

**Innovación a través de la Alineación Estratégica en la UTP**

**Loja - Ecuador**

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PRÁCTICA

Título	<b>Innovación a través de la Alineación Estratégica en la UTPL</b>
Palabras clave	Planificación, Estrategia
Criterios de excelencia	Estrategia, procesos, productos y servicios
Institución responsable de la práctica	Universidad Técnica Particular de Loja
Ciudad	Loja
País	Ecuador
Teléfono	07 370 1444
Sitio web de la institución/Facultad/Centro	<a href="https://www.utpl.edu.ec">https://www.utpl.edu.ec</a>

### DATOS DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA

Nombres y apellidos	Astrid Carolina Medina Jiménez
Cargo	Gerente de Desarrollo Institucional y Procesos
Unidad/Facultad/Escuela	Gerencia de Desarrollo Institucional y Procesos
Correo electrónico	<a href="mailto:acmedina@utpl.edu.ec">acmedina@utpl.edu.ec</a>
Teléfono	07 370 1444
Sitio web	<a href="https://www.utpl.edu.ec">https://www.utpl.edu.ec</a>

**Documento de la buena práctica:**

**Innovación a través de la Alineación Estratégica en la UTPL**

• **Resumen ejecutivo de la Práctica:**

Las universidades son instituciones complejas, caracterizadas por la intervención de múltiples actores en la toma de decisiones, diversas culturas organizacionales y una estructura rigurosa que se deriva de su propia naturaleza (Miceli, 2019). En este contexto, es crucial vincular la estrategia institucional con los procesos para fomentar el desarrollo sostenible de la organización.

La gestión por procesos emerge como una solución efectiva para garantizar la trazabilidad y sistematización en la implementación de estrategias. Esta gestión se realiza a través de procesos clave identificados en la Cadena de Valor, apoyada por un modelo de alto nivel que define la autoridad y la metodología para administrar estos procesos de manera transparente, facilitando así el logro de resultados.

En el caso de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), se ha desarrollado un modelo de gestión por procesos en el marco de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Este modelo busca alcanzar objetivos e indicadores en línea con las estrategias institucionales centradas en la Misionalidad, Educación Digital, Innovación y Emprendimiento.

Los beneficios principales de adoptar esta práctica incluyen la implementación de parámetros para la gestión de indicadores, la identificación de riesgos y el monitoreo de actividades críticas. Estos elementos contribuyen a una toma de decisiones más informada. Además, el modelo sirve como un instrumento para la elaboración de los planes operativos anuales, es decir, que las mejoras en los procesos se reflejen en las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos y como consecuencia sea una herramienta de transparencia en la gestión universitaria, reflejando los resultados alcanzados por los equipos de trabajo en los informes anuales de rendición de cuentas.

Con esta experiencia la UTPL ofrece una valiosa experiencia que ilustra el poder de una planificación y ejecución minuciosa en la alineación de procesos con la estrategia. La integración de diversos componentes en la gestión de procesos institucionales ha dado lugar a un sólido marco que fomenta la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

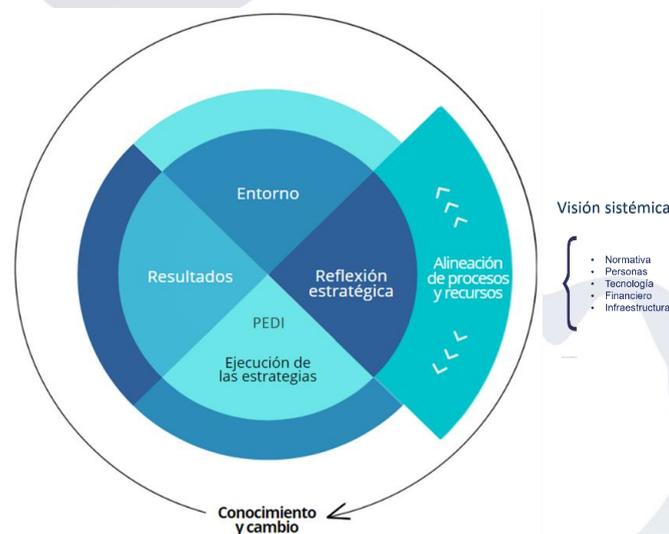
La aplicabilidad de esta práctica es alta en aquellas universidades que buscan alinear sus procesos con sus estrategias institucionales.

• **Planificación de la Práctica:**

En un contexto altamente competitivo y complejo, la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) se vio confrontada con el reto de alinear sus operaciones y procesos con sus metas estratégicas. La falta de esta alineación se tradujo en ineficiencias operativas, ambigüedad en la toma de decisiones y obstáculos para medir y alcanzar sus objetivos institucionales. Entre las causas principales de esta problemática se encontraban la carencia de una estructura de gestión de procesos bien definida, la diversidad de actores involucrados en la toma de decisiones y la ausencia de indicadores claros y medibles.

