

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA – León



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TRÓPICO SECO

UCATSE



**Bases para un modelo de control de la calidad en las funciones
de Docencia, Investigación y Extensión en la Universidad Católica
del Trópico Seco 2015**

Maestrante

Elba María Castillo Moreno

Tutor: MSc. Gustavo H. Vanegas

Profesor Titular

Ciencias Biomédicas

Educación Superior en Salud

Estelí, mayo 2015

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	OBJETIVOS.....	4
	2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
	2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	4
III.	MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	5
	3.1 Planeación del sistema a controlar:	7
	3.2 Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.....	7
	3.3 Diseño del sistema de indicadores.....	7
	3.4 Diseño de los instrumentos de control.....	8
	3.5 Mapa de procesos	11
	3.6 Ficha de procesos.....	12
	3.7 Indicadores	13
	3.8 El sistema para el aseguramiento de la calidad en Nicaragua y en la UCATSE	15
IV.	METODOLOGIA	18
V.	RESULTADOS	20
	5.1 Procesos de planificación y evaluación institucional.	20
	5.2 Mapa de procesos de la Unidad de Calidad Institucional – propuesta.....	24
	5.3 Mapa de procesos e indicadores de calidad para las funciones Docencia, Investigación y Extensión de la UCATSE base de un modelo de control.....	27
VI.	CONCLUSIONES.....	62
VII.	RECOMENDACIONES	64
VIII.	BIBLIOGRAFIA.....	67
X.	ANEXOS.....	68

I. INTRODUCCIÓN

Lemaitre (2012) en su informe para el CINDA, manifiesta que en Iberoamérica el aumento de la demanda por financiamiento público de diversos sectores (salud, medio ambiente, educación primaria y secundaria, entre otros) genera la necesidad de priorizar en cuanto a la distribución de recursos y reducir el monto que los gobiernos quieren dedicar a la educación superior. Asegura además que en muchos casos, su distribución se relaciona con indicadores de eficacia, de eficiencia o con resultados de autoevaluación y procesos de revisión externa. Por otro lado, sostiene que en Latinoamérica el crecimiento significativo de instituciones de educación superior se suele hacer necesario definir estándares o criterios mínimos (umbrales) de calidad, con el fin de asegurar que todas las instituciones autorizadas para operar cumplan con dichos criterios.

En Centroamérica, a partir de 1998, el SICEVAES (Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior) tuvo un fuerte impacto, principalmente en las universidades públicas de la región, a través de la generación y aplicación de criterios en múltiples procesos de autoevaluación y evaluación externa. Este sistema creó el CCA (Consejo Centroamericano de Acreditación) al cual se le asignó un rol de acreditación de segundo nivel, encomendándole la evaluación y acreditación de agencias acreditadoras que operaran en la región centroamericana. El CCA ha tenido un papel importante en el desarrollo y promoción del aseguramiento de la calidad en la región, apoyando la creación de agencias especializadas regionales, como son ACAAI (para ingeniería y arquitectura), ACESAR (que opera en el sector agroalimentario y de recursos naturales) y ACAP (para programas de posgrado).

Para el caso de Nicaragua, el artículo 1 de la ley 704, establece que, la misma tiene como objeto la creación del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación. El artículo 9 de la citada ley, mandata que “cada institución universitaria establecerá dentro de su organización un sistema de aseguramiento de la calidad, mediante el cual se gestionarán los procesos encaminados a asegurar la mejora continua de la calidad”. (Asamblea Nacional, 2011). La Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora (CNEA, 2011), contiene 141 indicadores como un primer esfuerzo para establecer una línea base e iniciar procesos de mejora en las universidades de Nicaragua para luego adentrarse en procesos de acreditación que requerirá de parte de las

universidades, cumplir los estándares predeterminados por el Sistema Nacional de aseguramiento de la calidad.

Entre estos dos procesos señalados cada universidad tendrá que dar seguimiento a su plan de mejora y establecer un sistema de indicadores que permita definirlos, cuantificarlos y valorarlos según el sistema que cada universidad decida establecer de manera estratégica.

En su Plan de Desarrollo Institucional 2006-2015 (UCATSE, 2005) se tiene establecida una política que literalmente se lee “Implementación de procesos de planeación y evaluación basados en indicadores de calidad en los productos de la universidad y en la satisfacción de la demanda” la gestión de estos procesos se llevan a cabo a través de la Oficina Técnica de Planificación y Evaluación las sus funciones definidas en su programa (UCATSE, 2011). De los resultados de la encuesta aplicada como uno de los instrumentos para llevar a cabo la presente investigación, el 86% de los informantes manifiesta la necesidad de incluir indicadores internos para la evaluación de las áreas.

Por lo expuesto anteriormente un control de gestión de la calidad es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por la universidad, ya que maximiza los recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

El presente estudio retoma los retos del recién pasado proceso de autoevaluación institucional 2013-2014 para promover una gestión responsable para el aseguramiento de la calidad en la UCATSE.

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Construir un modelo de control para la gestión de la calidad que permita el monitoreo de los objetivos planteados desde las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Extensión para el logro de la misión y visión en la Universidad Católica del Trópico Seco.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Describir el sistema de gestión de la calidad actual de la para una valoración objetiva del mismo.

Construir el mapa de procesos de las funciones Docencia, Investigación y Extensión y de la oficina de la calidad.

Establecer un sistema de indicadores de las funciones Docencia, Investigación y Extensión y de la Unidad de calidad Institucional.

Proponer las bases para un sistema de control para la gestión de la calidad en la Universidad Católica del Trópico Seco.

III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

La UNESCO define **calidad** en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. (UNESCO, 1998)

Retomando a Toro (2012) las instituciones de educación superior (IES) enfrentan dos demandas en su labor: cumplir sus propósitos institucionales y cumplir las demandas de la sociedad en la que están inmersas, lo cual incluye no solo el mercado laboral, sino la comunidad académica y la sociedad en general. La primera la podemos llamar consistencia interna y la segunda consistencia externa. La calidad es una medida del logro de la consistencia interna y externa.

...es más bien una definición operacional, que tiene el valor de permitir identificar variables e indicadores en un marco específico. (Lemaitre, 2012).

De conformidad con el Arto. 6 de la Ley General de Educación (Asamblea Nacional, 1996) “Se entiende por **calidad**, el criterio transversal de la educación nicaragüense que desafía los procesos educativos en relación con los resultados académicos y con la relevancia de los aprendizajes para la vida de los educandos.” En consecuencia, educación de calidad será aquella que sus resultados correspondan con las demandas de la sociedad en un momento y en un contexto determinado.

En su artículo 5, la ley 704 señala que uno de los objetivos del Sistema Educativo Nacional es promover la **cultura de la calidad**, velar por el mejoramiento continuo y dar fe ante la sociedad nicaragüense sobre la calidad de la educación impartida por las instituciones educativas.

La Universidad Católica del Trópico Seco (2013) define **cultura de calidad** como el conjunto de principios, valores, actitudes y aptitudes de las personas que, en un ambiente de corresponsabilidad y compromiso, favorece la calidad organizacional.

Gómez y Sánchez (Universidad de La Sabana, 2012) en su investigación sobre indicadores cualitativos retoman a Johansen para definir **sistema** como el conjunto de

partes coordinadas y en interacción que propenden por alcanzar un conjunto de objetivos. Otra definición un poco más completa, dada por el mismo autor, señala que sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

El diseño y la implementación del **sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por**: el entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos y servicios que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y su estructura. (Botia, 2010)

El **aseguramiento de la calidad** es la diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior. (Lemaitre, 2012)

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. (Royero, 2003)

El modelo presentado por Royero se fundamenta bajo los parámetros de las siguientes premisas de actuación y conformación:

- Integralidad: El MICG se fundamenta en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.
- Excepción: Concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- Eficiencia: Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.
- Flexibilidad: Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.

Para el mismo autor, los componentes del modelo se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

Planeación del sistema a controlar.

Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.

Diseño del sistema de indicadores.

Diseño del o de los instrumentos de control.

Diseño de la presentación de la información.

Implantación del sistema de control.

3.1 Planeación del sistema a controlar:

Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área.

3.2 Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos

Luego de definir los objetivos y la filosofía del sistema, es necesario desarrollar las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control de gestión esperado. Las áreas críticas son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización. Dichos procesos deben configurarse en el nivel operativo del sistema a controlar, es decir, dentro de los sistemas administrativos se encuentran tres tipos de procesos: los procesos de regulación y adaptación (planeación, metas objetivas, políticas, sistemas de dirección, presupuesto, etc.), los procesos operativos (docencia, investigación, extensión, producción y servicios) y los procesos de apoyo (recursos humanos, consultoría jurídica, relaciones públicas, recursos materiales y financieros, etc.). El control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Estos deben definirse por medio de estrategias grupales y de participación.

3.3 Diseño del sistema de indicadores.

Un indicador es un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema; debe ser medible, relevante y vinculante, estos indicadores deben partir de los objetivos estratégicos (áreas críticas) y de los factores vitales de éxito.

3.4 Diseño de los instrumentos de control

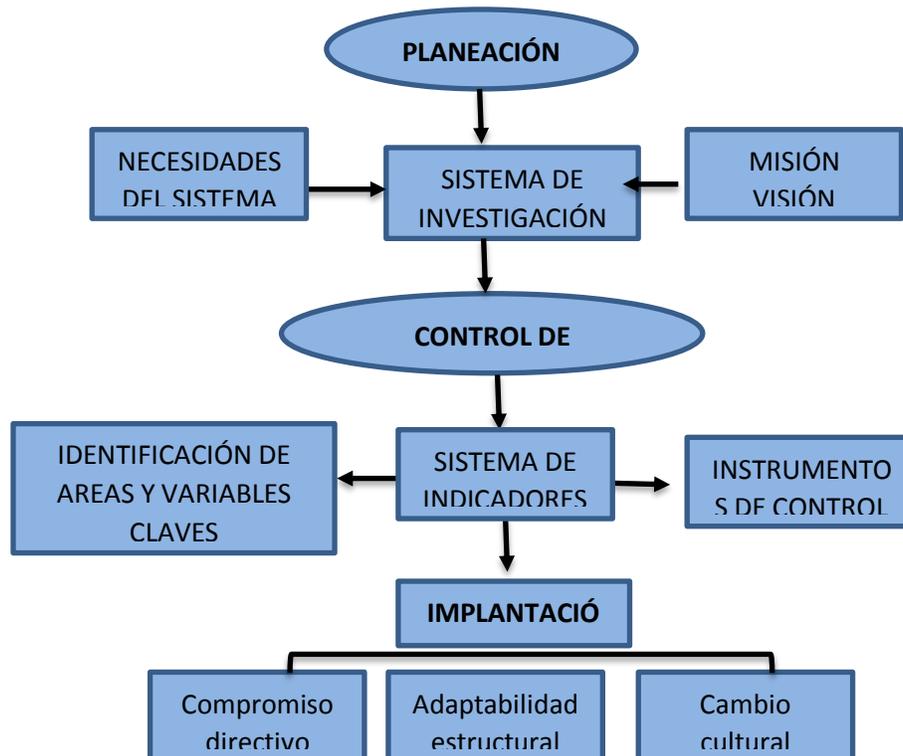
La definición de umbral y del rango del cuadro de mando lleva a una fase importante en el diseño del sistema de control de gestión, como lo es la fase de medición de las variables de cada indicador. Esta tiene como objetivo establecer el registro de la información necesaria, el grado de frecuencia de la medición, la presentación de la misma y los responsables del proceso.

Condición histórica: Significa la condición real y actual del indicador. Si no existe debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos más recientes sobre cada indicador, hasta lograr una buena fuente histórica de datos. A veces no se pueden encontrar cifras debido a la inexistencia de la medición del indicador diseñado en el nuevo sistema, por lo que en estos casos se inicia con «estado cero» o «no existe» (NE).

Estándar: Define el valor a lograr (meta) o mantener en el proceso de control.

Rango: Son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento de un indicador y de una área crítica del sistema. Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo, o viceversa (sobresaliente y aceptable) cuando se quieran disminuir valores en los proyectos trazados.

Este modelo se ilustra en el siguiente esquema



Para (Sánchez, 2009) un buen **sistema de calidad** requiere: una estructura organizacional, determinados procedimientos, procesos y recursos. Se requiere: Compromiso de todos los niveles, un plan estratégico con objetivo y metas definidas, y que sean entendibles por todos los niveles de la organización. Identificación de los recursos necesarios para desarrollar el plan, establecimiento de las formas de documentación del sistema, un plan de revisión periódica del sistema, capacitación permanente del personal y evaluación de los resultados. Para el mismo autor, la calidad también está presente en la gestión como proceso continuo e interdependiente incluye los siguientes requisitos: **Planeamiento**: fijar metas, diseñar programas y procesos. **Organización**: implementar planes sobre procesos y programas, establecer elementos de la organización. **Asignación de recursos humanos**: selección, orientación, capacitación del personal. **Evaluación y control de la calidad**: monitoreo, investigación institucional, autoestudio y análisis.

Siguiendo a Kell, citado por Sánchez (2009) **la evaluación** institucional en la educación superior ha de estar incluida en una cultura de mejoramiento continuo, de la permanente búsqueda de la calidad. La cultura de la evaluación en las universidades tiende hoy a responder más ajustadamente a la oportunidad de regularse por sí misma, controlar su calidad, mejorar sus programas, servicios y estructuras, así como garantizarle al público estos aspectos.

Existen dos tipos de **evaluaciones**: la que podría llamarse de «estado» que representa una fotografía de la institución en términos de los principales indicadores de la IES. La segunda evaluación se puede llamar «explicativa» puesto que intenta dar razón del desempeño de los diversos procesos que componen la operación de la IES. El resultado de la evaluación «explicativa» debe servir para formular nuevos planes o planes de mejoramiento. El sitio natural de la gestión de calidad dentro del Ciclo de Efectividad Institucional es la **evaluación**, entendida en el sentido amplio, que va de la «evaluación de estado» a la «evaluación explicativa». La evaluación de estado, a través de un conjunto de indicadores, permite llevar el pulso de la institución. (Toro, 2012)

Se observa a la gestión institucional como un sistema que persigue cinco objetivos centrales: 1. **Eficiencia**: Relación entre entrada y salida. Capacidad de producir el máximo de resultados con un mínimo de recursos, energía y tiempo disponible. 2. **Eficacia**: Capacidad de obtener los objetivos propuestos referidos a los aspectos pedagógicos del sistema. 3. **Efectividad**: Ir más allá de la eficacia y eficiencia, reflejando

la capacidad de cumplir las demandas expresadas por la comunidad. 4. **Pertinencia:** Significancia respecto de la obtención de mejoras en la calidad de vida de la comunidad del país en un mundo globalizado. 5. **Satisfacción de los usuarios** (internos y externos). (Sánchez, 2009)

Un sistema de gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan una gestión orientada a los objetivos establecidos. (Beltrán, 2002)

Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un Sistema de **Gestión de la Calidad** de acuerdo al IAT

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La implantación de la **gestión de procesos** se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. (Ministerio de Fomento, 2005)

Para la Universidad de Cádiz (2007), un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida

aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

3.5 Mapa de procesos

Acercas del mapa de procesos, en la investigación expuesta por Pico (2006) en Redalyc, se encuentra que un **sistema de gestión de calidad** eficaz debe contener un conjunto de elementos fundamentales, a saber:

- 1) Un mapa de procesos de la organización compuesto por los elementos de la cadena de valor de la empresa y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos.
- 2) Un manual de control de documentos.
- 3) Un procedimiento para el control de los registros de la calidad.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. (Gil, 2008). A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. El mismo autor describe estos mapas según los siguientes procesos:

Procesos estratégicos: son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera la organización y cómo crea valor para el cliente o usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación estratégica y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Procesos claves: son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por lo tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario.

Procesos de apoyo o soporte: son los que sirven de soporte a los procesos claves.

De acuerdo a ISO calidad 2000, no hay ninguna norma que defina los requisitos a cumplir por un Mapa de Procesos. En este sentido se tiene bastante libertad de hacer la estructura como mejor convenga. Los Mapas de Procesos se pueden realizar bajo sistemas seis sigma, asociados al cuadro de mando integral, asociados a flujogramas, mezclando procesos y estrategias, etc. (Quintana, 2012).

