



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

Seréis mis testigos

**Lineamientos Nacionales de Seguimiento y
Evaluación de la Gestión Institucional**

Mayo | 2025

Versión 01.01



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	MARCO LEGAL	3
3.	DOCUMENTOS ORIENTADORES.....	4
4.	OBJETIVOS	4
5.	ALCANCE.....	4
6.	RESPONSABLES	4
7.	DESARROLLO DEL CONTENIDO	5
7.1.	IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	5
7.2.	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	7
7.3.	INDICADORES	7
7.4.	NIVEL DE INDICADORES.....	8
7.5.	DIMENSIÓN DE INDICADORES	9
7.6.	ELEMENTOS DE LOS INDICADORES	11
7.7.	RENDIMIENTO DE INDICADORES (SEMAFORIZACIÓN).....	14
7.8.	INDICADORES HOMOLOGADOS PARA FACULTADES Y ESCUELAS.....	16
7.9.	FICHAS METODOLÓGICAS DE INDICADORES	16
7.10.	SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES.....	17
7.11.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	17



1. INTRODUCCIÓN

El presente documento establece los lineamientos nacionales para la medición y evaluación de la gestión institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), con el propósito de definir lineamientos técnicos y operativos que permitan medir de forma sistemática, coherente y basada en evidencia el desempeño en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Esta metodología responde a la necesidad de consolidar una cultura de seguimiento y evaluación orientada a resultados, alineada con los objetivos estratégicos institucionales y sustentada en los principios de mejora continua, transparencia, eficacia y calidad. Considerando la estructura organizacional de la PUCE y su presencia en diversas sedes, se requiere un sistema de medición sólido que facilite la toma de decisiones, contribuya al cumplimiento de las metas institucionales y fortalezca el aseguramiento de la calidad a nivel nacional.

Este lineamiento se articula estrechamente con el documento de Lineamientos Nacionales de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional, donde se operativiza los procesos de seguimiento y evaluación vinculados a la planificación. Asimismo, guarda coherencia con los lineamientos nacionales para: Medición y Evaluación de Procesos, Gestión de la Información y el Conocimiento Institucional y el Reglamento Específico para la Evaluación Interna y Externa Institucional, de Carreras y Programas de la PUCE, contribuyendo a una gestión integrada, basada en evidencia y orientada a la mejora continua.

2. MARCO LEGAL

- Ley Orgánica de Educación Superior: Establece un marco normativo integral para el seguimiento y la evaluación de resultados en las instituciones de educación superior, con el objetivo de asegurar la calidad educativa y promover la mejora continua del sistema.
- Reglamentos y modelos de evaluación externa con fines de acreditación: Estos documentos destacan la importancia de implementar procesos de seguimiento y evaluación para las acciones definidas en la planificación estratégica y operativa.
- Estatuto de la PUCE: Entre las responsabilidades asignadas a las autoridades se incluye expresamente la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de los distintos planes institucionales.
- Reglamento General de Sedes y Unidades Académicas: Entre las responsabilidades asignadas a las autoridades de sedes, facultades, escuelas y unidades académicas se incluye expresamente el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa en el marco de su misión.
- Modelo de Calidad: Señala los elementos fundamentales de la planificación estratégica y su implementación a través de la planificación operativa, su seguimiento y evaluación.



3. DOCUMENTOS ORIENTADORES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Protección de Datos
- Plan Nacional de Desarrollo
- Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
- Plan Apostólico Provincial
- Proyecto Académico
- Política de Seguridad de la Información de la PUCE
- Código de Ética de la PUCE
- Reglamento específico de gestión de docencia y estudiantes
- Reglamento Específico para la gestión de la Investigación, Vinculación e Innovación de la PUCE
- Reglamento Específico para Administración de la Documentación y Normativa Interna
- Normativas Internas para la Gestión de la Información Institucional de la PUCE

4. OBJETIVO

Establecer una metodología integral y estandarizada para el seguimiento y evaluación de la gestión organizacional en la PUCE, que favorezca la mejora del desempeño institucional, fomente el fortalecimiento de una cultura de calidad y promueva la mejora continua en todos los niveles de la institución.