Para abordar este problema, se adoptó una metodología sistemática que comenzó con la identificación y análisis de los procesos clave de la universidad. Se realizaron talleres y sesiones de brainstorming con los principales actores para identificar alternativas de solución. Estas alternativas se evaluaron en función de su alineación con la estrategia institucional del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Lo que generó como resultado la creación de una Política de Gobernanza y Desarrollo Institucional, una Cadena de valor con responsables definidos y un Modelo de Gestión por Procesos y Riesgos robusto.

La práctica de la gestión por procesos en la UTPL se fundamenta en un sistema integrado, Figura 1, que incluye múltiples capas: la estrategia institucional, el capital humano, la calidad, la normativa, la gestión de TI, el presupuesto, y los recursos disponibles. Estas capas interactúan sinérgicamente dentro de los procesos de la Cadena de Valor. Este enfoque multidimensional consolida la gestión del conocimiento, lo que permite la recuperación de información valiosa y orienta las acciones institucionales hacia la innovación, la mejora continua y la comunicación efectiva.



*Fuente: 1 Gestión Estratégica UTPL*

Los objetivos propuestos para esta práctica fueron los siguientes:

- Identificar la totalidad de los procesos y asegurar que estén alineados con la estrategia institucional.
- Formalizar la responsabilidad de todos los involucrados en el 100% de los procesos.
- Realizar una caracterización exhaustiva de todos los procesos, lo que implica una visión integral que incluya los siguientes aspectos: objetivos, alcance, interrelación con otros procesos, indicadores, sistemas de tecnología existentes o planificados, gestión del conocimiento, participantes, riesgos, presupuesto, nivel de madurez y plan de acción para mejoras.

Con estos objetivos, los resultados que esperábamos, primero era la optimización de recursos, al identificar y alinear el 100% de los procesos con la estrategia institucional, se plantea garantizar que todos los recursos se utilicen de manera eficiente y orientada hacia las metas estratégicas de la universidad. Además, con el fortalecimiento y claridad sobre los responsables de los procesos, esperábamos facilitar la rendición de cuentas y mejorar la gestión y supervisión de los procesos. Por último, con la caracterización de los procesos, planteada en el Modelo de gestión por procesos, y que se cimienta en un enfoque holístico, que busca una visión integral de todos los procesos institucionales desde la estrategia institucional hasta los recursos disponibles, pasando por el capital humano, la calidad, la normativa y la gestión de TI, así como el presupuesto.

La caracterización de cada proceso es un ejercicio de mapeo y análisis que revela no solo la situación actual y los recursos existentes, sino también las oportunidades de mejora que pueden contribuir a alcanzar los indicadores estratégicos. Al medir el nivel de madurez de los procesos, se obtiene una comprensión clara de su evolución y se identifican las acciones necesarias para avanzar hacia niveles superiores de desempeño. Este proceso continuo de evaluación y mejora es fundamental para asegurar que cada proceso no solo cumpla con sus objetivos específicos, sino que también contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos globales de la universidad, fortaleciendo así la cultura de mejora continua.

Con esta iniciativa, se espera generar un valor añadido tanto para la institución como para nuestros stakeholders, entre estos, la optimización de recursos al identificar y alinear el 100% de nuestros procesos con la estrategia institucional y así garantizar una utilización eficiente de los recursos, orientándolos hacia las metas estratégicas de la universidad. Además, al fortalecer y clarificar las responsabilidades de los procesos, se espera facilitar la rendición de cuentas y mejorar la gestión y supervisión de los mismos. Por último, la caracterización de los procesos, conforme al modelo de gestión por procesos, nos permitirá obtener una visión integral de todos los procesos institucionales, abarcando desde la estrategia institucional hasta los recursos disponibles, pasando por el capital humano, la calidad, la normativa y la gestión de TI, así como el presupuesto.