En la práctica el Club Responsable de Gestión de Calidad (Montes, 2012) recomienda los siguientes pasos para construir un mapa de procesos.

1. Formar un equipo de trabajo con responsables o personas representantes de los distintos departamentos de la institución, que conozcan realmente la complejidad de la organización.
2. Identificar los procesos actuales y los principales de la organización o de la unidad a los que se llamarán “procesos clave” ya que son los procesos imprescindibles para el desarrollo del área.
3. Identificar los procesos de ayuda al proceso principal, se llamarán “procesos de apoyo”, sin ellos no sería posible desarrollar los procesos claves.
4. Identificar los procesos que crean valor al producto o servicio, los procesos que establece la Dirección, llamados “procesos estratégicos”.

La universidad de Cádiz recomienda documentar los procesos reflejados en el mapa de procesos a través del uso de la siguiente ficha de procesos.

3.6 Ficha de procesos

Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificaremos el proceso
Descripción	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
Responsable	Persona de la unidad o servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.
Destinatario	Clientes/usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.
Inicio/fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.

Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos relacionados con el proceso.

3.7 Indicadores

La ley 704 en su artículo 6 define un indicador como una variable o referente que permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad de una institución educativa o programa académico.

En la guía del CNEA (2011) se encuentra que un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que permite expresar en términos de proporciones o de números absolutos los resultados que se han alcanzado. Con esta información se pueden formular juicios sustentados en evidencias.

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia).

Indicador, es una medida destinada a ver la evolución de un determinado parámetro en intervalos definidos. Su finalidad es dar información sobre los parámetros principales de los procesos de la organización mediante un ratio, porcentaje o valor numérico. (Asociación Española de Normalización y Certificación)

Retomando la investigación de Gómez y Sánchez (Universidad de La Sabana, 2012) un indicador es un instrumento utilizado para medir, comparar, dar seguimiento y apoyar el

avance de resultados y representar medidas sobre aspectos que no son directamente mensurables.

En un artículo publicado en Cuadernos IR, de la revista iberoamericana para el intercambio, de la universidad de Alicante, los investigadores de la Unidad de la Garantía de la Calidad aseguran que la herramienta más utilizada para en la evaluación de la calidad universitaria, son los llamados, indicadores. Señalando las siguientes definiciones.

Indicadores cuantitativos: Indican el número, frecuencia o % de un hecho o fenómeno observado. Lo recomendable es la utilización conjunta e integrada de los distintos tipos de indicadores (Baena, s, f)

Indicadores cualitativos: Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia). Su utilización suele ser complementaria a los cuantitativos, son imprescindibles para lograr una evaluación integral (Baena, s, f)

Las respuestas descriptivas pueden ser agrupadas en categorías y presentadas en formas numéricas y trabajadas como variables nominales observables. Es decir, los indicadores cualitativos pueden ser luego cuantificados. (Di Fillipo, 2008)

Luego de definir los procesos claves, de igual manera la Universidad de Cádiz recomienda utilizar la siguiente ficha de indicadores.

Indicador:

Período y fechas:

Descripción:

Fuente:

Forma de comprobación/evidencia:

Unidad generadora:

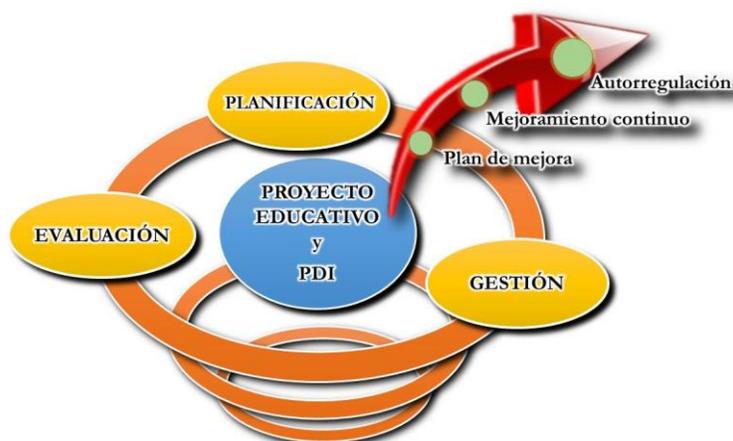
Responsable:

Fecha:

3.8 El sistema para el aseguramiento de la calidad en Nicaragua y en la UCATSE

Citando el artículo 2 de la ley 704 de Nicaragua, el **Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad** de la Educación se define como la articulación de los principios, procedimientos, órganos e instancias establecidas por el Estado de Nicaragua, a fin de velar por el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de la educación.

Para la UCATSE (2013), **sistema de calidad** es el método de gestión que permite la articulación de las funciones sustantivas con base en el proyecto educativo institucional, que se materializa en la planificación y se regula con la evaluación para el aseguramiento de la calidad. Lo dicho anteriormente se ilustra en el siguiente esquema, partiendo que se trata de un ciclo virtuoso en espiral creciente, el que supone que cada momento de planificación, evaluación o gestión supera en calidad al anterior.



Dentro de este sistema se concibe:

Misión

“Somos una universidad católica, de carácter privado, dedicada a la docencia, investigación, extensión, gestión y pastoral universitaria, concretándose en la formación integral de profesionales con calidad humana, científica y tecnológica en las distintas áreas del conocimiento, que contribuyen al desarrollo social del país y la región, basados en principios y valores humanos, morales y espirituales, a la luz del Magisterio de la

Iglesia católica, con profundo sentido de responsabilidad ante Dios, la familia, la sociedad y la naturaleza”.

Visión

“Con sólida expectativa desde el encuentro Universidad-Sociedad y nuestro liderazgo, vamos hacia la formación integral de la persona con excelencia humana, espiritual y científica, comprometida con el desarrollo social, convirtiéndonos en una institución educativa de referencia nacional e internacional y con reconocimiento pontificio”.

UCATSE pretende:

1. Formar profesionales calificados, líderes comprometidos con el desarrollo humano, equitativo y sostenible, caracterizados por su alto espíritu de servicio, y preparados para desempeñar funciones con responsabilidad en la sociedad y testimoniar su fe ante el mundo.
2. Construir una universidad generadora de cambios, de intercambio de ideas y experiencias, de aprendizaje permanente, tanto para las personas que en ella se forman y laboran, como para la comunidad en la que está inserta.
3. Conformar una comunidad universitaria genuina, identificada con el proyecto educativo institucional, que expresa su compromiso con éste en el quehacer cotidiano de sus directivos, profesores, estudiantes y administrativos, en la búsqueda por construir un clima organizacional idóneo, abierta a la comunidad local, nacional e internacional.
4. Garantizar una gestión transparente y con responsabilidad social, en coherencia con la filosofía institucional, que contribuya a su sostenibilidad.
5. Propiciar los ambientes de aprendizaje y el equipamiento básico en concordancia con las características de las carreras o programas, así como la infraestructura y tecnologías apropiadas al servicio de la oferta educativa.
6. Desarrollar articuladamente las funciones sustantivas, mediante una docencia pertinente, interactiva y de calidad; una investigación formativa, productiva y propositiva; una extensión que se inserta en la sociedad, articulando lo académico con la realidad cambiante; una gestión oportuna y responsable; una acción pastoral que testimonia el Reino de Dios y el compromiso con los más necesitados.
7. Impulsar estrategias académicas, organizativas, curriculares y pedagógicas que propicien el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.

8. Fortalecer las condiciones organizativas, académicas y curriculares para alcanzar la mejora continua y la acreditación institucional
9. Ofrecer servicios educativos de calidad en las áreas humanísticas, agropecuarias, tecnológicas, medioambientales, ciencias médicas y otras, en las distintas modalidades educativas.
10. Contribuir al desarrollo socioeconómico y cultural del país, proponiendo alternativas viables de solución a los problemas nacionales y locales, que coadyuve a la sostenibilidad de Nicaragua.

IV. METODOLOGIA

El método de la presente investigación es de corte mixto, ya que combina estrategias tanto cuantitativas y cualitativas para los procesos de recolección y análisis de información. De tipo exploratorio-descriptivo, debido a que se pretende realizar un análisis de los indicadores cualitativos y cuantitativos de las funciones sustantivas de la Universidad Católica del Trópico Seco teniendo como base el proyecto y modelo educativo de la universidad.

Para la descripción del sistema actual se hizo una **revisión documental** inicial (Anexo 1) en los documentos rectores de la universidad y en los archivos de la OTPE (Oficina Técnica de Planificación y Evaluación), este ejercicio permitió el punto de entrada para la investigación y lograr el encuadre de la misma describiendo los procesos rutinarios de la actual oficina de la calidad. Para evaluar los procesos que se llevan a cabo en la OTPE se aplicó una **encuesta** (Anexo 2) a todos los responsables de áreas (9) y a los miembros de sus equipos de trabajo, para un total de 14 encuestados.

Para la definición de los procesos se llevó a cabo nuevamente una revisión documental a fin de valorar los aspectos críticos identificados por función sustantiva en los resultados de la autoevaluación institucional 2013-2014 (UCATSE, 2015) a partir de los cuales la autora elaboró un mapa de proceso para cada función, la que se llevó como propuesta a tres **talleres**, uno por cada función para ajustarla y mejorarla así como para construir la ficha de indicadores por proceso clave de acuerdo al anexo 3 adaptada de la propuesta por la Universidad de Cádiz. Los talleres permitieron abordar la investigación desde una perspectiva integral y participativa manteniendo como referencia los objetivos propuestos en el proyecto y modelo educativo institucional. Lo anterior en armonía con lo planteado por el PNUD a través del CEPAL, quienes aseguran que de esta manera los involucrados acuerdan anticipadamente la definición del indicador y éstos deben ser escritos en forma de que cada involucrado en el proyecto pueda reconocer cuándo se ha alcanzado lo deseado. (CEPAL, 2005)

Para documentar los mapas de procesos de las tres funciones en estudio, se usó una adaptación de la ficha mostrada en el anexo 4 que fueron completadas por el personal representante de las funciones sustantivas de la Universidad Católica del Trópico Seco.

En el caso de Docencia lo complementó la coordinadora de la comisión de la calidad docente, para la investigación y la extensión los docentes de apoyo al IINPOE.

Las encuestas se procesaron en el programa SPSS con las salidas de gráficos que se muestran en el anexo 5. Los resultados de los talleres se obtuvieron del consenso, una memoria gráfica y la asistencia a los mismos se muestran en el anexo 6

V. RESULTADOS

Tomando en cuenta el Proyecto y Modelo Educativo Institucional (UCATSE, 2013) y acorde a los objetivos institucionales 6, 7,8 y 9, la universidad ha definido y establecido su sistema de calidad de acuerdo a la descripción siguiente.

5.1 Procesos de planificación y evaluación institucional.

La UCATSE cuenta con una Oficina Técnica de Planificación y Evaluación. En el Programa de esta unidad (UCATSE, 2011), se encontró que los objetivos de la misma son los siguientes:

1. Promover, coordinar y asesorar los procesos de **planificación y evaluación** que guíen el cumplimiento de las políticas y estrategias institucionales con la participación de la comunidad educativa.
2. Garantizar el funcionamiento del sistema de **autoevaluación institucional**, de programas y carreras para su mejoramiento, autorregulación y futura acreditación en coordinación con las unidades académicas de la universidad.
3. Coadyuvar a la **articulación del trabajo que realizan las unidades académicas** de las facultades y las direcciones para la mejora continua.
4. Contar con **información institucional actualizada y disponible** mediante la sistematización y automatización de la información institucional que facilite la toma de decisiones.

Sus estrategias de trabajo

1. Definición y aplicación de mecanismos de seguimiento a la planificación y evaluación institucional.
2. Aseguramiento de los procesos de **evaluación institucional, de programas y de carreras para su acreditación.**
3. Aplicación de mecanismos internos de **seguimiento y evaluación de los procesos para la ejecución del presupuesto.**

4. Sistematización y automatización de la información en todas las áreas de la universidad que permita la actualización y disponibilidad de la misma

En la documentación que resguarda la OTPE, se verifica la planificación anual institucional y por áreas, así como las evaluaciones semestrales que desde esta oficina se realizan y que hace énfasis en la comprobación in situ de las evidencias del trabajo informado por las áreas en el periodo. No se encontraron planes trimestrales que hagan posible el seguimiento y control que plantea Royero (2003) y la autorregulación señalada en el modelo descrito en el modelo de calidad de la UCATSE. Igualmente no se evidencia la evaluación sistemática de los objetivos estratégicos de la universidad a excepción del año 2013 en el que se hizo una evaluación expedita de los mismos.

En la oficina se recopila la información requerida para generar informes de rendición de cuentas, los que se envían al CNU (Consejo Nacional de Universidades) y estos a la vez los envía a la Contraloría General de la República de Nicaragua. Estos informes no son sistematizados para verificar el avance de la universidad de acuerdo a los indicadores que se informan por lo que no son muy útiles para la toma de decisiones.

En la OTPE se encontró además un documento denominado Metodología para la Planificación y Evaluación Institucional UCATSE (2013). En ella se establece las diferentes etapas para la planificación y evaluación institucional así como los instrumentos para llevar a cabo estos procesos.

Se verifica que se han hecho esfuerzos por automatizar estos procesos a través del uso de Project y en la actualidad con el software denominado SIGU.

La autoevaluación institucional 2013-2014 fue conducida técnicamente por esta oficina. En el año 2008 se evaluó la carrera de Ingeniería Agropecuaria, se encuentra algunos indicios para evaluar la modalidad sabatina de dicha carrera pero desde esa fecha no hay más esfuerzos para evaluar otros programas.

No se encontraron evidencias de la evaluación o seguimiento a la ejecución del presupuesto.

De acuerdo a las encuestas aplicadas y sus resultados reflejados en el anexo 5 se tiene que el 100% de los participantes en la planificación y evaluación institucional conocen y utilizan el Plan de Desarrollo Institucional y los POAs; un porcentaje más bajo (86%) utilizan Planes a Mediano Plazo.

100% de los encuestados aseguran usar estos documentos rectores para la planificación anual y 93% para la planificación trimestral. Un porcentaje más bajo (79%) indica que lo usan para definir indicadores.

Solamente el 50% de las áreas afirman que implementan los POAs y los planes semestrales. Un escaso 36% implementan planes trimestrales y mensuales.

100% de los encuestados manifiestan que estos documentos le han sido útiles para rendir informes, 93% opina que para orientar el trabajo de las áreas y 86% le han sido útiles para el seguimiento al área.

Acercas de las dificultades en la planificación del área un 57% expresa que se relacionan con la comunicación con las otras áreas de la universidad. 36% las atribuye a la asignación presupuestaria. 29% se refiere al dominio de documentos rectores y el resto, una minoría, relaciona estas dificultades con los instrumentos de planificación, la metodología del trabajo, el conocimiento, habilidades y los cambios en la estructura organizativa.

Ante las dificultades expresadas, el 57% de las áreas expresan que una alternativa es mejorar la comunicación y la articulación entre ellas. Una minoría las asocia con capacitaciones, la automatización y el rediseño de instrumentos de planificación.

Con relación a la utilidad proporcionada a los resultados de las evaluaciones al POA se señalan: retroalimentar el funcionamiento del área (86%), reflexionar acerca del quehacer del área (79%). 64% expresan que le han sido útiles para el aprendizaje institucional y la toma de decisiones para la mejora del área. Una minoría lo relaciona con el replanteamiento del trabajo del área, hacer llegar inquietudes a las autoridades o apropiarse de las funciones.