5. ALCANCE

La presente normativa tiene alcance nacional y es de cumplimiento obligatorio para todas las sedes de la PUCE.

La metodología será implementada de manera progresiva, considerando las capacidades institucionales y el nivel de madurez de los procesos, con el objetivo de consolidar un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional articulado con los principios de la planificación estratégica, la mejora continua y el aseguramiento de la calidad.

6. RESPONSABLES

- **Consejo Superior:** Conocer y analizar la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y aprobar sus reformas en caso de ser necesario.
- **Rectorado:** El rector es responsable de realizar el seguimiento de los avances y promover procesos de evaluación para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas y la mejora continua.



- **Vicerrectorados:** Coordinar la definición y el cumplimiento de metas y participar en los procesos de seguimiento y evaluación e implementar las correcciones respectivas cuando sea el caso.
- **Prorectorados:** Dar seguimiento y evaluar las acciones ejecutadas, sus resultados, e implementar las correcciones necesarias cuando corresponda.
- **Comisión de Aseguramiento de Calidad:** Conocer y aprobar los ajustes a los planes de acción para garantizar el cumplimiento de las metas.
- **Consejo Directivo de Sede:** Conocer y emitir su opinión sobre los ajustes que requieren los planes de acción para el cumplimiento de las metas.
- **Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad:** Coordina el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica institucional, planificación estratégica de facultades y escuelas y de la planificación operativa, bajo el enfoque de calidad y mejora continua.
- **Oficinas de Aseguramiento de la Calidad:** Realizan el seguimiento y la evaluación de la planificación operativa, así como de la planificación estratégica de las escuelas de la sede, en concordancia con los lineamientos nacionales.
- **Direcciones Nacionales:** Coordinar la definición y el cumplimiento de metas y participar en los procesos de seguimiento y evaluación e implementar las correcciones respectivas cuando sea el caso.
- **Entidades y unidades académicas:** Definir y cumplir las metas. Realizar seguimiento y evaluación e implementar correcciones a las acciones cuando existe un desvío en el cumplimiento de las metas.
- **Entidades y unidades administrativas:** Definir y cumplir las metas. Realizar seguimiento y evaluación e implementar correcciones a las acciones cuando existe un desvío en el cumplimiento de las metas.

7. DESARROLLO DEL CONTENIDO

7.1. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

El proceso administrativo, tal como fue definido por Henri Fayol, constituye una secuencia lógica de actividades fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización: planear, organizar, dirigir y controlar (Koontz et al., 2012).

Esta estructura sigue vigente y es esencial en la administración moderna, ya que proporciona el marco sobre el cual se construyen las acciones organizacionales. Dentro de estas funciones, el seguimiento representa una etapa crítica, pues permite monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), detectar desviaciones y aplicar las correcciones necesarias.



En la figura 1 se puede visualizar el proceso administrativo:



Figura 1: Proceso Administrativo
Fuente: Koontz et al., 2012

El seguimiento asegura que las actividades organizativas se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos, lo que favorece la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en evidencia. Además, permite identificar tanto los logros como las áreas de mejora, promoviendo una gestión orientada a resultados. Esto requiere de indicadores de desempeño que midan los avances hacia las metas trazadas.

Estos indicadores se convierten en instrumentos de evaluación que brindan información precisa sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos. Franklin (2007), sostiene que un sistema de seguimiento bien estructurado debe contemplar indicadores claros, relevantes y verificables, que permitan monitorear tanto los resultados como los procesos. En este sentido, no solo se limita a evaluar lo alcanzado, sino que también sirve para entender cómo se están ejecutando las acciones y si éstas contribuyen al cumplimiento estratégico.

En el contexto de la administración estratégica, adquiere un rol aún más relevante, ya que explica que la ejecución de la estrategia requiere una supervisión continua que asegure el avance hacia los resultados deseados. A través de la alineación matricial, por ejemplo, se pueden articular los objetivos estratégicos con indicadores concretos, lo cual facilita el monitoreo sistemático.