- **Desarrollo y ejecución de la Práctica:**

La Dirección General de Proyección y Desarrollo Institucional (DGPI) de la UTPL fue la encargada de para llevar a cabo esta práctica, a través de las siguientes fases:

1. **Identificación de la estrategia:** Se identificaron claramente los objetivos estratégicos de la universidad definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, que se encuentran alineados con la visión y misión UTPL, este PEDI fue compartido a todos los miembros de la comunidad universitaria.
2. **Elaboración del modelo de gestión por procesos UTPL:** La universidad optimizó su modelo de gestión por procesos, expandiendo su alcance, adoptando decisiones para enriquecer la metodología y asimilando las mejores prácticas de marcos y estándares de calidad internacionales como ISO, EFQM y TQM. Esta evolución condujo a un modelo más sólido y alineado para alcanzar los objetivos establecidos.
3. **Arquitecturas de procesos:** Se identificaron los procesos que agregan valor para alcanzar los objetivos estratégicos en conjunto con cada responsable sobre los procesos.
4. **Caracterización de procesos:** En cada proceso se identificaron los objetivos, alcance, normativa, relacionamiento procesal, indicadores, sistemas de tecnología, presupuesto, riesgos, nivel de madurez y plan de acción de los últimos dos años, 2021 y 2022. Esto permitió analizar la evolución de cada proceso, incluso tomar decisiones que permitieron hacer cambios en la cadena de valor para este nuevo año.
5. **Desarrollo de indicadores de desempeño:** Se fortalecieron los indicadores clave de desempeño que reflejen el éxito en la implementación de la estrategia, estos indicadores se desarrollaron en tres niveles, estratégicos, tácticos y operativos, todos alineados a los procesos, es decir, que no hubo alguna acción en la universidad que no agregue valor a la estrategia.
6. **Implementación y evaluación:** La implementación del modelo de gestión por procesos en la UTPL alineado con la estrategia, ha sido gradual y en continuo mejoramiento, se ha logrado cumplir con los objetivos planteados y alinear las acciones de cada área a los objetivos estratégicos que ha planteado la UTPL. Cuando todos los procesos se encuentran claros y medibles, se plantean acciones que se reflejan en los planes operativos anuales de cada área.

- 7. Mejora Continua:** Se continúa con la revisión y ajuste de los procesos regularmente para adaptarse a los cambios en el entorno y en los objetivos estratégicos, esto fomenta un entorno que promueva la innovación y la adaptación continua. Como las acciones de mejora están planteadas en los planes operativos anuales, la medición se realiza en la ejecución de los mismos.

Las informaciones en las caracterizaciones de los procesos, nos permitieron evaluar la evolución de los procesos en los últimos dos años, esta evaluación se unirá a la que se realice en el 2023 lo que aportará en la planificación operativa anual del siguiente año.

Así también, la información derivada de los indicadores, el presupuesto, la tecnología, la gestión de riesgos ha proporcionado perspectivas valiosas, permitiendo una mejor toma de decisiones y fomentando un ambiente de mejora continua e innovación. La sinergia entre las diferentes capas de la organización ha mejorado, creando un ecosistema donde la estrategia, las personas, la tecnología, la normativa, y los recursos trabajan conjuntamente para agregar valor.

En la alineación de procesos a la estrategia, la experiencia de la UTPL es un testimonio del poder de una planificación y ejecución cuidadosas. La integración de diversos elementos en los procesos institucionales ha creado un marco consolidado que promueve la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

Es importante nuevamente mencionar que esta buena práctica presentó desafíos. La adaptación a nuevos cambios y empoderamiento de responsabilidades requirió un compromiso y una disposición para desaprender, aprender y evolucionar. Sin embargo, el compromiso compartido hacia los objetivos comunes, ha facilitado la superación de obstáculos y ha fortalecido la resiliencia institucional.

Este desarrollo en la UTPL sirve como un ejemplo inspirador para otras instituciones educativas que buscan alinear sus procesos con sus estrategias institucionales, reforzar la gestión del conocimiento mostrando que, con dedicación, compromiso y una planificación cuidadosa, es posible crear un entorno educativo innovador y sostenible.

La UTPL ha experimentado una transformación significativa en la alineación de sus procesos institucionales con la estrategia de la universidad. Este cambio ha sido el resultado de una práctica cuidadosa que ha integrado los elementos clave de una gestión por procesos. Un factor determinante en esta transformación ha sido la participación de la Dirección General de Planificación, Desarrollo y Innovación (DGPDI), que ha mantenido una sólida alineación con las prioridades institucionales. Su papel fundamental ha consistido en asegurarse de que cada proceso y acción se ajuste a la visión y misión de la universidad. Además, la DGPDI ha sido un pilar esencial para el Rector, proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para garantizar una implementación efectiva de la estrategia en toda la institución.

La definición clara de la estrategia institucional, basada en el entorno, su misión, visión y valores institucionales permitió identificar los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, a su vez, se identifica los indicadores estratégicos que plantean la meta institucional que deben cumplir las diferentes dependencias de la universidad, para esto, se realizó la comunicación del PEDI de forma impresa y digital por diferentes medios a todos los involucrados, asegurando un entendimiento y compromiso comunes.