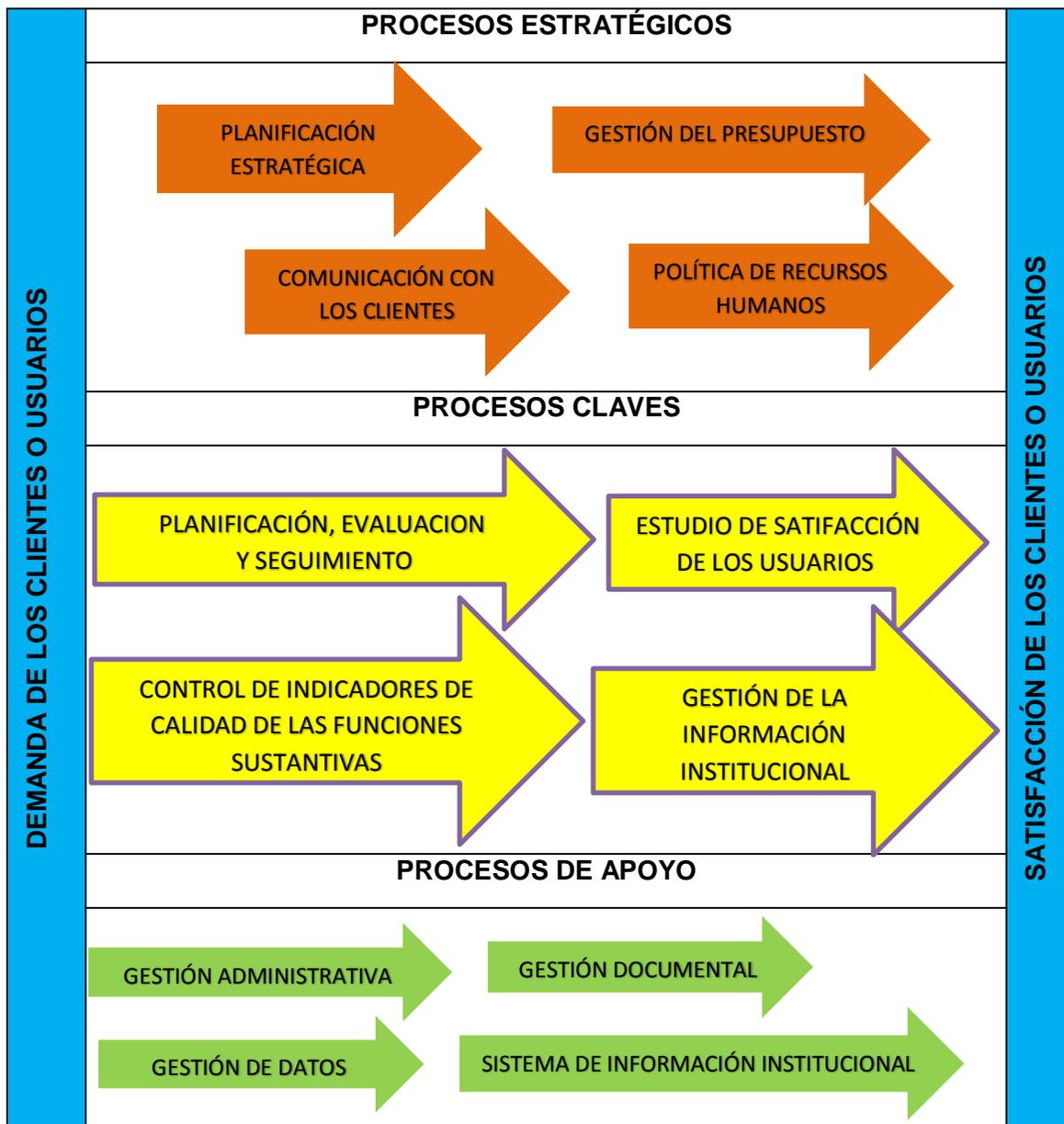
El 79% de los encuestados expresan estar satisfechos con la metodología de evaluación al POA. Entre los aportes a la mejora de éstos se menciona:

El 90% de los entrevistados están satisfechos con el instrumento de evaluación y su entrevista, solamente un 57% opinan que deben mejorarse.

86% opina que deben incluirse indicadores internos para la evaluación. El 79% indica que el informe final refleja los resultados de la evaluación del área con información suficiente. Solamente el 71% opina que se deben incluir indicadores externos.

Consultados acerca de diferentes criterios relacionados con la planificación y la evaluación el 96% de los encuestados opinan favorablemente acerca de la consistencia de la planificación, la participación, la transparencia, permanencia, continuidad, objetividad, el logro progresivo de una cultura de calidad y su desarrollo como proceso integral. El 86% está de satisfecho con la coherencia de la planificación y los recursos humanos y económicos.

5.2 Mapa de procesos de la Unidad de Calidad Institucional – propuesta



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los procesos **claves** de la unidad de la Calidad (OTPE en la actualidad)

Nombre del proceso	Planificación, evaluación y seguimiento.
Descripción	Conjunto de actividades que generan información de los resultados de las funciones sustantivas institucionales pasadas o en curso para ajustar, programar y reprogramar acciones o proyectar la planificación futura.
Misión/objetivo	Mejorar la eficacia de las funciones a través de decisiones tomadas con base al conocimiento generado de la planificación, seguimiento y evaluación.
Responsables	Secretaría General/OTPE
Destinatarios	Decanos, directores y docentes.
Inicio/fin	Anuales (POA) y Plan Estratégico. Cronogramas trimestrales.
Entradas	Plan Estratégico, POA's y SIGU
Salidas	Informes de evaluación y seguimiento a la calidad basados en indicadores de calidad.

Nombre del proceso	Estudio de satisfacción de los usuarios.
Descripción	Estudio del nivel de conformidad de los usuarios del servicio para la redefinición sistemática de indicadores de calidad.
Misión/objetivo	Evaluar en qué medida el servicio está cumpliendo su objetivo desde la perspectiva del usuario.
Responsables	Secretaría General/OTPE
Destinatarios	Estudiantes, docentes y egresados o empleadores.
Inicio/fin	Estudios semestrales y anuales (estudiantes). Egresados y empleadores (por cohorte).
Entradas	Instrumentos de consulta
Salidas	Informe de satisfacción de los usuarios. Ajuste de indicadores de calidad.

Nombre del proceso	Control de indicadores de la calidad
Descripción	Conjunto de acciones encaminadas al seguimiento de los indicadores de calidad de las funciones sustantivas de la universidad.
Misión/objetivo	Controlar la calidad en el cumplimiento de los indicadores definidos para cada función sustantiva.
Responsables	Secretaría General/OTPE
Destinatario	Se pretende cubrir la necesidad de lograr la calidad en todas las áreas de la universidad.
Inicio/fin	Control anual de los indicadores, actualización bianual. Se espera obtener el estado de la calidad institucional anual.
Entradas	Indicadores de la calidad de cada función sustantiva/ Plan de mejora/ PEI/guía de Planificación y Evaluación
Salidas	Informe de cumplimiento de planes trimestrales, semestrales y anuales. Evaluación de procesos.

Nombre del proceso	Gestión de la información institucional
Descripción	Tramitación de la información necesaria relacionada con procesos inherentes a la universidad para la toma de decisiones, la generación de políticas, la priorización, la focalización de acciones y la generación de planes que satisfagan la demanda de usuarios internos y externos.
Misión/objetivo	Asegurar la integridad, disponibilidad, confiabilidad, confidencialidad y calidad de la información, a través procesos de selección, organización, análisis, diseño, optimización, evaluación y difusión. Actualizar y controlar documentos.
Responsable	Secretaría General/OTPE
Destinatario	El servicio es para toda la comunidad educativa. Se pretende cubrir las necesidades de información de las áreas que facilite la articulación entre ellas y la toma de decisiones.
Inicio/fin	El proceso inicia con la sistematización y organización de la información y finaliza con los informes, planificación y evaluación de procesos.
Entradas	Informes de las áreas, planes, evaluaciones.
Salidas	Informes de rendición de cuentas a lo interno y externo

5.3 Mapa de procesos e indicadores de calidad para las funciones Docencia, Investigación y Extensión de la UCATSE base de un modelo de control.

La autorregulación descrita en el modelo de calidad de la UCATSE requiere definir indicadores e instrumentos de control como lo plantea Royero (2003) aquí se retomarán los indicadores nacionales de la guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora CNEA (2011) y los propios que la universidad ha venido definiendo con los informes de rendición de cuentas al CNU y la Contraloría General de la República.

FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN

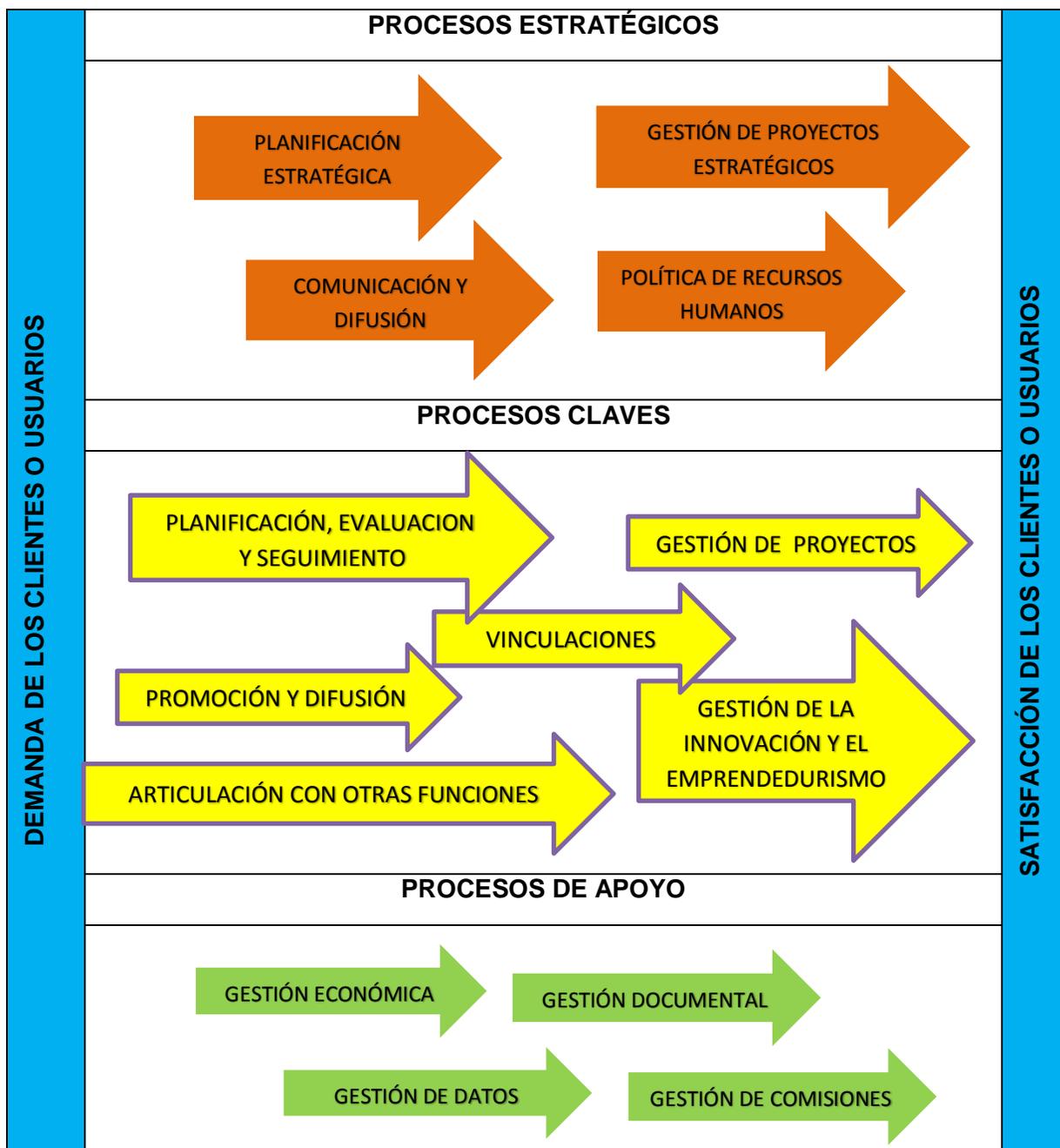
En el Proyecto Educativo Institucional se tienen las siguientes políticas de **investigación**.

1. Determina que la investigación, además de ser una función sustantiva, debe constituirse en eje articulador de las otras funciones universitarias y del currículo.
2. Establece que los descubrimientos científicos y tecnológicos alcanzados mediante las acciones investigativas deben ser usados para el auténtico bien de las personas como seres individuales y como miembros de la sociedad.
3. Impulsa las líneas de investigación inter y transdisciplinarias con un enfoque holístico (científico-técnico, sociocultural, humano-espiritual) de forma que respondan a la prevención y solución de problemas de la comunidad local y sociedad en general.
4. Acentúa en la formación y desarrollo de habilidades y competencias investigativas para la profundización y validación de conocimientos o tecnología en el pregrado, y con mayor énfasis en la solución de problemas sociales en el posgrado.
5. Orienta el estudio en profundidad de las causas y efectos de los problemas sociales de nuestro tiempo, teniendo en cuenta los principios éticos declarados por la universidad, para salvaguardar el bien auténtico de la sociedad.
6. Sustenta la calidad de la investigación en la aplicación rigurosa del método científico, en el análisis crítico y propositivo de los procesos, en la

capacitación del personal docente y la formación científico-técnica de los estudiantes.

7. Promueve la difusión y transferencia de los resultados de las investigaciones a través de jornadas científicas estudiantiles, en foros, congresos científicos de docentes investigadores, así como en otros eventos de carácter nacional e internacional.
8. Orienta a los académicos involucrarse en procesos investigativos mediante la elaboración de anteproyectos vinculados a las diferentes disciplinas del currículo y del perfil académico de las carreras y las necesidades sociales.

Mapa de procesos de la función Investigación identificado en el proceso de autoevaluación 2013-2014, validado y enriquecido en los talleres realizados en la presente investigación.



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los procesos **claves** de la función Investigación (Producto de talleres)

Nombre del proceso	Planificación, evaluación y seguimiento.
Descripción	Conjunto de actividades que generan información de los resultados de la función investigación pasados o en curso para ajustar, programar y reprogramar acciones o proyectar la planificación futura.
Misión/objetivo	Mejorar la eficacia de la función investigación a través de decisiones tomadas con base al conocimiento generado de la planificación, seguimiento y evaluación.
Responsables	OTPE/Decanos Facultades/Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión – DIPE.
Destinatarios	Responsables de investigación facultades/Instituto de Investigación, Posgrado y Extensión - IINPOE/Personal docente facultades.
Inicio/fin	Primer trimestre – Cuarto Trimestre de cada año
Entradas	POA facultades y DIPE/Agenda Institucional de investigación facultades y el IINPOE.
Salidas	Agenda anual de investigación/Memorias eventos de planificación, seguimiento y evaluación/Informes POA de áreas.

Nombre del proceso	Articulación con otras funciones
Descripción	Estrategias de organización de la investigación y las otras funciones sustantivas de la universidad que permitan estructurarse alrededor de disciplinas y áreas del conocimiento afines o complementarias.
Misión/objetivo	Implementar programas interdisciplinarios y transdisciplinarios de investigación, docencia y extensión desde una perspectiva del conocimiento complejo y relacional.
Responsables	Decanos Facultades/Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión - DIPE
Destinatarios	Responsables de investigación facultades/Instituto de Investigación, Posgrado y Extensión - IINPOE/Personal docente facultades.
Inicio/fin	Comunicaciones, reuniones y planificación/acciones y eventos desarrollados.

Entradas	Convenios, Convocatorias, eventos institucionales.
Salidas	Acciones desarrolladas, memorias de eventos, publicaciones, otra documentación.