La medición de objetivos se convierte, entonces, en el eje que articula la estrategia con la acción, permitiendo a las autoridades evaluar el desempeño y tomar decisiones para incrementar o mantener ventajas institucionales.



7.2. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La alineación estratégica es un principio fundamental en la gestión institucional, cuyo objetivo es asegurar la coherencia entre la visión organizacional y las acciones llevadas a cabo. El seguimiento y la evaluación de esta alineación permiten verificar que las actividades operativas estén efectivamente contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La alineación estratégica es un ejercicio concreto y dinámico, implica una cadena de conexión desde el nivel estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos) hasta el nivel táctico (planes, políticas, programas) y finalmente el operativo (procesos, actividades, recursos). Esta metodología permite mapear estos niveles, identificar incoherencias, y ajustar las estrategias a través de un enfoque sistémico y continuo.



Figura 2: Alineación estratégica de indicadores

Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad

7.3. INDICADORES

La gestión institucional en el contexto universitario se apoya en la recopilación y análisis de datos relevantes, que permiten evaluar el desempeño y la efectividad de las actividades académicas y administrativas. Para ello, se emplean indicadores, que son herramientas esenciales para monitorear, medir y gestionar los diversos procesos dentro de la universidad.

“Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa utilizada para evaluar, comparar y seguir el progreso de un proceso o fenómeno determinado.” (Gregory G. Dess 2011).

En el contexto de la gestión institucional universitaria, los indicadores son esenciales para conocer el desempeño de la universidad en áreas clave, proporcionan una base objetiva para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la mejora continua de la institución.



Según Franklin (2007), los indicadores funcionan como referentes que orientan la observación, medición y comparación de variables clave dentro de la gestión institucional. Estos instrumentos, cumplen funciones tanto informativas como orientadoras, al permitir monitorear el desempeño, identificar desviaciones y orientar la implementación de mejoras sistemáticas en la institución.

Los indicadores deben cumplir varias características importantes como se puede ver en la siguiente figura:



Figura 3. Características Indicadores
Fuente: Franklin, 2007

- **Relevancia:** El indicador debe estar directamente relacionado con el objetivo que se quiere medir, aportando información útil para la toma de decisiones.
- **Objetividad:** Debe ser independiente de percepciones o juicios personales, basado en hechos verificables.
- **Medible:** Es necesario que pueda ser cuantificado o descrito de manera precisa para permitir su seguimiento en el tiempo.
- **Verificable:** Los datos y resultados asociados al indicador deben poder ser comprobados por diferentes fuentes o métodos.
- **Eficiente:** El indicador debe proporcionar información valiosa con el menor costo y esfuerzo posible.
- **Compartido:** Debe ser entendido y aceptado por todos los involucrados, facilitando su interpretación y uso común.

7.4. NIVEL DE INDICADORES

En función de la alineación estratégica, a continuación, se presentan cuatro niveles de indicadores:

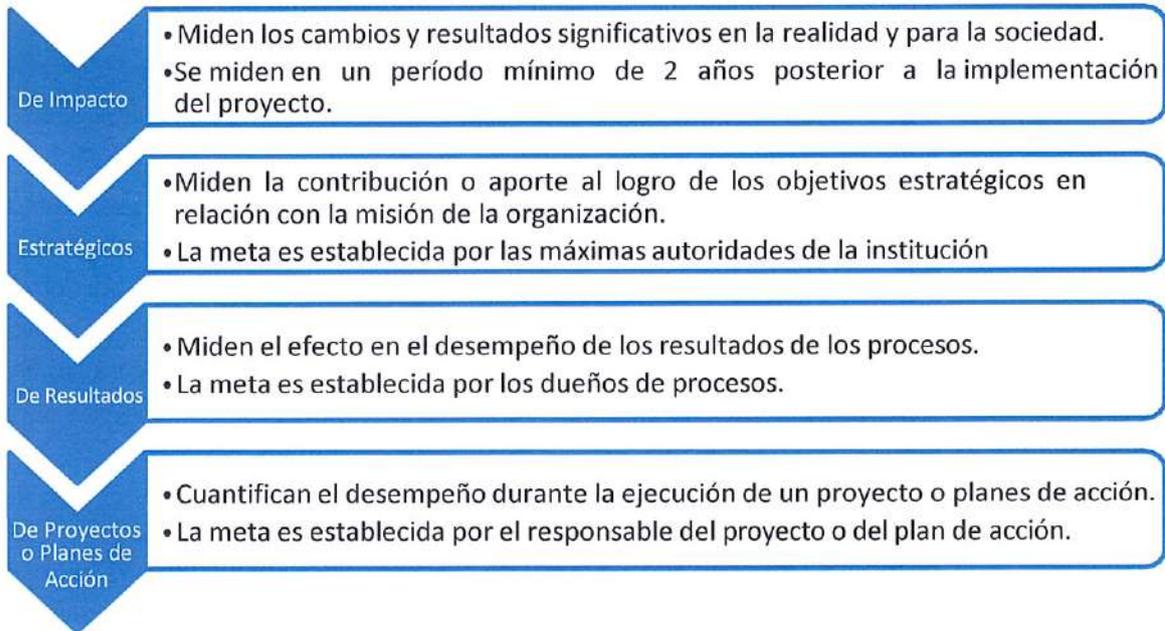


Figura 4. Nivel de Indicadores

Elaboración: Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad

En la construcción de indicadores es importante considerar el elemento organizacional a medir, y de ahí su asignación de un nivel de indicador, sobre todo al momento de medir procesos, ya que estos deben medirse en función de su resultado final, y no sobre las actividades que desarrollan.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Indicador que mide resultado	
Indicador	Porcentaje de Requerimientos atendidos a tiempo
Fórmula de cálculo	$= \frac{\# \text{ total de requerimientos atendidos en 30 días}}{\# \text{ total de requerimientos recibidos en el período}}$
Indicador que sólo mide actividad	
Indicador	Porcentaje de Requerimientos receptados
Fórmula de cálculo	$= \frac{\# \text{ total de requerimientos receptados}}{\# \text{ total de personas con solicitudes}}$

Es importante mencionar que la selección y definición de los indicadores de los procesos se llevará a cabo conforme a lo establecido en el documento Lineamientos Nacionales para la Medición y Evaluación de Procesos.

7.5. DIMENSIÓN DE INDICADORES

Kaplan y Norton (2004) proponen cuatro dimensiones clave para los indicadores, que permiten capturar tanto los resultados actuales como los impulsores del rendimiento futuro. Estas dimensiones: eficacia, eficiencia, calidad y financiera, se interrelacionan para ofrecer una visión



equilibrada de la ejecución estratégica, facilitando no solo la evaluación de los logros alcanzados, sino también la orientación de la toma de decisiones hacia una mejora continua.

7.5.1. Dimensión de Eficacia

Se refiere a la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos establecidos, evaluando la alineación entre la estrategia, los recursos y las acciones implementadas. La eficacia a nivel estratégico se refleja cuando los resultados esperados se logran de manera coherente con la misión y visión institucionales, lo que resulta fundamental para generar un impacto significativo en el entorno de la organización (Kaplan & Norton, 2004). A nivel táctico y operativo, la dimensión de eficacia se centra en la medición de los resultados obtenidos en comparación con los resultados previstos.

7.5.2. Dimensión de Eficiencia

Esta dimensión analiza el uso eficiente de los recursos disponibles en la ejecución de los procesos y actividades académicas y administrativas de la universidad. Implica medir la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, con el fin de maximizar su impacto al menor costo posible. La eficiencia se evalúa con indicadores como tiempos de ciclo, consumo de recursos, costos unitarios y reducción de desperdicios (Kaplan & Norton, 2004).

7.5.3. Dimensión de Calidad

Evalúa el grado en que los servicios o procesos cumplen con los estándares establecidos y satisfacen las expectativas de los usuarios. Se relaciona tanto con la calidad percibida como con la calidad técnica, e incluye indicadores como la conformidad con especificaciones, satisfacción del cliente, tasas de error o reclamaciones (Kaplan & Norton, 2004).