Paralelamente, se actualizó la Cadena de Valor con la participación de los responsables sobre los procesos y sus equipos, considerando que son indispensables para alcanzar los objetivos estratégicos. Este análisis, también se realizó con la caracterización de los procesos lo que permitió identificar la evolución de los procesos en los últimos dos años, áreas de mejora y asegurarse que cada proceso estuviera alineado con la estrategia global, generando una visión sistémica con los elementos esenciales para la ejecución eficaz de los resultados esperados, de tal manera que las personas, la normativa, el presupuesto, la calidad y los recursos disponibles contribuyan a los mismos objetivos.

También, un punto importante es la visión integral que proporcionó este modelo; como integración del presupuesto y la alineación con los sistemas tecnológicos con los procesos ha sido un elemento esencial. Cada proceso está ahora alineado con el presupuesto, asegurando la asignación eficiente de recursos. Además, se identifican y optimiza la vinculación con la gestión de TI lo que permite un proceso de toma de decisiones más robusto, basado en información.

- **Resultados de la práctica:**

Como resultado de esta práctica la UTPL ha emprendido un camino hacia la excelencia operativa mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos. Esta iniciativa estratégica buscaba alinear cada proceso con la visión y misión institucionales, asegurando la eficiencia y la mejora continua en la búsqueda de la excelencia académica y administrativa.

La UTPL logró mapear el 100% de sus procesos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos, como se muestra en el enlace las fuentes complementarias. De igual manera se formalizó la asignación de responsables para cada proceso, lo que se realiza a través de un registro actualizado de actas de nombramiento. Cada proceso fue caracterizado detalladamente, incluyendo objetivos, alcance, indicadores y nivel de madurez.

Las informaciones en las caracterizaciones de los procesos, nos permitieron evaluar la evolución de los procesos en los últimos dos años, esta evaluación se unirá a la que se realice en el 2023 lo que aportará en la planificación operativa anual del siguiente año.

Así también, la información derivada de los indicadores, el presupuesto, la tecnología, la gestión de riesgos ha proporcionado perspectivas valiosas, permitiendo una mejor toma de decisiones y fomentando un ambiente de mejora continua e innovación. La sinergia entre las diferentes capas de la organización ha mejorado, creando un ecosistema donde la estrategia, las personas, la tecnología, la normativa, y los recursos trabajan conjuntamente para agregar valor.

En la alineación de procesos a la estrategia, la experiencia de la UTPL es un testimonio del poder de una planificación y ejecución cuidadosas. La integración de diversos elementos en los procesos institucionales ha creado un marco consolidado que promueve la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

Es importante nuevamente mencionar que esta buena práctica presentó desafíos. La adaptación a nuevos cambios y empoderamiento de responsabilidades requirió un compromiso y una disposición para desaprender, aprender y evolucionar. Sin embargo, el compromiso compartido hacia los objetivos comunes, ha facilitado la superación de obstáculos y ha fortalecido la resiliencia institucional.

Este desarrollo en la UTPL sirve como un ejemplo inspirador para otras instituciones educativas que buscan alinear sus procesos con sus estrategias institucionales, reforzar la gestión del conocimiento mostrando que, con dedicación, compromiso y una planificación cuidadosa, es posible crear un entorno educativo innovador y sostenible.

- **Evaluación y revisión de la práctica:**

La UTPL ha institucionalizado un Modelo de Gestión por Procesos alineado a la estrategia, fundamentado en el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), que se aplica a todos sus procesos, se mide a través de los indicadores de desempeño y que apoya a la consecución de los objetivos estratégicos a través de la integración de los elementos esenciales para una gestión eficiente como: personas, normativa, tecnología, presupuesto, tecnología, calidad y recursos disponibles. Este modelo consolida la gestión del conocimiento y transparenta la ejecución de los objetivos del PEDI, que se evidencian a través de los planes operativos anuales.

La evaluación y revisión de la práctica se realizó de manera sistemática. Los indicadores estratégicos, tácticos y operativos se monitorean trimestralmente y por proceso desde el 2020, permitiendo verificar el cumplimiento de las metas establecidas a través de evidencias que cada uno de los responsables de los procesos suben a la plataforma institucional denominada "Sistema de Gestión Estratégica". Cuando se identifican desviaciones o áreas de mejora, se implementa una gestión de cambios efectiva, acompañada de ajustes y acciones de mejora continua, para realinear los procesos y asegurar el logro de los resultados deseados.