Nombre del proceso	Promoción y difusión
Descripción	Conjunto de actividades de comunicación para la propagación del conocimiento entre la comunidad de especialistas y de esta con la sociedad.
Misión/objetivo	Democratizar el conocimiento generado por la investigación para que los posibles usuarios entren en contacto con el bien o servicio.
Responsables	Secretaría general/DIPE/Decanos facultades
Destinatarios	Responsables de investigación/docentes facultades/estudiantes involucrados
Inicio/fin	Inicio: Funcionamiento de comisión para la difusión/uso de espacios disponibles/promoción de los espacios existentes Asesoría para la elaboración de material/Disposición de recursos para la publicación Fin: Creación de espacios para la publicación/aprovechamiento de los espacios disponibles
Entradas	Repositorio digital de UCATSE/revistas científicas/convenios
Salidas	Material de difusión elaborado y publicado/espacio electrónico con información disponible/informes sobre publicaciones realizadas en el periodo de acuerdo a indicadores reconocidos internacionalmente

Nombre del proceso	Gestión de proyectos
Descripción	Propuesta ordenada de actividades interrelacionadas y coordinadas a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos que pretende solucionar o reducir un problema de investigación enmarcados en las líneas definidas en la universidad.
Misión/objetivo	Crear productos o servicios o agregar valor a los existentes.
Responsables	Rectoría/DIPE/Decanos facultades
Destinatarios	Coordinadores de proyectos – convenios/docentes y

	estudiantes/otros beneficiarios
Inicio/fin	Inicio: Asignación de recursos, firma de convenios u otras formas de colaboración Fin: proyectos ejecutados, eventos realizados, recursos invertidos, mejoras logradas producto de la acción desarrollada, personal capacitado, capacidad instalada
Entradas	Documentos de la colaboración firmados, asignación de recursos para las actividades planificadas
Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados

Nombre del proceso	Vinculaciones
Descripción	Conjunto de acciones que permiten una participación más activa y consistente de la investigación con otras instituciones u organismos afines.
Misión/objetivo	Aumentar el liderazgo de la universidad y la pertinencia de la investigación.
Responsables	Rectoría/DIPE/Decanos facultades
Destinatarios	docentes y estudiantes/otros beneficiarios
Inicio/fin	Inicio: Acuerdos establecidos para la vinculación, asignación de recursos Fin: actividades de vinculación, personal académico y estudiantil en movilidad, actividades de intercambio desarrolladas
Entradas	Documentos de la colaboración firmados, asignación de recursos para las actividades planificadas
Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados

Nombre del proceso	Iniciativas de innovación y/o emprendedurismo
Descripción	Desarrollo de estrategias para la incorporación de la cultura de cambio en la investigación basada en la innovación y el emprendedurismo como ideas complementarias.
Misión/objetivo	Obtener nuevos productos, procesos o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

Responsables	Decanos facultades/coordinadores de carreras y/o proyectos
Destinatarios	Personal docente y estudiantes/otros beneficiarios
Inicio/fin	Inicio: Definición de estrategias, mecanismos y procedimientos para la promoción de la actividad. Fin: actividades desarrolladas, bienes y servicios generados
Entradas	Asignación presupuestaria y recursos gestionados, disponibilidad de personal
Salidas	Documentos de las actividades realizadas, evidencias de los bienes y servicios brindados (marcas de nuevos productos registradas o en trámite, iniciativas de negocio en funcionamiento, patentes generadas o en trámite de registro)

Ficha de indicadores de la función Investigación (Producto de talleres)

PROCESOS CLAVES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/p participantes	Cálculo y/o valoración
Planificación, seguimiento y evaluación de la investigación	Institucionalización de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la investigación.	<p>Guía metodológica de la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos de investigación del grado y posgrado aprobada.</p> <p>Informes de cumplimiento de la guía.</p>	Cada 3 años	IINPOE	<p>Definido criterios, indicadores e instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación aplicables a las tres facultades.</p> <p>No. Instrumentos de aplicados por área por período/ total instrumentos planificados en la guía por período*100</p>

	Participación en la planificación y evaluación de la investigación.	Memorias	anual	IINPOE /facultades	No. de docente e investigadores que participan en eventos de planificación y evaluación de la investigación/total participantes*100 No. participantes por facultad/total participantes*100
	Adecuación del funcionamiento de la investigación.	Comisión conformada y representada por las facultades	Anualmente	IINPOE /facultades	Cumplimiento del programa de la comisión
	Ejecución de un plan de evaluación a corto y largo plazo que incluya objetivos, metas y estrategias.	Documento plan de evaluación aprobado. Informe de cumplimiento del plan.	Semestralmente y Cada 3 años	Comisión de evaluación	Total de acciones de evaluación realizadas/total de acciones de evaluación programadas en el plan*100 No. de objetivos alcanzados/total de objetivos propuestos*100 No. de metas cumplidas/total de metas propuestas*100

					<p>No. de líneas trabajadas/total de líneas programadas*100</p> <p>No. de eventos de divulgación de resultados de la evaluación por facultad.</p> <p>Total investigaciones por facultad/total docentes por facultad*100</p>
Articulación de la investigación con las otras funciones sustantivas.	Incorporación de la investigación en el currículo de las carreras.	<p>Normativas de culminación de estudios.</p> <p>Sílabo</p> <p>Guías de estudio</p>	Semestral	Decano	Valoración de las estrategias metodológicas a través del seguimiento al trabajo docente.
	Número de Proyectos de investigación definidos desde la problemática identificada en pastoral y extensión.	<p>Actas de reuniones.</p> <p>Memorias de eventos.</p> <p>Informes</p>	Anual	IINPOE/facultades	No de proyectos de investigación definidos desde la Pastoral y Extensión/proyectos totales definidos*100
	Número de proyectos o eventos de investigación desarrollados de manera	Documentos (actas)	Anual	IINPOE/facultades	Número de proyectos o eventos gestionados

	interfacultativamente.				interfacultativamente/ total de proyectos*100
Promoción y difusión	Incremento en la participación de las diferentes áreas en los eventos de investigación.	Herramientas y estrategias de divulgación científica. Memoria/asistencias	Semestral	Decanatura y responsables de investigación	Aumento de la participación respecto a los años anteriores
	Número de Proyectos y/o investigaciones publicados.	Informe de encuestas. Grabaciones Testimonios	anual	IINPOE/Decanaturas	Número de investigaciones publicadas/total de investigaciones*100 Total proyectos publicados/Total proyectos *100. Total proyectos presentados ante medios de comunicación/Total proyectos aprobados *100 Total artículos publicados/total docentes*100
	Tipo de publicaciones de investigación realizadas	Publicaciones	Anual	IINPOE Decanaturas	Total artículos publicados en revistas o eventos internos/total artículos

					publicados*100 Total artículos publicados en revistas o eventos externos/total artículos publicados*100
Gestión de proyectos	Número de proyecto de investigación aceptada por instituciones financiadoras a nivel regional.	Convenios, cartas de entendimiento	Trimestral	IINPOE y decanaturas	No. Proyectos aceptados/total de proyectos formulados *100
	Montos de financiamiento dedicados al rubro de la investigación	Registros financieros	Trimestral	DIPE	Total de C\$ requerido para la investigación/total asignado*100
	Proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales	Convenios, cartas de entendimiento	Trimestral	DIPE	Total de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales ejecutándose/total proyectos formulados*100
Vinculaciones (redes)	Participación en redes, cooperativas, alianzas nacionales o internacionales	Convenios o cartas de entendimiento	Semestral	IINPO/ decanaturas	Total de alianzas en las que la universidad es líder/ total alianzas *100
	Otras fuentes de financiamiento para apoyo de la	Convenios o cartas de	Anual	DIPE	Total de C\$ producidos por alianzas/total ingresos

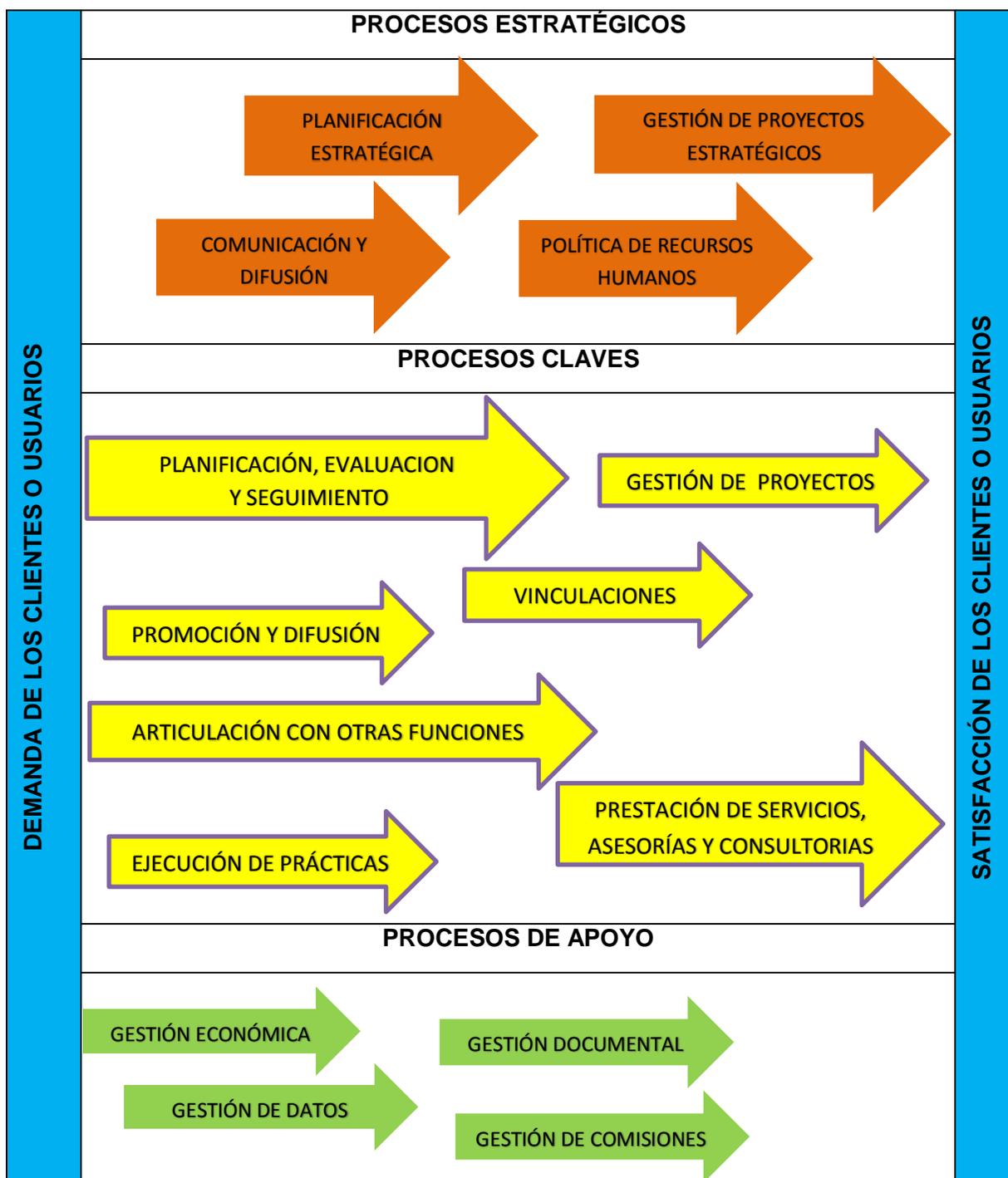
	investigación	entendimiento			*100
Iniciativas de innovación y/o emprendedurismo	Número de transferencia de tecnología e información		Semestral		Total de cambios en los productos y servicios/Total de productos y servicios generados *100. Total de investigadores involucrados en proyectos. Innovadores/Total de investigadores *100.
	Impacto ambiental (amigable con el medio ambiente, resiliente al medio ambiente)		Semestral		

FUNCIÓN: EXTENSIÓN

Son políticas de la función Extensión en la UCATSE

1. Establece el desarrollo de acciones encaminadas hacia la construcción de procesos de interacción e integración social y comunitaria, aplicando diferentes estrategias, tales como redes académicas, sociales, programas, proyectos, entre otras.
2. Promueve redes y proyectos educativos, productivos y culturales, impulsando el desarrollo humano desde la perspectiva de la fe y el servicio.
3. Impulsa proyectos investigativos para la búsqueda de soluciones a problemas en las diferentes líneas definidas por la universidad.
4. Implementa el programa de seguimiento a los graduados y egresados de las diferentes carreras, concretando gestiones que permitan la valoración de su desempeño profesional y la retroalimentación a los procesos académicos, curriculares y administrativos.

Mapa de procesos de la función Extensión identificados en el proceso de autoevaluación 2013-2014, validado y enriquecido en los talleres realizados en la presente investigación.



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los procesos claves de la función Extensión. (Producto de talleres)

Nombre del proceso	Planificación, evaluación y seguimiento
Descripción	Conjunto de actividades que generan información de los resultados de la función de extensión pasados o en curso para ajustar, programar y reprogramar acciones o proyectar la planificación futura.
Misión/objetivo	Mejorar la eficacia de la función extensión a través de decisiones tomadas con base al conocimiento generado de la planificación, seguimiento y evaluación.
Responsable	OTPE/Decanos Facultades/Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión – DIPE.
Destinatario	Responsables de investigación facultades/Instituto de Investigación, Posgrado y Extensión - IINPOE/Personal docente facultades y Pastoral social
Inicio/fin	Primer trimestre – Cuarto Trimestre de cada año
Entradas	POA facultades y DIPE
Salidas	Memorias eventos de planificación, seguimiento y evaluación/Informes POA de áreas.

Nombre del proceso	Articulación con otras funciones
Descripción	Estrategias de organización de la extensión y las otras funciones sustantivas de la universidad que permitan estructurarse alrededor de los problemas sociales del entorno.
Misión/objetivo	Implementar programas interdisciplinarios y transdisciplinarios de extensión, docencia e investigación desde una perspectiva del relacional integral.
Responsable	Decanos Facultades/Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión – DIPE.
Destinatario	Responsables de investigación facultades/Instituto de Investigación, Posgrado y Extensión - IINPOE/Personal docente facultades. y Pastoral social
Inicio/fin	Comunicaciones reuniones, eventos desarrollados
Entradas	Convocatorias, comunicaciones, acuerdos en actas
Salidas	Acciones desarrolladas en grupos interdisciplinarios, memorias de eventos interfacultativos, otra documentación.

Nombre del proceso	Promoción y difusión
Descripción	Conjunto de actividades de comunicación para la propagación de la extensión entre la comunidad universitaria
Misión/objetivo	Democratizar el conocimiento generado por la extensión para que los posibles usuarios entren en contacto con el bien o servicio.
Responsable	Secretaría general/DIPE/Decanos facultades.
Destinatario	Responsables de extensión/docentes facultades/estudiantes involucrados en prácticas de desarrollo rural, Comunidad Universitaria y zona de Intervención con proyectos en los municipios de las Segovias.
Inicio/fin	Inicio: Funcionamiento de comisión para la difusión/uso de espacios disponibles/promoción de los espacios existentes Fin: Creación de espacios para la publicación/aprovechamiento de los espacios disponibles
Entradas	Revistas, programas radiales, TV
Salidas	Material de difusión elaborado y publicado/espacio electrónico con información disponible

Nombre del proceso	Gestión de proyectos
Descripción	Propuesta ordenada de actividades interrelacionadas y coordinadas a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos que pretende solucionar o reducir un problema social.
Misión/objetivo	Crear productos o servicios o agregar valor a los existentes.
Responsable	Rectoría/DIPE/Decanos facultades
Destinatario	Coordinadores de proyectos – convenios/docentes y estudiantes/otros beneficiarios
Inicio/fin	Inicio: Asignación de recursos, firma de convenios u otras formas de colaboración Fin: proyectos ejecutados, eventos realizados, recursos invertidos, mejoras logradas producto de la acción desarrollada, personal capacitado, capacidad instalada
Entradas	Documentos de la colaboración firmados, asignación de recursos para las actividades planificadas

Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados
---------	--

Nombre del proceso	Ejecución de prácticas
Descripción	Proceso de incorporación de estudiantes en actividades de Extensión para la mejora del proceso formativo dentro de los espacios correspondientes al calendario académico.
Misión/objetivo	Contribuir a la formación integral de estudiantes mediante el vínculo con la comunidad.
Responsable	DIPE, FACULTADES.
Destinatario	Estudiantes, y población meta atendida por el programa de extensión.
Inicio/fin	Inicio: Desarrollo de las prácticas de estudiantes en el programa de extensión Fin: Evaluación de las prácticas con estudiantes y miembros de las comunidades atendidas.
Entradas	Eventos desarrollados con estudiantes, planificación de prácticas, programa.
Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados, evaluaciones