7.5.4. Dimensión Financiera

Esta dimensión evalúa el desempeño económico de la organización y su capacidad para generar valor. Se centra en indicadores como el crecimiento de ingresos, la rentabilidad del capital, la eficiencia en el uso de los recursos financieros y la sostenibilidad económica a largo plazo. La perspectiva financiera continúa siendo fundamental para medir los resultados históricos y proyectar la viabilidad estratégica futura (Kaplan & Norton, 1996).

A continuación, se presenta un ejemplo de un proceso que puede ser medido a través de diferentes dimensiones:



Proceso: Atención de requerimientos	
Dimensión Eficacia	Porcentaje de requerimientos atendidos
Dimensión Eficiencia	Porcentaje de requerimientos atendidos a tiempo
	Tiempo promedio en la atención de requerimientos
Dimensión Calidad	Nivel de satisfacción de atención de requerimientos
	Porcentaje de requerimientos atendidos sin errores

7.6. ELEMENTOS DE LOS INDICADORES

Para que los indicadores sean efectivos, deben estar correctamente estructurados, con elementos que aseguren su claridad, utilidad y capacidad de generar información relevante para la toma de decisiones. Estos elementos deben incluir aspectos como el nombre del indicador, su descripción, la fórmula de cálculo, la línea base, las metas, la unidad de medida, entre otros. La correcta definición y utilización de estos elementos no solo facilita la evaluación continua, sino que también permite a la universidad alinear sus esfuerzos con sus objetivos estratégicos, mejorando la eficiencia y efectividad de sus operaciones.

a) **Nombre del indicador:** Debe ser claro, específico y reflejar lo que se está midiendo. Se debería adoptar las siguientes nomenclaturas para los indicadores:

- **Número de ...:** El número es un indicador que representa la cantidad absoluta de algo, sin necesidad de comparación o estandarización respecto a otras magnitudes. Es una medida directa y sin transformación que expresa el total de una variable o evento en términos cuantitativos, sin comparación con otras variables.

El número es útil para conocer la magnitud total de un fenómeno en un contexto dado, pero no proporciona información sobre su relación con otros elementos o su comportamiento relativo.

Ejemplo:

Número de estudiantes matriculados: Es el total de estudiantes matriculados en un programa académico durante un periodo específico.

- **Porcentaje de ...:** El porcentaje es un indicador que expresa una proporción o relación entre una parte y el todo, representado en una escala de 0 a 100. El porcentaje se utiliza para estandarizar la comparación entre diferentes magnitudes, independientemente de la unidad de medida original.

El porcentaje proporciona una manera estandarizada de comparar diferentes grupos, independientemente de su tamaño absoluto, lo que lo convierte en un indicador comúnmente utilizado para representar proporciones o eficiencias.



Ejemplo:

Porcentaje de docentes capacitados: Es el número de docentes que recibieron capacitación sobre el total de docentes que tiene la universidad.

- **Índice de ...:** Un índice es una medida compuesta que refleja la variación de un conjunto de variables relacionadas entre sí. Es un indicador agregado que sintetiza información compleja en un solo valor numérico, facilitando comparaciones a lo largo del tiempo o entre diferentes entidades. Los índices suelen estar normalizados para que su interpretación sea más sencilla y estandarizada.

Ejemplo:

Índice de Calidad Educativa: Un índice que combina diversas variables, como resultados de exámenes, infraestructura, nivel de satisfacción estudiantil, etc., para dar un valor único que representa la calidad general de la educación.

- **Tasa de ...:** Una tasa es un indicador que expresa la relación entre dos magnitudes, generalmente sobre un período de tiempo determinado. Por lo general, se presenta como una proporción o un porcentaje, y permite medir la frecuencia o la probabilidad de que ocurra un evento en relación con una población o base de referencia.

Ejemplo:

Tasa de Graduación: La cantidad de estudiantes que completan su programa académico durante un período determinado, dividida entre el número de estudiantes que comenzaron el programa en el mismo período. Se expresa generalmente en porcentaje.