Los resultados obtenidos han evidenciado una implementación sostenible y exitosa del modelo, con mejoras tangibles en la gestión del conocimiento, la transparencia, la toma de decisiones y la integración institucional. La adaptabilidad y resiliencia de la UTPL se han visto fortalecidas, y se han identificado y explotado oportunidades de innovación y mejora en diversas áreas.

La sostenibilidad de las mejoras alcanzadas se garantiza mediante el compromiso con la innovación y la mejora continua, y mediante el abordaje proactivo de riesgos potenciales, con estrategias de mitigación y planes de contingencia que permitan hacer frente a los cambios del entorno.

Sin embargo, la implementación no estuvo exenta de desafíos. Uno de los principales obstáculos fue la resistencia al cambio por parte de algunas áreas y la necesidad de un involucramiento activo y decidido de nuestro Rector para dirimir problemas y tomar decisiones clave. Es esencial que las instituciones que deseen adoptar un enfoque similar consideren la importancia de contar con el apoyo total de la alta dirección y de establecer mecanismos de comunicación efectivos para superar resistencias al cambio. La recomendación es garantizar que el liderazgo esté completamente comprometido con el proceso y dispuesto a intervenir cuando sea necesario para asegurar el éxito de la implementación.

La UTPL continúa su compromiso con la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en la educación. La práctica de alinear los procesos con la estrategia ha sido un paso significativo en este camino, y la universidad sigue explorando nuevas formas de optimizar sus procesos y contribuir al desarrollo institucional.

- **Carácter Innovador de la práctica:**

La innovación de esta práctica universitaria inicia en la institucionalización de un modelo de gestión por procesos intrínsecamente ligado a la estrategia institucional. Este modelo no solo ha redefinido la estructura de los procesos institucionales, sino que también ha mejorado significativamente la metodología de trabajo, permitiendo una visión sistémica y transparente con los objetivos estratégicos de la universidad.

La gestión por procesos, en este contexto, se convierte en una herramienta de gestión del conocimiento, donde cada proceso, cada adaptación y cada mejora continua se traducen en aprendizajes valiosos que enriquecen la institución. Esta sinergia entre la gestión de procesos y la gestión del conocimiento ha propiciado un ambiente de aprendizaje y mejora continua, optimizando la utilización de recursos y fortaleciendo la resiliencia y adaptabilidad institucional.

Los beneficios de integrar la gestión por procesos a la estrategia son evidentes, especialmente en el ámbito universitario. Esta práctica innovadora ha permitido a la UTPL y potencialmente a otras universidades, mejorar la toma de decisiones, fomentar la cultura de innovación y mejora continua, y promover la excelencia y la sostenibilidad en la educación.

Además, la adaptabilidad de esta práctica innovadora a otros sistemas universitarios y a grupos de interés externos resalta su potencial transformador, ofreciendo un modelo replicable que puede generar beneficios significativos en diversos contextos educativos, contribuyendo así al desarrollo y transformación del panorama educativo global.

- **Divulgación de la práctica:**

La divulgación del modelo de gestión por procesos en la UTPL se ha llevado a cabo mediante algunos medios y plataformas, se han organizado talleres específicos por área, donde se ha presentado el modelo y se ha proporcionado formación detallada sobre su implementación y beneficios. Además, se ha desarrollado un curso de gestión estratégica, que recopila las mejores metodologías, prácticas y ejercicios para una comprensión más profunda de la gestión por procesos y su alineación con la estrategia institucional.

Tomando en consideración que es una práctica en mejora continua, se planean varias acciones para mejorar aún más la difusión del modelo que permita compartir conocimientos y fomentar la adopción de prácticas similares en otras instituciones de educación superior.

Además, los resultados generales del modelo se comparten a través de la rendición de cuentas anual, proporcionando una visión clara del impacto y los beneficios de la práctica.

La UTPL está comprometida con la colaboración y el intercambio de conocimientos y está dispuesta a asistir a otras instituciones en su viaje hacia la excelencia en la gestión por procesos.

## FUENTES COMPLEMENTARIAS

En el siguiente enlace podrán descargar el mapa de procesos general de la UTPL:

[https://drive.google.com/file/d/1ELiK\\_cq1H9CkePni8o9tjaZXk3uowM5B/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1ELiK_cq1H9CkePni8o9tjaZXk3uowM5B/view?usp=sharing)

## Bibliografía

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7.ª ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S., & Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482.
- Brunner, J.J y Pedraja-Rejas, L. (2017). Los desafíos de la Gobernanza de la Educación Superior en Iberoamérica. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería*, 25(1).
- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 1(3), 140-149.
- Miceli, Silvina (2019). El sistema de aseguramiento de la calidad. Evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU. Buenos Aires: Teseo-UAI.
- Soto Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 465-495