Nombre del proceso	Prestación de servicios, consultorías y asesorías.
Descripción	Conjunto de acciones encaminadas a la mejora de la extensión mediante el vincula de la Comunidad Educativa con la sociedad
Misión/objetivo	Disponer de un conjunto de acciones a través de servicios, consultorías y asesorías para la transferencia de tecnologías sostenibles y la generación de soluciones según la problemática definida por la demanda y en los temas que la universidad pueda trabajar según su perfil.
Responsable	DIPE, FACULTADES
Destinatario	Comunidad universitaria , ONGs , cooperativas, estudiantes , profesionales y comunidades rurales
Inicio/fin	Inicio :Funcionamiento de programa conteniendo prestación de servicios , consultorías y asesorías , Fin : Evaluación de las actividades realizadas

Entradas	eventos desarrollados , asignación de recursos,
Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados

Nombre del proceso	Vinculaciones
Descripción	Conjunto de acciones que permiten una participación más activa y consistente de la extensión con otras instituciones u organismos afines.
Misión/objetivo	Aumentar el liderazgo de la universidad y la pertinencia de la extensión.
Responsable	Rectoría/DIPE/Decanos facultades
Destinatario	docentes y estudiantes/otros beneficiarios
Inicio/fin	Inicio: Acuerdos establecidos para la vinculación, asignación de recursos Fin: actividades de vinculación, personal académico y estudiantil en movilidad, actividades de intercambio desarrolladas
Entradas	Documentos de la colaboración firmados, asignación de recursos para las actividades planificadas
Salidas	Informes, memorias de eventos, productos generados

Ficha de indicadores de la función Extensión (Producto de talleres)

AREAS CRÍTICAS/VARIABLES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia- fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
Planificación, seguimiento y evaluación de la Extensión	Institucionalización de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la Extensión U.	Guía metodológica de la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos de Extensión. Informes de cumplimiento de la guía.	Cada 3 años	IINPOE/Facultades	Definido criterios, indicadores e instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación aplicables a las tres facultades. No. Instrumentos de aplicados por área por período/ total instrumentos planificados en la guía por período*100
	Participación en la planificación y evaluación de la Extensión.	Memorias	anual	IINPOE /facultades	No. de docente que participan en eventos de planificación y evaluación de la Extensión /total participantes*100 No. participantes

AREAS CRÍTICAS/VARIABLES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia- fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
					por facultad/total participantes*100
	Un Programa de Desarrollo Territorial con misión visión, objetivos, funciones y Líneas de trabajo.	Documento conteniendo el programa Informe de cumplimiento del plan.	Cada 3 años	IINPOE/Facultades	Total de Líneas trabajadas en el año / Total de Líneas definidas *100. Coherencia de las Líneas de acción con misión, visión y Objetivos de UCATSE.
Articulación con otras funciones	Incorporación de la Extensión en el currículo de las carreras.	Sílabo	Trimestral/Semestral/Anual	Decano/Coordinador de Extensión	Valoración de las estrategias metodológicas a través del seguimiento al trabajo docente, en coordinación con IINPOE.
	Número de Proyectos de Extensión definidos desde la problemática identificada con pastoral e	Actas de reuniones. Memorias de eventos. Informes	Anual	IINPOE/facultades	No de proyectos de Extensión definidos desde la Pastoral y Investigación / proyectos totales

AREAS CRÍTICAS/VARIABLES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia- fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
	investigación.				definidos*100
	Número de eventos de Extensión desarrollados de manera interfacultativamente.	Documentos (actas)	Anual	IINPOE/facultades	Número de eventos o implementados interfacultativamente/total de eventos*100
Promoción y difusión	Incremento en la participación de las diferentes áreas en los eventos de extensión.	Herramientas y estrategias de divulgación científica. Memoria/asistencias	Semestral	Decanatura y responsables de extensión	Aumento de la participación respecto a los años anteriores
	Eventos de difusión y transferencia de tecnologías para el sector rural, ferias tecnológicas y de productos.	Memorias, listado de asistencia.	Anual	IINPOE Decanaturas	Total de eventos realizados/total de eventos planificados *100
Gestión de proyectos	Proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales	Convenios, cartas de entendimiento	Trimestral	DIPE	Total de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales ejecutándose/total proyectos formulados*100

AREAS CRÍTICAS/VARIABLES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia- fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
	Montos de financiamiento dedicados a la extensión	Registros financieros	Trimestral	DIPE	Total de C\$ requerido para la extensión/total asignado*100
Vinculaciones	Participación en redes, cooperativas, alianzas nacionales o internacionales	Convenios o cartas de entendimiento	Semestral	IINPO/ decanaturas	Total de alianzas en las que la universidad es líder/ total alianzas *100
	Otras fuentes de financiamiento para apoyo a la extensión.	Convenios o cartas de entendimiento	Anual	DIPE	Total de C\$ producidos por alianzas/total ingresos *100
Ejecución de prácticas	Transferencia y adopción de tecnología.	Informes de evaluación por ciclo académico.	Ciclo académico	Decanatura/dirección	Cantidad de familias atendidas/total de familias*100 Área atendida/total área*100
	Capacitaciones a productores de zonas aledañas a la universidad	Evaluación por ciclo académico-memorias	Ciclo académico	Decanatura/dirección	No. De capacitaciones ejecutadas/No. Capacitaciones programadas*100

AREAS CRÍTICAS/VARIABLES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia- fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
					No. Participantes atendidos/total participantes programados*100
Prestación de servicios, consultorías y asesorías.	<p>Número de transferencia de tecnología e información.</p> <p>Número de capacitaciones o asesorías</p>	<p>Mecanismos de transferencia tecnológica.</p> <p>Memorias</p>	Semestral	DIPE/ Decanaturas/direcciones.	<p>Total de cambios en los productos y servicios/Total de productos y servicios generados *100.</p> <p>Total de docentes involucrados en proyectos. Innovadores/Total de docentes *100.</p>

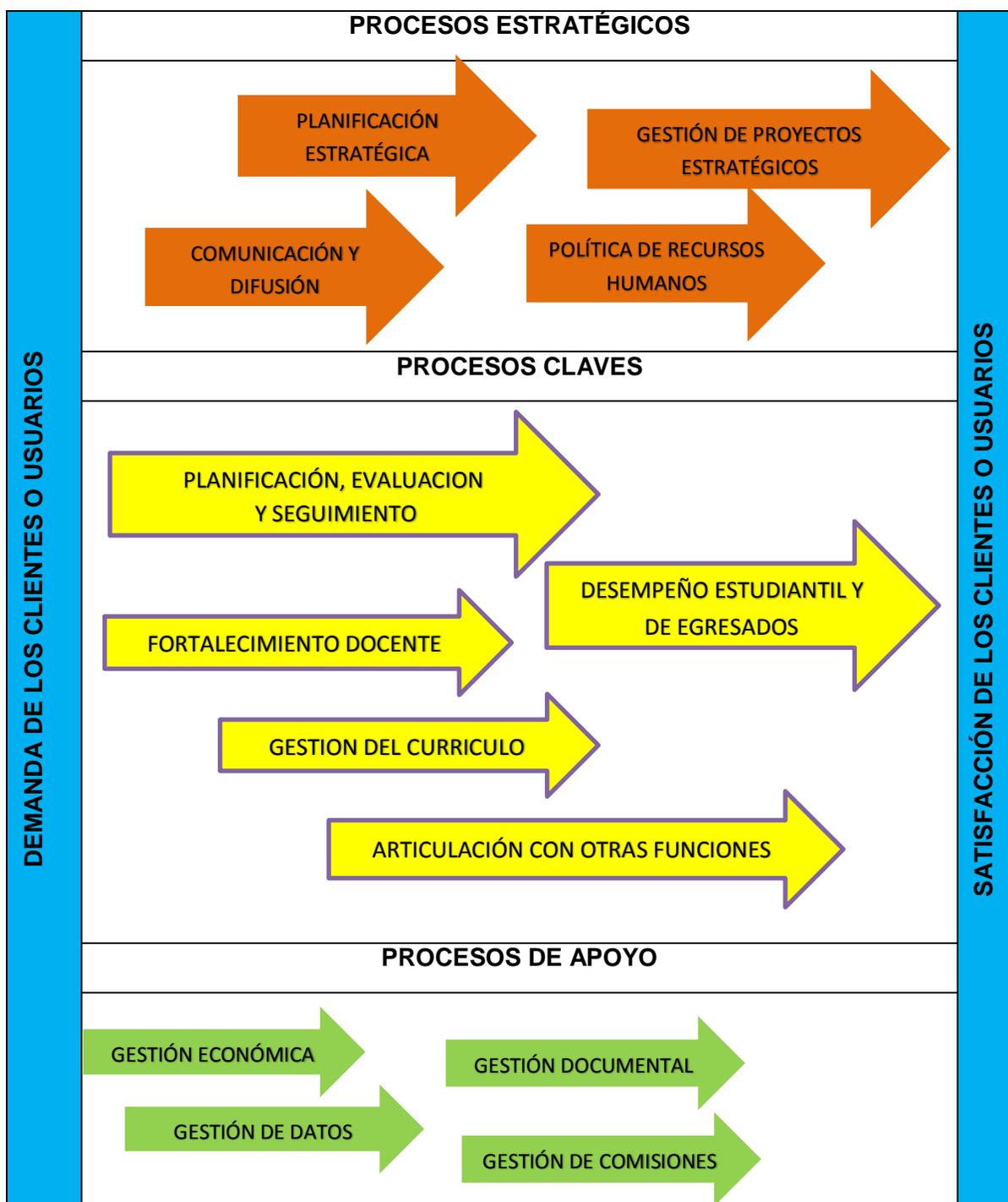
FUNCIÓN: DOCENCIA

Son políticas de la docencia en la UCATSE:

1. Declara que su modelo educativo y pedagógico está inspirado en el Magisterio de la Iglesia, en el modelo eclesial-diocesano, en el modelo preventivo de Don Bosco y en elementos de diversos paradigmas: humanista, ecológico y paradigmas educativos modernos.
2. Determina que la docencia se constituye en elemento articulador de las otras funciones sustantivas de UCATSE: investigación, extensión, gestión y pastoral.
3. Estipula que la docencia es la función universitaria que posibilita las condiciones científicas, psicopedagógicas y organizativo-académicas para garantizar que los estudiantes alcancen las habilidades y competencias establecidas por UCATSE, a fin de lograr un eficiente desempeño profesional.
4. Orienta que la docencia debe centrarse esencialmente en la persona que aprende y en los procesos de aprendizaje, convirtiendo a los estudiantes en sujetos activos de su propio proceso formativo, impulsándolos hacia la superación continua y a la aplicación permanente de sus conocimientos en la solución de los problemas.
5. Establece que la docencia debe ser contextualizada en cada acto educativo: el docente debe tomar en cuenta la realidad, los conocimientos previos de los estudiantes, las experiencias, sus formas y ritmos de aprendizaje.
6. Propicia el mejoramiento continuo de la calidad académica que garantiza la formación integral de profesionales con pertinencia, compromiso social y ambiental.
7. Orienta que el concepto y práctica de la enseñanza-aprendizaje-evaluación debe trascender al concepto tradicional de transmitir información por uno más amplio, integral, formativo, innovador, el cual se describe ampliamente en el modelo educativo y pedagógico de UCATSE.
8. Propicia condiciones adecuadas en los ambientes de aprendizaje para el desarrollo de una docencia con calidad y del modelo educativo definido por la universidad.

9. Concibe que en cada acto educativo y en los diferentes ambientes de aprendizaje, los docentes deben ser ejemplo de la vivencia de los principios y valores que UCATSE declara y promueve.
10. Valora el componente práctico en todas sus dimensiones, como elemento consustancial de la docencia, por ello se promueve una adecuada organización, desarrollo y seguimiento de sus procesos para la apropiada articulación de la teoría con la práctica.
11. Orienta la función docencia hacia la virtualización del acto educativo, tanto en el grado como en el posgrado, en cualquiera de las modalidades educativas, dado que esta herramienta facilita los procesos del aprendizaje.
12. Propicia que el mejoramiento de la calidad del posgrado conlleve a la integración de la docencia, investigación y extensión universitaria.
13. Propicia condiciones que posibiliten el desarrollo de las funciones sustantivas, impulsando proyectos y acciones de formación integral, dirigidos al personal docente y administrativo, de tal manera que se identifiquen con la misión y visión institucional y se consoliden profesionalmente.

Mapa de procesos de la función Docencia identificado en el proceso de autoevaluación 2013-2014, validado y enriquecido en los talleres realizados en la presente investigación.



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los procesos claves de la función Docencia (producto de talleres).

Nombre del proceso	Planificación, evaluación y seguimiento
Descripción	Conjunto de actividades que generan información de los resultados de la función docencia pasados o en curso para ajustar, programar y reprogramar acciones o proyectar la planificación futura.
Misión/objetivo	Mejorar la eficacia de la función docencia a través de decisiones tomadas con base al conocimiento generado de la planificación, seguimiento y evaluación.
Responsable	OTPE/Decanos Facultades/Dirección de carrera
Destinatario	Docentes /estudiantes/personal de apoyo a la docencia
Inicio/fin	Inicio: Planificación anual y por ciclos. Acompañamiento metodológico al docente. Final: Desarrollo de programas y perfil. Evaluación al currículo y al desempeño docente.
Entradas	Calendarización anual, programas. Distribución de la carga docente.
Salidas	Sílabos de asignaturas. Evaluación del currículo. Informe del desempeño docente.

Nombre del proceso	Articulación con otras funciones
Descripción	Estrategias de la organización de la docencia y las otras funciones sustantivas de la universidad que permitan estructurarse alrededor de los problemas sociales del entorno.
Misión/objetivo	Implementar programas interdisciplinarios y transdisciplinarios de docencia, extensión, e investigación desde una perspectiva relacional integral.
Responsable	Decanaturas- Facultades/Dirección de carrera
Destinatario	Estudiantes, docentes y personal de apoyo a la docencia
Inicio/fin	Comunicaciones, reuniones y planificación/acciones y eventos desarrollados en conjunto con facultades y otras unidades.
Entradas	Convenios, Convocatorias, acuerdos internos externos
Salidas	Memoria de eventos, actas de acuerdos

Nombre del proceso	Gestión del currículo
Descripción	Es el proceso mediante el cual se diseñan, planifican, desarrollan y controlan las estrategias y acciones dirigidas hacia la creación de un ambiente efectivo de aprendizaje para los estudiantes en la universidad.
Misión/objetivo	Generar en los estudiantes las capacidades necesarias para desenvolverse como ser humano y desempeñarse competentemente en el mundo laboral y social.
Responsable	Decanaturas- Facultades/Dirección de carrera
Destinatario	Docentes y estudiantes. Personal de apoyo
Inicio/fin	Selección de docentes acorde al perfil. Definición de la carga horaria Prácticas profesionales-verificación de competencias
Entradas	Normativas curriculares. Reglamentos
Salidas	Evaluación al currículo.