- **Nivel de ...:** El nivel es un indicador que mide la cantidad o intensidad de una variable en un momento específico, sin compararlo necesariamente con otras magnitudes. Se refiere a una medida absoluta que no está normalizada ni expresada como una relación entre dos valores. Puede ser utilizado para expresar la cantidad total de algo en un contexto particular.

Ejemplo:

Nivel de Satisfacción Estudiantil: Un indicador que mide la satisfacción de los estudiantes en una escala de 1 a 10 o mediante otro tipo de escala numérica, sin necesidad de comparar esa cantidad con ninguna otra población o período de tiempo.

b) **Descripción del indicador:** Define su propósito, qué mide y cómo contribuye a los objetivos de la organización. No se trata de repetir el nombre del indicador es brindar un detalle minucioso sobre lo que se busca medir.

c) **Fórmula de cálculo:** Se establece de manera formal, indicando las variables, parámetros y operadores necesarios para calcularlo. La fórmula dependerá del indicador definido teniendo las siguientes consideraciones:



Nomenclatura	Fórmula de Cálculo
Número de	Sumatoria o Resta de elementos
Porcentaje de ...	Logrado / Planificado
Tiempo promedio de ...	Sumatoria de días / Total de casos
Índices, Tasas, Niveles	Responden a fórmulas específicas

- d) **Línea base:** Valor histórico de referencia para comparar el comportamiento del indicador a lo largo del tiempo. Se debe usar la línea base para validar si las metas definidas son realistas y alcanzables.
- e) **Meta:** Permite evaluar el desempeño comparando el valor real con un valor esperado. Para la definición de metas se puede utilizar el método SMART, el cual sirve para asegurar una meta alcanzable:
- **Específica:** La meta debe estar claramente definida.
 - **Medible:** Debe tener una forma clara de medir los avances de la meta propuesta.
 - **Alcanzable:** Debe ser un meta realista considerando recursos y capacidad de ejecución.
 - **Relevante:** La meta debe estar alineada a los objetivos institucionales propuestos.
 - **Tiempo:** Debe tener un plazo para alcanzar la meta propuesta.
- f) **Unidad de medida:** Puede ser porcentaje, tiempo, cantidad, entre otros, dependiendo de la naturaleza del indicador.
- g) **Fuente de datos:** Indica de dónde provienen los datos necesarios para calcular el indicador. Por ejemplo: sistemas, bases de datos. Para definir fuentes de datos se puede considerar lo siguiente:
- **Identificar los datos requeridos para el cálculo del indicador:** Consiste en determinar con precisión la información específica necesaria para obtener su resultado.
 - **Identificar los procesos relacionados:** Permite determinar en qué etapa se generan los datos requeridos para el indicador.
 - **Evaluar la disponibilidad de los datos:** Los datos que se requieren deben ser fáciles de obtener, actualizar y fiables para la recolección.
 - **Validar la integridad de los datos:** Consiste en asegurar la veracidad y confiabilidad de la información utilizada.
- h) **Frecuencia de cálculo:** Indica con qué periodicidad se actualiza el valor del indicador. La frecuencia podría ser: mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual o por período académico.
- i) **Sentido del indicador:** Se refiere a la dirección deseada del valor del indicador para que sea considerado una mejora o un desempeño favorable.
- **Sentido positivo:** A mayor valor, mejor desempeño; el indicador mejora cuando el valor aumenta. Ejemplos: Nivel de satisfacción de los estudiantes, Tasa de Titulación.



- **Sentido negativo:** A menor valor, mejor desempeño; el indicar mejora cuando el valor disminuye. Ejemplos: Número de inconformidades de estudiantes; Tiempo promedio en atención.

- j) **Tipo de reporte:** El reporte del indicador puede presentarse de forma discrecional o acumulada, dependiendo del tipo de indicador y del objetivo de análisis.
 - **Discrecional (puntual):** Presenta el valor del indicador en un instante o periodo específico sin considerar los valores anteriores. Es útil para evaluaciones diarias, tiempos o eventos concretos. Ejemplo: Tiempo promedio en atención.
 - **Acumulado (agregado):** Muestra el valor del indicador acumulado a lo largo de un rango temporal (mes, trimestre, entre otros). Esto permite observar tendencias, rendimientos históricos o el progreso hacia metas a largo plazo. Ejemplo: Tasa de Titulación.

