4: Tabla de valoración de impacto*

- c. **Nivel de riesgo:** Una vez establecido el valor de probabilidad de ocurrencia y el valor de impacto, en la matriz de riesgos el valor de nivel del riesgo se calcula de manera automática, de acuerdo con el valor obtenido en la ubicación en el mapa de zonas de riesgo, conforme con la siguiente tabla:

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

|                     |          |          |          |          |                             |          |          |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|----------|----------|
| <b>Impacto</b>      | Muy alto | <b>5</b> | 15       | 19       | 22                          | 24       | 25       |
|                     | Alto     | <b>4</b> | 10       | 14       | <b>Riesgos intolerables</b> |          |          |
|                     | Medio    | <b>3</b> | 6        | 9        | <b>Riesgos tolerables</b>   |          | 20       |
|                     | Bajo     | <b>2</b> | 3        | 5        | 8                           | 12       | 16       |
|                     | Muy Bajo | <b>1</b> | 1        | 2        | 4                           | 7        | 11       |
|                     |          |          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>                    | <b>4</b> | <b>5</b> |
|                     |          |          | Muy baja | Baja     | Media                       | Alta     | Muy alta |
| <b>Probabilidad</b> |          |          |          |          |                             |          |          |

Tabla 5: Matriz de nivel o zonas de riesgo

Las zonas de riesgo son:

- Zona de riesgos aceptables: Zona identificada con color verde (1 – 3) y naranja (4 – 8)
- Zona de riesgos tolerables: Zona identificada con color amarillo (10 – 17)
- Zona de riesgos intolerables: Zona identificada con color rojo (18 – 25)

### 3.4. Gestión para el tratamiento del riesgo

Esta etapa consiste en el análisis de conocimiento sobre el riesgo para la toma de decisiones en su tratamiento, determinando los planes que se deben desarrollar para la opción de manejo seleccionada.

#### 3.4.1. Determinación de opciones de manejo del riesgo

A continuación, se realiza una descripción de cada una de las opciones de manejo del riesgo:

**Aceptar:** el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

**Evitar:** se implementan las acciones para hacer que las condiciones o los factores que pueden generar el riesgo desaparezcan, y con ellos, el riesgo.

**Compartir o transferir:** se debe involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia. El tercero deberá tener la capacidad y/o competencia necesaria para manejar el riesgo y sus causas, esta opción no aplica entre procesos.

RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024

**Mitigar:** se deben tomar medidas encaminadas a disminuir la probabilidad (medidas de prevención), y/o el impacto (medidas de protección).

Se sugiere el siguiente tratamiento del riesgo, de acuerdo con la zona donde se ubica:

- Zona de riesgos aceptables: Se puede Aceptar el riesgo.
- Zona de riesgos tolerables: Aceptar, compartir o transferir el riesgo.
- Zona de riesgo intolerables: Mitigar (ejecutar acciones que disminuyan probabilidad/impacto), evitar el riesgo (Cambiar condiciones originales del evento).

### 3.4.2. Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo consiste en la planificación y ejecución de las acciones específicas que se realizarán para lograr la opción de manejo definida. Para ello se definen las acciones a implementar, los responsables de su tratamiento y las evidencias que permitan verificar el cumplimiento de dichas acciones. Las acciones deben ser consistentes con la opción de manejo, pueden incluir el fortalecimiento de los controles existentes, el diseño de nuevos controles, entre otras.

Los responsables de los procesos completarán los siguientes aspectos en la matriz de riesgos:

- Plan de acción/control a implementar
- Responsable de su implementación
- Fecha planificada
- Tipo de evidencia que permita verificar el cumplimiento de dichas acciones.

### 3.4.3. Seguimiento a planes de tratamiento y su eficacia

Una vez finalizado el análisis y desarrollo de la matriz de identificación y valoración de riesgos, se deberá realizar seguimiento a la ejecución, eficacia de los controles y a la gestión del riesgo implementada, y en caso de ser necesario, se realizará un plan de mejoramiento que puede incluir el establecimiento, análisis, seguimiento y evaluación de nuevos controles.

El seguimiento final será realizado en fechas posteriores a finalizar el periodo de ejecución previsto y considerando el conjunto de acciones frente a un mismo riesgo, de manera que se evalúa tanto su cumplimiento, como su eficacia. Esta se determina en términos de la capacidad de las acciones para lograr la opción de manejo prevista.

El seguimiento será realizado por los responsables de cada uno de los procesos, quienes completarán los siguientes aspectos en la matriz de riesgos:

**Eficacia:** El responsable del proceso autoevaluará la eficacia o nivel de cumplimiento de las acciones ejecutadas. A continuación, se detalla las opciones de evaluación a la eficacia del riesgo:

- **No implementado:** Cuando el equipo no ha ejecutado las acciones de acuerdo con la planificación en las fechas previstas.

**RESOLUCIÓN RECTORAL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL\_DGPD\_RR\_1\_2023\_V2\_2024**

- **Implementado/deficiente:** Cuando el equipo ha ejecutado las acciones de acuerdo con la planificación en las fechas previstas. Sin embargo, observa que el riesgo inherente sigue presente en el proceso.
- **Implementado/eficiente:** Cuando el equipo ha ejecutado las acciones de acuerdo con la planificación en las fechas previstas y observa que el riesgo inherente ha sido mitigado.
- **Fecha de evaluación:** El responsable del proceso registra la fecha en la que realizó la evaluación.

### **3.5. Identificación y reporte de eventos de materialización**

De manera continua, el responsable de cada riesgo 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.

El registro de riesgos se debe tratar a través de la matriz de riesgos. Periódicamente (al menos de manera semestral) se debe analizar si la frecuencia con que se han materializado los riesgos afecta la probabilidad definida para ellos.

La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional realizará el seguimiento de la aplicación de los controles planificados para la gestión de los riesgos.

#### **3.5.1. Consolidación, análisis y reporte de información de riesgos**

La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional, coordinará de forma anual la consolidación de la información de los riesgos, y generará un informe que proyecte las oportunidades de mejora institucionales de los procesos a partir de los logros en la gestión.

#### 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.

## 5 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.