Nombre del proceso	Desempeño estudiantil y de egresados
Descripción	Conjunto de acciones que permite a los estudiantes avanzar en la forma prevista y obtener resultados sostenibles en su entorno laboral.
Misión/objetivo	Mejorar la eficiencia del sistema educativo de la universidad alcanzando la correspondencia entre la misión / docencia para el logro de su pertinencia educacional.
Responsable	Decanaturas- Facultades/Dirección de carrera. Inserción Laboral.
Destinatario	Estudiantes y egresados
Inicio/fin	Inicio: Definición de perfil y competencias. Análisis del rendimiento académico, promoción, retención. Fin: Evaluación del desempeño laboral.
Entradas	Perfiles de ingreso y de egreso.
Salidas	Informes de retención, promoción y eficiencia terminal. Informe de prácticas profesionales

Nombre del proceso	Fortalecimiento docente
Descripción	Proceso continuo de desarrollo humano y profesional, en un marco de principios que promueva el enriquecimiento de oportunidades y de acciones que beneficien la calidad académica de los docentes.
Misión/objetivo	Mejorar la calidad académica que garantice la formación integral de profesionales con pertinencia, compromiso social y ambiental en sintonía con el modelo educativo institucional.
Responsable	Decanaturas- Facultades/Dirección de carrera
Destinatario	Docentes
Inicio/fin	Inicio: diagnóstico de necesidades de capacitación. Valoración del desempeño docente. Fin: nivel académico de los docentes mejorado.
Entradas	Nivel académico de los docentes. Desempeño del docente.
Salidas	Nivel académico de los docentes. Desempeño del docente

Ficha de indicadores de la función Docencia (producto de talleres)

PROCESOS CLAVES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia-fuente-medio)	Período y fecha de actualización	Unidad responsable/participantes	Cálculo y/o valoración
Planificación, seguimiento y evaluación de la docencia	Diseño del plan de estudio de las carreras.	Programas de las carreras.	Anual	Decano y director	Número de programas / Total de carrera * 100
	Acompañamiento docente.	Instrumentos diseñados y aplicados con su informe respectivo.	Por ciclo de estudio	Director/Equipo metodológico	Instrumentos de seguimiento aplicados / número de docentes * 100 Cumplimiento de las recomendaciones metodológicas.
		Microplanificación docente.	Por ciclo de estudio	Director/Equipo metodológico	Numero de sílabos aprobados / el número de docentes *100
	Evaluación a desempeño del docente.	Informe del desempeño	Por ciclo de estudio	Director/Equipo metodológico	Número de informes / números de docentes evaluables *100
Articulación con otras funciones sustantivas.	Cantidad de proyectos diseñados interfacultativamente	Proyectos interfacultativos aprobados	Anual	Decano y director	Número de proyectos interfacultativos aprobados / total de proyectos * 100

	Cantidad de proyectos articulados con las otras funciones sustantivas.	Proyectos articulados aprobados	Anual	Decano y director	Número de proyectos articulados aprobados / el total de proyectos *100
	Impacto de los proyectos diseñados.	Resultados de los proyectos	Anual	Decano y director	Número de resultados logrados / el número de resultados planificados * 100
Gestión del currículo	Desarrollo del currículo.	Modelo curricular institucional.	Anual	Decano y director	Coherencia con el proyecto y modelo educativo. Participación de las tres facultades en su elaboración.
		Modelo curricular de cada Facultad.	Anual	Decano y director	Coherencia con el modelo curricular institucional. Participación de las carreras.
		Seguimiento al currículo.	Anual	Director/Equipo metodológico	Total de instrumentos aplicados / total de instrumentos *100. .
		Informe de evaluación al	Anual	Director/Equipo metodológico	Un informe por facultad y un informe

		currículo.			de consolidado.
Desempeño estudiantil y del egresado	Rendimiento académico	Informe de rendimiento institucional y por carrera.	Anual	Director/Equipo metodológico	Número de estudiantes aprobados limpios / número total de estudiantes * 100
	Promoción	Informe de análisis de promoción.	Anual	Director/Equipo metodológico	Número de estudiantes promovidos por años / números matriculados por años* 100
	Retención	Informe de retención	Anual	Director/Equipo metodológico	Matricula final / matricula inicial *100
	Actividades extracurriculares	Memorias Asistencias	Anual	Director/Equipo metodológico	Total de actividades extracurriculares ejecutadas/total actividades extracurriculares programadas*100
	Planes remediales	Estrategias realizadas para superar la calidad académica con base a seguimientos	Por ciclo	Director/Equipo metodológico	Comparación de rendimientos académicos entre ciclos.
	Mejora de la eficiencia terminal	Estudio de eficiencia terminal por cohorte	Anual	Decano y director	Eficiencia Terminal(año) = (Egreso(año) /

					Ingreso(año) * 100
	Proyección de los egresados según el perfil definido en el modelo educativo.	Análisis de la base de datos de los egresados	Anual	Director/Equipo metodológico	No. egresados que se encuentran empleados/ total egresados*100 No. Egresados empleados según su perfil/ total egresados*100
		Informe de entrevistas a instituciones de alumnos en prácticas profesionales.	Anual	Decano y director	Competencias satisfactorias de las entrevistas /total competencias definidas en el perfil*100
		Informe de entrevista a empleadores	Anual	Decano y director	Competencias satisfactorias de las entrevistas /total competencias definidas en el perfil*100 Cargos desempeñados por egresados.

Fortalecimiento docente	Capacitación técnicas	Un plan de acción para la mejora de la eficiencia terminal.	Anual	Director/Equipo metodológico	
	Capacitación metodológica	Diploma, certificación, registro	Anual	Director/Equipo metodológico	
	Capacitación posgraduada	Título	Anual	Decano y director	Número de docentes beneficiados / total docentes *100
	Participación en eventos	Diploma. Certificado y registro.	Anual	Decano y director	
	Resultados de mejora por las capacitaciones	Incorporación de las temáticas de las capacitaciones en la microplanificación.	Por ciclo	Director/Equipo metodológico	Número de docentes que ha incorporados en las temáticas/ número de docentes capacitados *100

VI. CONCLUSIONES

Considerando que en las páginas precedentes se cuenta con:

Un primer apartado dedicado a la descripción y valoración del estado actual de la gestión de la calidad en la UCATSE.

Un segundo apartado dedicado a la descripción del mapa de procesos y la valoración de los procesos claves de las funciones de Investigación, Extensión y Docencia orientado a las necesidades de los clientes o usuarios así como de lo que podría ser la Unidad de Gestión de la Calidad.

Un tercer apartado que establece un sistema de indicadores para el control de la calidad de los procesos de las funciones sustantivas aquí estudiadas.

Se concluye que:

La UCATSE cuenta con una estructura que se ha venido consolidando en el seguimiento de la calidad en cuanto al control y sistematización de la planificación, evaluación y autoevaluación institucional desde hace más de diez años. Desde aquí se han construido documentos rectores como el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2015, planes a mediano plazo, planes anuales, Proyecto y Modelo Educativo, todos definidos desde su filosofía institucional. Además se cuenta con una metodología definida para los procesos de planificación y evaluación.

Se identifican debilidades relacionadas con los controles y seguimientos trimestrales en las áreas y las evaluaciones sistemáticas de los objetivos estratégicos, igualmente no se sistematiza la información que aquí se compila ni se ha logrado automatizar los procesos de planificación y evaluación. No se identifica la articulación de la planificación con el presupuesto, aseveración que es confirmada en la encuesta aplicada a directivos. Este personal identificó la necesidad de definir indicadores para el seguimiento y control eficiente de la calidad institucional así como la de dominar y aplicar los documentos rectores, pocos relacionan las dificultades con los instrumentos de evaluación que aplica la OTPE. Los directivos demandan capacitaciones en los temas de planificación y evaluación y una mayor divulgación y comunicación entre las áreas.

Así mismo, con el presente estudio y a partir de la reflexión responsable del personal de UCATSE dedicado a la investigación, extensión y docencia, con el presente estudio se

cuenta con una base de los componentes claves para la gestión y control de la calidad como lo son la identificación de áreas y funciones claves así como el sistema de indicadores.

VII. RECOMENDACIONES

Con las recomendaciones se proponen las bases para un sistema de control de la calidad. Tal y como lo plantea el modelo aquí estudiado, la implantación de un sistema de calidad requieren de una disposición de su personal a un proceso continuo de aprendizaje, cuya finalidad es la mejora continua, en la que se trabaja cada día por alcanzar la excelencia en su ámbito de acción y por ende, en avanzar en términos de competitividad y satisfacer a los diferentes usuarios: estudiantes, funcionarios, sociedad.

Considerando los avances que en el tema ha desarrollado la Universidad, se plantea la necesidad de desarrollar el “control de gestión de la calidad” con base a:

1. La **planificación estratégica** debe ser el punto de partida del sistema de medición ya que en ella están definidos los objetivos, las estrategias y las actividades de las áreas. Debe ser una decisión estratégica también la definición de un sistema de planeación coherente con estos referentes institucionales.
2. La consolidación de la **unidad de gestión de calidad universitaria**, que para la UCATSE actualmente es la OTPE, que sensibilice, fortalezca, promueva, evalúe y analice la implementación de sistemas de gestión de la calidad, con el fin de que esta se constituya un eje transversal en todas las acciones que lleve a cabo la Universidad. Esta unidad, además de las tareas de planificar y evaluar, debe realizar las siguientes funciones fundamentales:
 - Promoción de la cultura de la calidad y mejora continua
 - Asesoramiento y apoyo técnico a las áreas en materia de planeación y evaluación
 - Elaboración, revisión y sistematización de información y documentación generada por las áreas.
 - Estudios de satisfacción
 - Control del cumplimiento de los indicadores definidos en este estudio y de los estándares mínimos con miras a una futura acreditación.
 - Definición de estándares o criterios mínimos (umbrales) de calidad con miras a la acreditación y coherentes con el sistema nacional de la calidad.
3. **Las áreas y funciones claves identificadas** en el presente estudio, requiere definir de los instrumentos de control para lo cual se presenta la siguiente propuesta.

Área crítica:								
Objetivo:								
Estrategia:								
Responsable:								
Factor de éxito	Indicador	estatus	umbral	mínimo	acepta	satisfac	sobresal	máximo

4. Finalmente, siguiendo el modelo estudiado aquí, es preciso determinar cómo se **implantará** el sistema de control, qué recursos se necesitarán y qué cambios culturales, políticos, financieros y organizativos condicionarán su aplicación exitosa, puesto que no se trata solamente de un ejercicio técnico. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres estrategias fundamentales:

a. **La conducción del sistema de parte de los directivos:** se necesitan decisiones que apoyen los procesos de mejora y de cambio. Los directivos tienen la potestad y la facultad para llevar el sistema a la práctica.

b. **La adaptación de la estructura:** la universidad debe contar con una estructura sólida que facilite la aplicabilidad del sistema de control orientada a determinar las responsabilidades, autoridad y grado de descentralización. Esta estructura puede seguir siéndola la OTPE, pero debe confiársele más capacidad de decisión.

c. **El cambio cultural.** En la UCATSE se debe crear un clima favorable para la aplicación del sistema de gestión en concordancia con las actividades que tienen que desarrollar los directivos ya que la cultura de planeación está poco arraigada en la institución. Para ello se requerirá de crear acciones permanentes de socialización y capacitación para la generación de una cultura de calidad, tareas que anteriormente se describieron para la OTPE, subordinada a la Secretaría General.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (1996). *Ley 582. Ley General de Educación*. Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley 704. Ley creadora del Sistema Nacional para el aseguramiento de la calidad de la Educación y reguladora del*. Managua, Nicaragua.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (s.f.). Recuperado el marzo de 2015, de <http://consultingmg.com/web/es/doc/consejosaenor.pdf>
- Baena, A. (s, f). Recuperado el febrero de 2015, de http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/590987125_1032010104118.pdf
- Beltrán, J. (2002). Recuperado el febrero de 2015, de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagegestionprocesos.pdf>
- Botia, N. (2010). *Integración del decreto 3075 de la Presidencia de Colombia a las normas ISO 9001*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el julio de 2015, de http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/978/1/digital_19703.pdf
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. Recuperado el junio de 2015, de <https://www.google.com/search?q=Metodolog%C3%ADa+del+marco+l%C3%B3gico+para+la+planificaci%C3%B3n+el+seguimiento+y+la+evaluaci%C3%B3n+de+proyectos+y+programas+CEPAL&ie=utf-8&oe=utf-8>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CNEA. (2011). *Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora*. Managua.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. (s.f.). Recuperado el marzo de 2015, de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Di Fillipo, M. M. (2008). Recuperado el febrero de 2015, de http://inta.gob.ar/documentos/los-indicadores-sociales-en-la-formulacion-de-proyectos-de-desarrollo-con-enfoque-territorial/at_multi_download/file/INTA%20-%20Indicadores%20sociales.pdf
- Gil, Y. (2008). Recuperado el Marzo de 2015, de http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiapprocesos1.pdf
- IAT. (s.f.). <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagegestionprocesos.pdf>. Recuperado el marzo de 2015

- Lemaitre, M. J. (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica*. Obtenido de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download_finales/8MarcodereferenciaparaelProyecto_sobreAQ.pdf
- Ministerio de Fomento. (2005). Recuperado el enero de 2015, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Montes, M. (2012). Guía para elaborar un mapa de procesos. *Club responsable de la gestión de la calidad*. Recuperado el julio de 2015, de <http://clubresponsablesdecalidad.com/guia-para-elaborar-un-mapa-de-procesos/>
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos : Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Quintana, F. (noviembre de 2012). Guía para mapa de procesos. *ISO Calidad 2000*. Recuperado el julio de 2015, de <http://isocalidad2000.com/2012/11/13/guia-para-mapa-de-procesos/>
- Royero, J. (2003). Modelo Integrado de Control de Gestión. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/micgroy.htm>
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión*. Obtenido de http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf
- Toro, J. (2012). Recuperado el marzo de 2015, de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download_finales/8MarcodereferenciaparaelProyecto_sobreAQ.pdf
- UCATSE. (2005). *Plan de Desarrollo Institucional 2006-2015*. Estelí, Nicaragua.
- UCATSE. (2011). *Programa de la Oficina Técnica de Planificación y Evaluación*. Estelí, Nicaragua.
- UCATSE. (2013). *Proyecto de Autoevaluación Institucional*. Estelí, Nicaragua.
- UCATSE. (2013). *Proyecto y Modelo Educativo Institucional*. Estelí, Nicaragua.
- UCATSE. (2015). *Informe final de Autoevaluación*. Estelí, Nicaragua.
- UNESCO. (s.f.).
- UNESCO. (1998). *La educación superior en el siglo XXI*. París. Obtenido de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/compendio.htm>
- Universidad de Cádiz. (2007). *Gestión de Procesos en la UCA*. Recuperado el Enero de 2015, de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Universidad de La Sabana. (2012). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad educativa. Recuperado el febrero de 2015, de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2370>

X.ANEXOS

Anexo 1: matriz para la revisión documental de los procesos que lleva a cabo la OTPE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TRÓPICO SECO



Guía de análisis documental

Fecha de aplicación:

Objetivo del análisis:

Participantes:

Datos generales del documento	Variables	Pregunta orientadora	SI	NO	Información relevante

Anexo 2: Encuesta para la valoración de los procesos de planificación y evaluación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TRÓPICO SECO

Pbro. "Francisco Luis Espinoza Pineda"



Oficina Técnica de Planificación y Evaluación

Fecha: _____ Período evaluado: 2013-2015

La presente encuesta tiene como propósito retroalimentar los procesos de planificación y evaluación que se han implementado en la universidad a fin de lograr la mejora de los mismos. Por tal motivo solicitamos su colaboración en el llenado de la presente encuesta, partiendo de su experiencia y objetividad.

1- ¿Qué documentos rectores de la planificación institucional conoce y utiliza? (Puede marcar más de una opción)

- a) Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- b) Plan a Mediano Plazo (PMP)
- c) Plan Operativo Anual (POA)

2- ¿Qué utilidad ha dado usted a estos documentos rectores? (puede seleccionar más de una opción o anotar otra utilidad que no aparezca)

- a) Para derivar la planificación del año
- b) Para conocer el rumbo de la universidad
- c) Para derivar la planificación trimestral
- d) Para apropiarse de los referentes universitarios
- e) Para definir indicadores para la evaluación de su área
- f) Ninguna

Otras:

3- ¿Qué tipo de planes se implementan en su área?

- Plan mensual Plan trimestral Plan semestral Solamente POA

4-¿En qué medida los documentos señalados en la pregunta 3 le han sido útiles? Puede señalar más de una opción)

- a) Para orientar el trabajo en mi área
- b) Para hacer seguimiento en mi área
- c) Para rendir informe de lo ejecutado

Otras: _____

5- Las dificultades en la planificación de su área están asociadas con: (Puede seleccionar más de una opción):

- a) El dominio de los documentos rectores
- b) La metodología de trabajo empleada
- c) El tipo de instrumento usado para su elaboración
- d) El conocimiento y habilidades para el diseño de estos planes
- e) El desconocimiento de la asignación presupuestaria
- f) Los cambios en la estructura organizativa
- g) La comunicación entre su área, con el equipo de OTPE
- h) La comunicación de su área con otras áreas de la universidad
- i) Ninguna

Otras:

6- Para las dificultades señaladas en la pregunta 5, brinde una alternativa de solución.

- a) Capacitaciones en planificación y evaluación para los miembros del Consejo.
- b) Rediseñar los instrumentos de planificación.
- c) Automatizar el sistema de planificación y evaluación
- d) Mejorar los mecanismos de articulación entre las áreas
- e) Mejorar la comunicación institucional

Otras: _____

7- ¿Qué utilidad han tenido para su área, los resultados de las evaluaciones al POA? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Retroalimentar el funcionamiento del área
- b) Proporciona el aprendizaje institucional
- c) Reflexionar sobre el quehacer del área

- d) Tomar decisiones institucionales importantes para la mejora del área
- e) Replantear la forma de trabajo del área
- f) Hacer llegar nuestras inquietudes a las autoridades
- g) Apropiarse de las funciones del personal del área

Otras: _____

8- ¿Está satisfecho (a) con la metodología de evaluación al POA definida en la UCATSE?

Muy satisfecho Satisfecho No satisfecho

9- Si su respuesta anterior fue NO SATISFECHO, ¿Qué aspectos pueden mejorarse?
Favor apórtenos sus sugerencias.

10- Sobre las técnicas e instrumentos de evaluación de la planificación institucional utilizados por la OTPE, emita su valoración: (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Los elementos que conforman el instrumento de evaluación son funcionales
SI NO
- b) La entrevista permite valorar adecuadamente los resultados del área
SI NO
- c) El informe final de la evaluación por área contiene la información suficiente que refleja los resultados alcanzados por su equipo. Si NO
- d) Las técnicas e instrumentos deben mejorarse Si NO
- e) Deben incluirse indicadores de evaluación desde la perspectiva interna.
Si NO
- f) Deben incluirse indicadores de evaluación desde la perspectiva externa (nacional)
Si NO
- g) Debe agregarse periódicamente la evaluación de objetivos institucionales
Si NO

11 – A su consideración, el seguimiento a los POA debe tener una frecuencia:

Trimestral semestral

12- A continuación se le presentan una serie de afirmaciones relacionadas con los criterios de planificación y la evaluación, marque con una X su grado de valoración, en la escala correspondiente.

Criterios	Escala de valoración			
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La planificación se basa en los referentes institucionales (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias).				
La planificación es consistente entre sus elementos (política, estrategia, proyecto, objetivos y acciones).				
La planificación es coherente con los recursos humanos y económicos.				
La planificación ha sido participativa.				
La planificación se ha desarrollado como un proceso integral e integrador.				
La planificación ha permitido la mejora del trabajo en el área.				
Los procesos de evaluación en UCATSE son transparentes.				
La evaluación se ha desarrollado como un proceso continuo y permanente.				
La evaluación ha permitido la autorregulación del trabajo en el área.				
La evaluación refleja objetivamente los resultados alcanzados en el área.				
La praxis de planificación – evaluación ha permitido una cultura de calidad en la UCATSE.				

13. Algo más que usted desee agregar, puede anotarlo a continuación:

Anexo3: ficha de indicadores por función

PROCESOS CLAVES	Indicador (descripción)	Medio de comprobación (evidencia)	Período y fecha de actualización	Unidad a cargo	Responsable	Cálculo (si fuera posible)

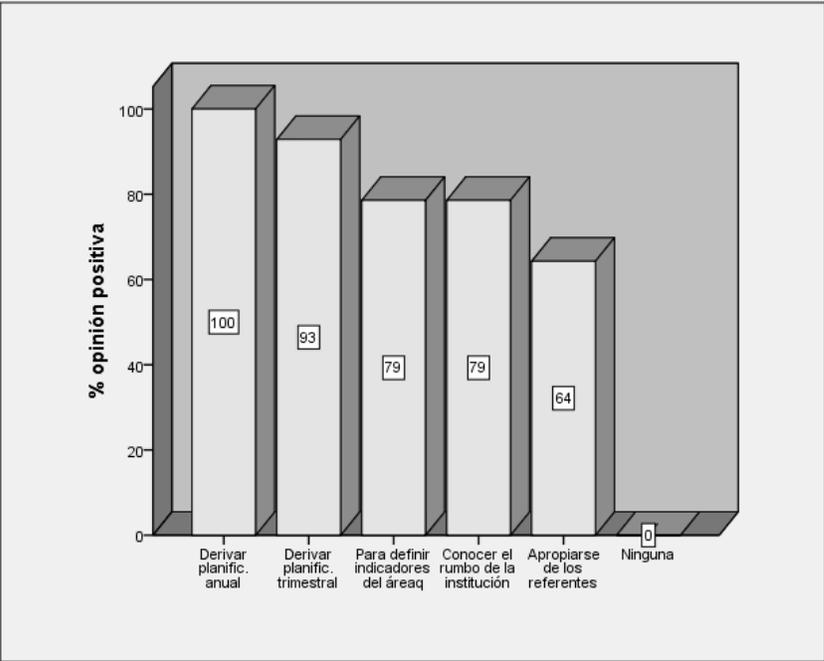
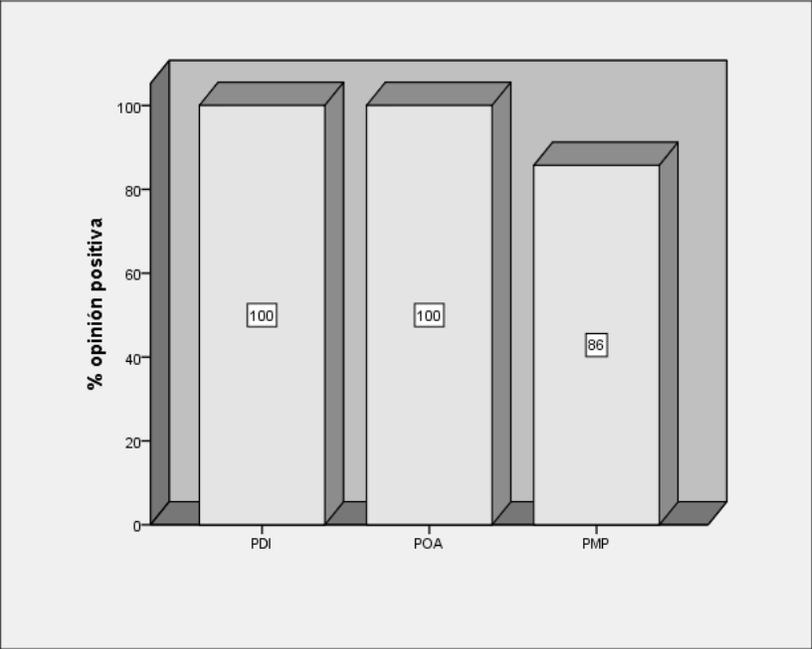
Fuente: Universidad de Cadiz

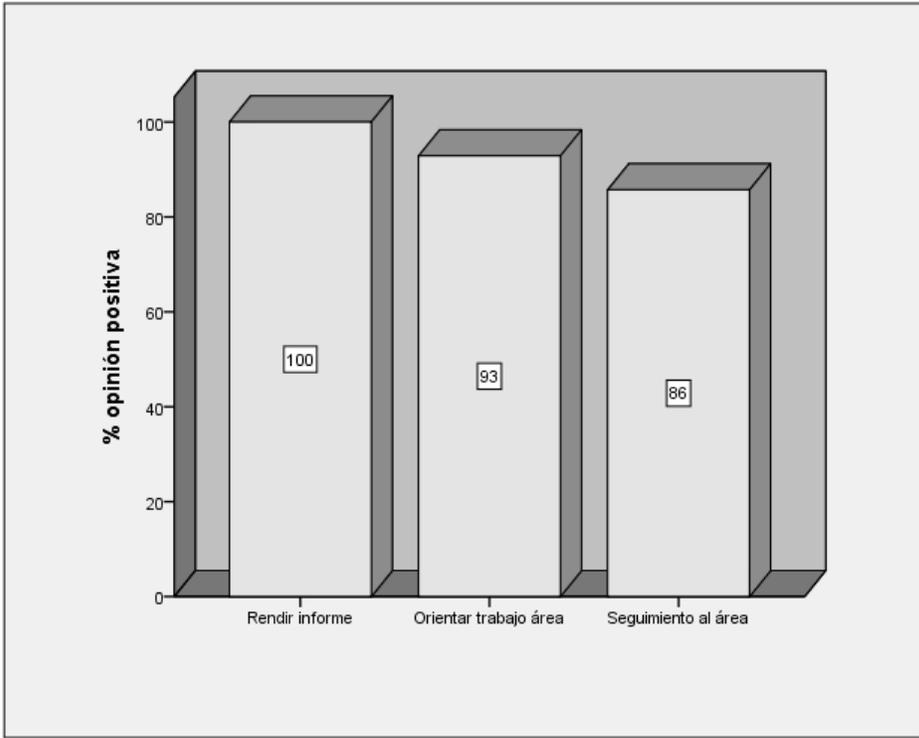
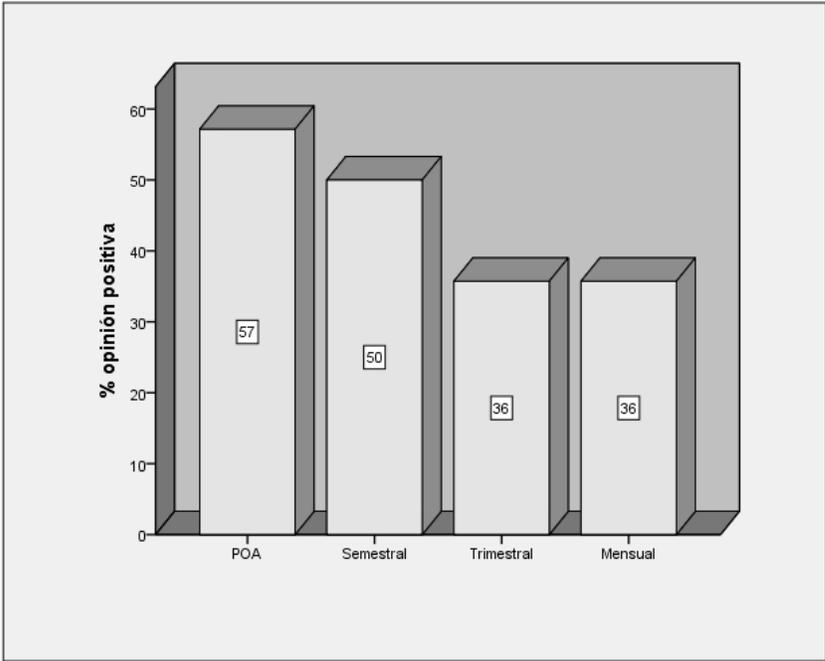
Anexo 4: Ficha de procesos

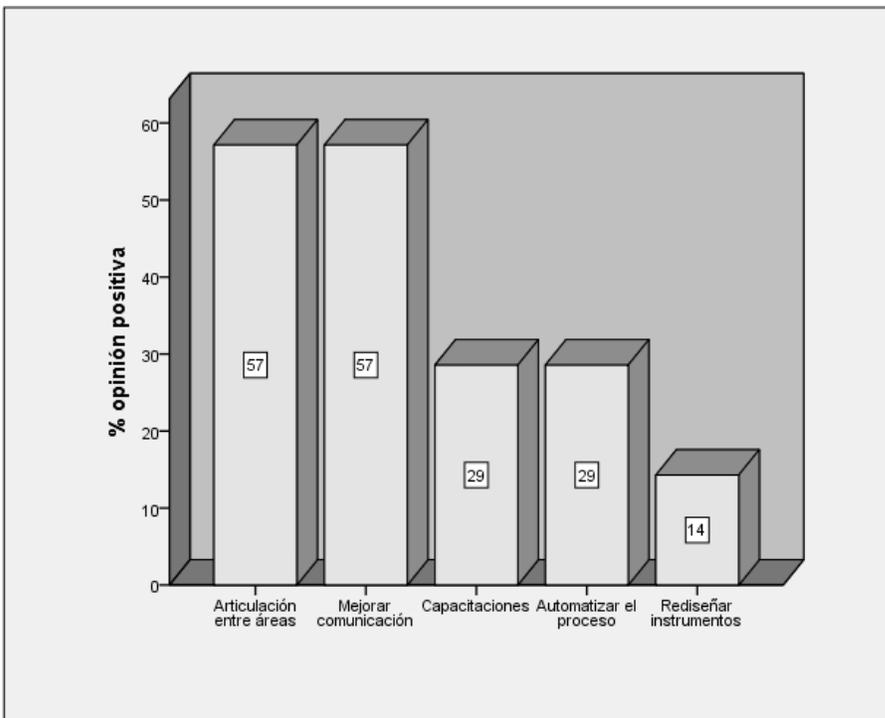
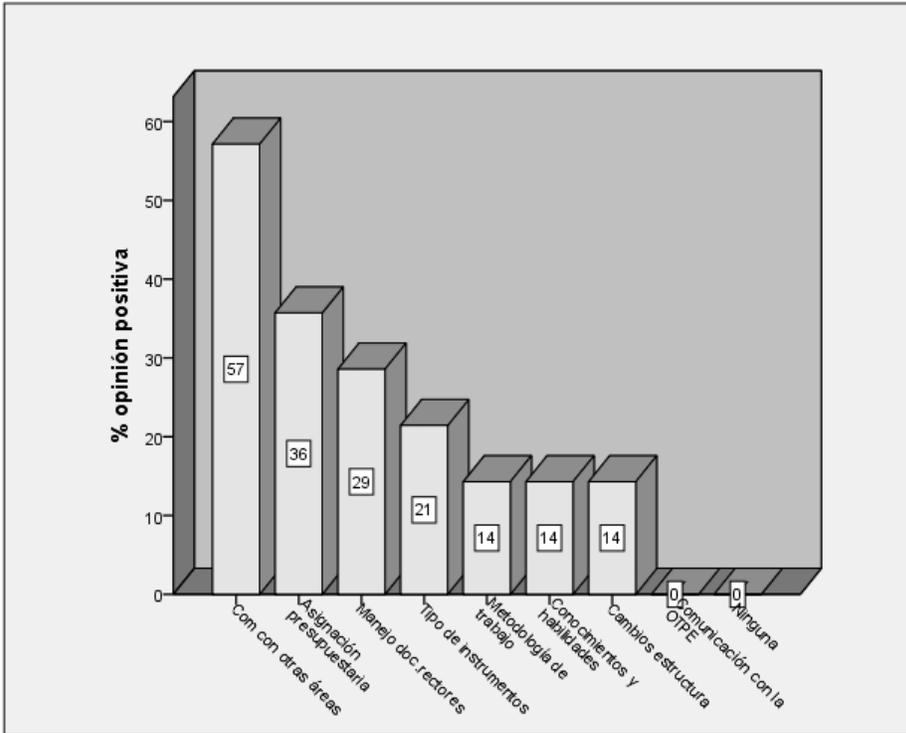
Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificaremos el proceso
Descripción	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
Responsable	Persona de la unidad o servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.
Destinatario	Clientes/usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.
Inicio/fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos relacionados con el proceso.

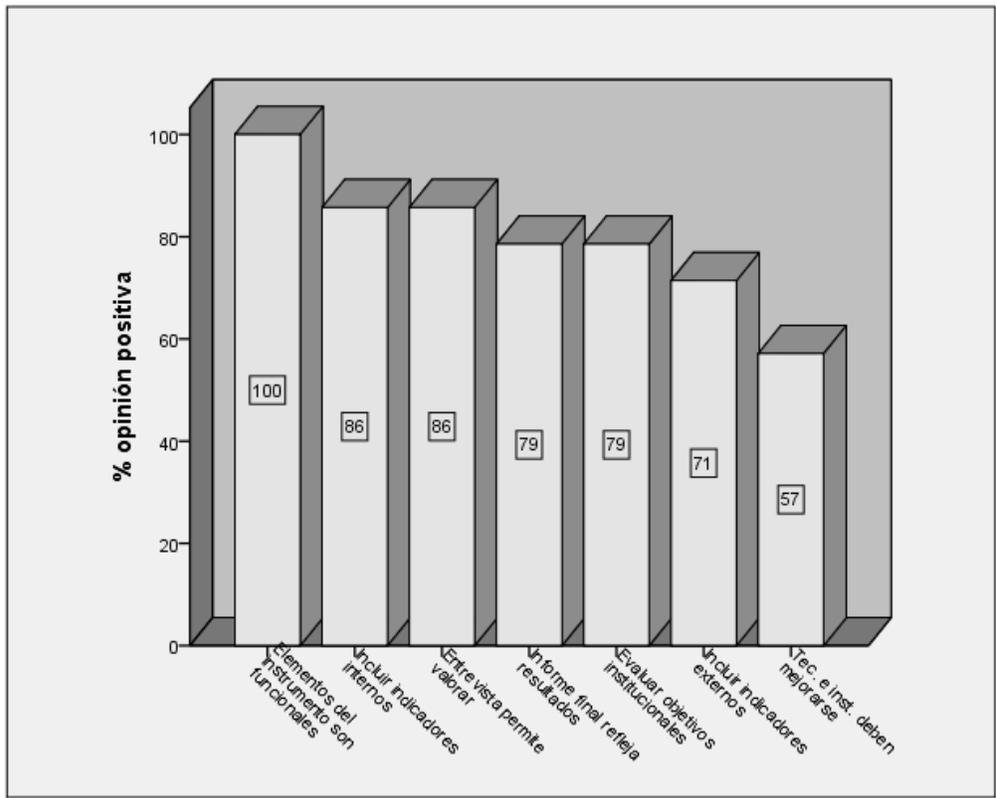
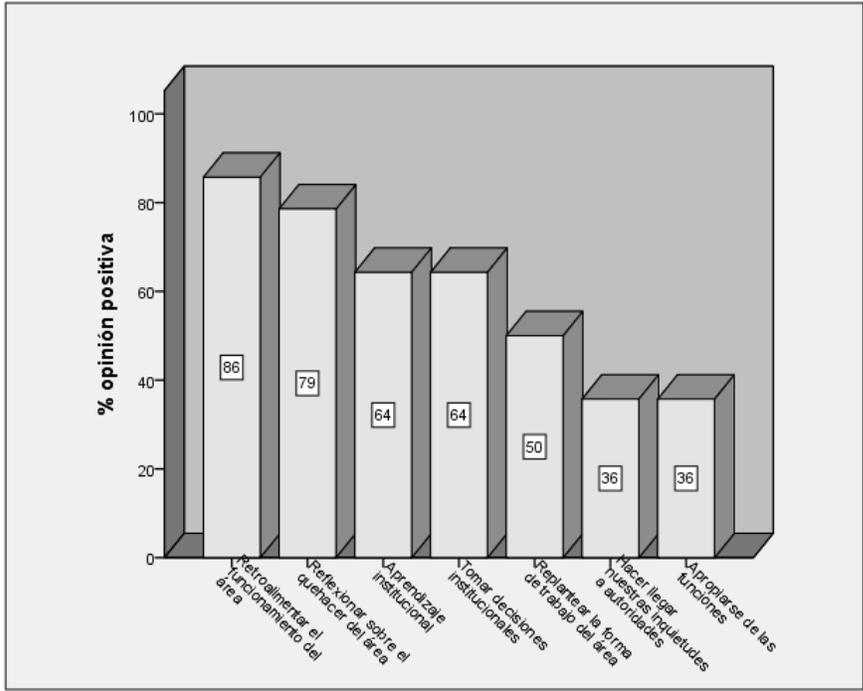
Fuente: Universidad de Cadiz

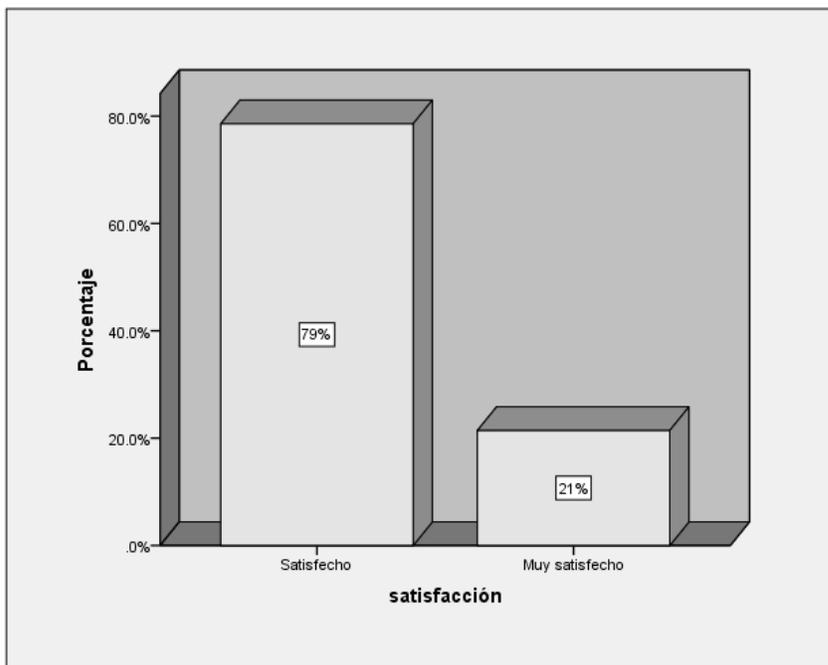
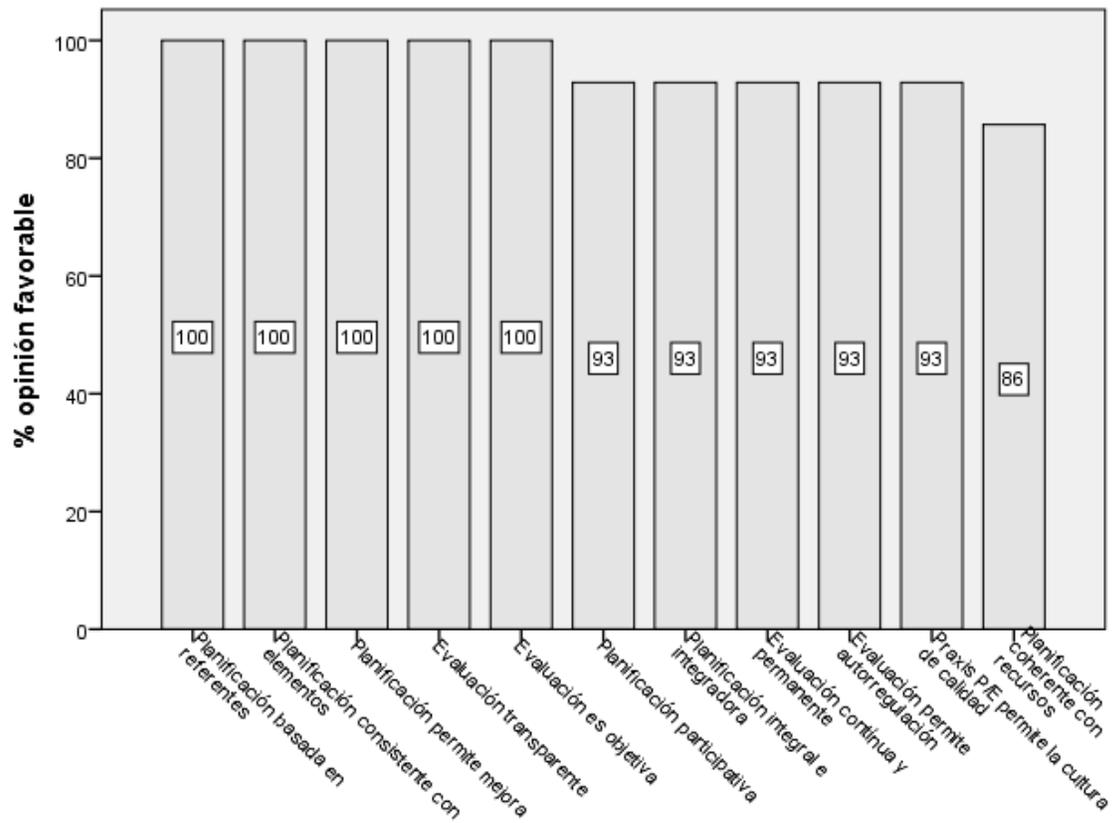
Anexo 5: Resultado de encuestas aplicada a equipos de trabajos de la planificación y evaluación de la UCATSE

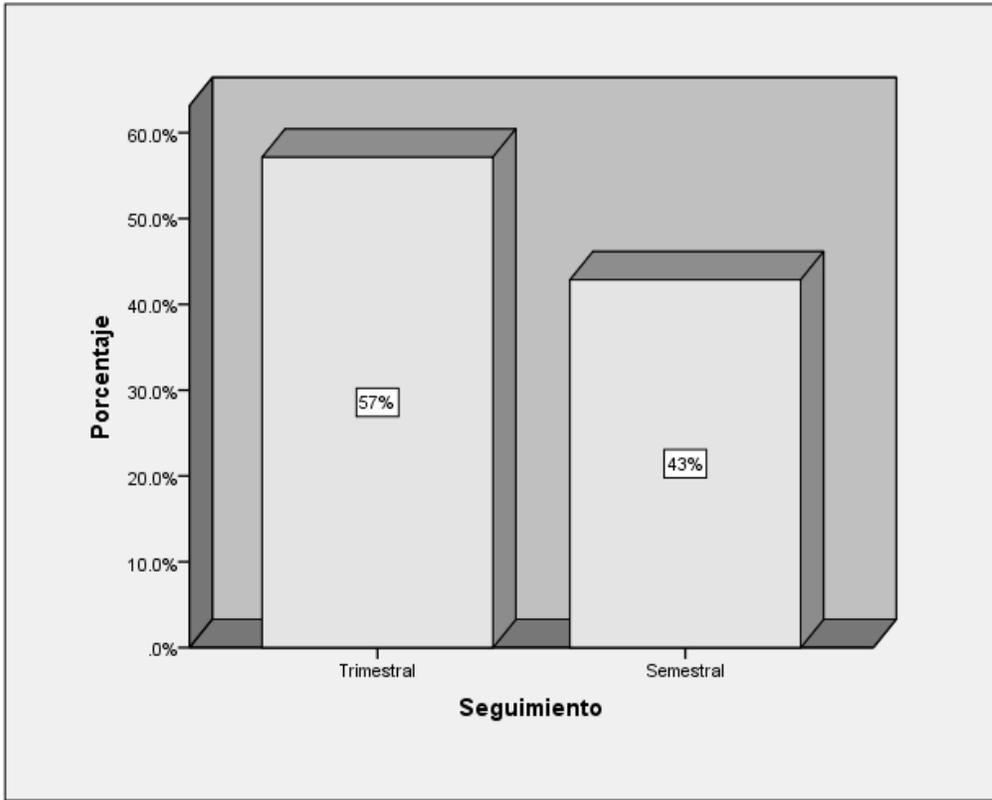












Anexo 6. Memoria gráfica

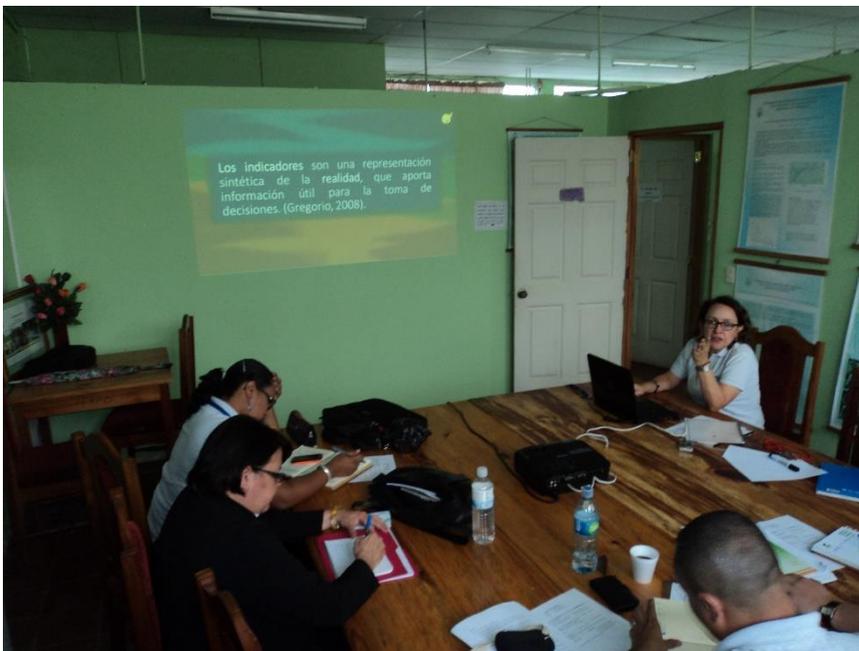
Taller con investigación



Taller con Docencia



Taller con Extensión



ASISTENCIA INVESTIGACIÓN



Universidad Católica del Trópico Seco
"Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda"
 Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión

ASISTENCIA VI encuentro de Investigación

*Investigación para la docencia con calidad
 y el desarrollo socioproductivo del país*
AULA F UCATSE – 9:40 AM – 3:00 PM
 Viernes 27 de marzo de 2015

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	FIRMA
01	Trinidad Reyes B	FFCCAA	<i>[Signature]</i>
02	Gilvaldo Mendes	Fac. Teología	<i>[Signature]</i>
03	Fr. Carlos Miguel López R.	Fac. Teología	Fr. CMiguelLR.
04	Jaine Antonio Landero	FC AA	<i>[Signature]</i>
05	Allan Silva B.	FCCAA	<i>[Signature]</i>
06	Ileana Castillo R.	CC. A. P.	<i>[Signature]</i>
07	Zayla Inésuar Pérez	Producción / FCCAA	<i>[Signature]</i>
08	Yesbel Quorz Gutierrez	FCM	<i>[Signature]</i>
09	Orlando Anita Pineda	FTH (Derecho)	<i>[Signature]</i>
10	Carlos Miguel López R.	FTH	Fr. CMiguelLR.
11	Ramona del S. Berardi	FCCAA	<i>[Signature]</i>
12	Flavia Andrés R.	IINPOE	<i>[Signature]</i>
13	Anaero Ma. Arángel H.	IINPOE	<i>[Signature]</i>
14	José Ulises Aldea	IINPOE	<i>[Signature]</i>
15	Guarisa Jordano M.	OTPE	<i>[Signature]</i>
16	Ana L. Arceval	FLPA	<i>[Signature]</i>
17	Eilba Ma. Castillo	OTPE	<i>[Signature]</i>

ASISTENCIA DOCENCIA



LISTADO DE ASISTENCIA
TALLER INDICADORES DE CALIDAD Y MICROPLANIFICACION
DIDACTICA, ORIENTADA POR LA OFICINA DE GESTION DE LA
CALIDAD ACADEMICA EN COORDINACION CON LA OTPE.

Fecha: Jueves, 16 de abril del 2015. 8:30 am – 4:00 pm

Facilitadoras: Ing. Elba Castillo y M.Sc. Ana Isabel Arévalo.

	Nombres y Apellidos	Área	Firma
1.	Gloria Elena Sánchez	Teología	
2.	Yesbel Guarez Gutierrez	FCM	
3.	Pedro A. Valderrama L.	ITMPOE	
4.	Elba Ma. Castillo M	OTPE	
5.-	Ana Isabel Arévalo	FCAA	
6.-	Osela Avila Rivero	Derecho	
7.-	Francisco A. Sallan M.	FCAA	



UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TROPICO SECO
 "Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda"
 Dirección de Investigación, Posgrado y Extensión

ASISTENCIA EXTENSIÓN

Actividad: Revisión y actualización de Reglamento General de Extensión e indicadores de autoevaluación

Fecha 05 Mayo 2015

HOJA DE ASISTENCIA

N°	Nombre y Apellidos	Cargo/Área	E-Mail	Teléfono	Firma
1	Wilfred Aránguez R.	Docente	wilfredarove@upbno.edu	86567006	
2	Pedro A. Valderría L.	Docente	pedrovald.virido@upbno.edu	81269021	
3	Cristóbal Arilla Pizarro	Docente	gabrielarilla@upbno.edu	57022008	
4	Gloria E. Sánchez	Asistente	sanchezgloria@upbno.edu	57313976	
5	Elba Ma. Castillo Moreno	Docente	elcastilloni@upbno.edu	86530492	
6	Jesús E. Morales	Coord. Extensión	extencion@upbno.edu	865746533	
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					