- k) **Responsable de la información:** El responsable de la información es la persona o unidad encargada de garantizar la recolección, validación, actualización y disponibilidad de los datos necesarios para la medición del indicador.

- l) **Secuencia de construcción del indicador:** Para la construcción de indicadores es importante seguir una secuencia sistemática que garantice la calidad del indicador. A continuación, se presentan las actividades, que se sugieren seguir para la construcción de indicadores:
 - Identificar qué se va a medir
 - Identificar dimensión del indicador
 - Determinar unidad de medida
 - Definir nombre del indicador
 - Desarrollar descripción del indicador
 - Determinar la fórmula de cálculo
 - Determinar línea base del indicador
 - Establecer meta
 - Determinar sentido del indicador
 - Determinar tipo de reporte del indicador
 - Definir frecuencia de medición
 - Determinar fuentes de extracción de datos
 - Identificar el responsable de la información

7.7. RENDIMIENTO DE INDICADORES (SEMAFORIZACIÓN)

Para facilitar la interpretación de los resultados de los indicadores y apoyar una toma de decisiones más efectiva, a continuación, se presenta la escala de medición basada en la semaforización. Esta herramienta permite representar visualmente el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, utilizando colores que indican el grado de desempeño alcanzado (Franklin, 2007).



La semaforización asigna rangos de desempeño según el porcentaje de cumplimiento del indicador respecto a su meta, utilizando la siguiente codificación:

- **Verde:** Desempeño alto o satisfactorio. El indicador alcanza o supera el 90% de cumplimiento respecto a la meta. Refleja un resultado positivo y sostenido que no requiere intervención inmediata.
- **Amarillo:** Desempeño intermedio o en observación. El indicador se encuentra bajo el 90% y alcanza o supera el 70% de la meta. Aunque el desempeño no es crítico, es necesario hacer seguimiento y, de ser posible, implementar acciones de mejora.
- **Rojo:** Desempeño bajo o crítico. El indicador presenta un cumplimiento inferior al 70%. Esta situación requiere atención prioritaria y la implementación de medidas correctivas inmediatas.

Este sistema de semaforización aporta claridad, permite alertar oportunamente sobre desviaciones significativas, y facilita la priorización de acciones correctivas en el marco de los procesos de evaluación interna y externa, así como de mejora continua.

Por otra parte, se debe tener importante atención en el caso de sobre cumplimiento de indicadores, si bien alcanzar o superar la meta establecida es deseable, cuando un indicador registra un cumplimiento superior al 100% de la meta, se considera necesario realizar una revisión técnica del valor definido. (Kaplan & Norton, 2004).

Este nivel de sobrecumplimiento puede indicar que la meta establecida no es lo suficientemente retadora o ambiciosa, y por lo tanto no refleja adecuadamente el potencial real de desempeño del proceso u objetivo. La revisión de la meta tiene como objetivo asegurar que los indicadores promuevan la mejora continua, el uso eficiente de los recursos y la búsqueda de mayores niveles de calidad y efectividad. Una meta poco exigente podría generar una falsa percepción de éxito.

Por lo tanto, en los casos en que se supere el 100% del cumplimiento, se deberá:

- Analizar las condiciones que permitieron el sobrecumplimiento.
- Evaluar si la meta fue subestimada o si las condiciones actuales permiten establecer una nueva meta más alineada al nivel de capacidad observado.
- Documentar los resultados y justificar si corresponde o no realizar un ajuste en la meta para ciclos de medición futuros.

Este criterio asegura que las metas se mantengan como instrumentos útiles de planificación estratégica, con un nivel de exigencia realista pero orientado a la mejora.



7.8. INDICADORES HOMOLOGADOS

La homologación de indicadores garantiza que diferentes áreas midan los mismos objetivos bajo los mismos parámetros técnicos, favoreciendo la consistencia estadística, la interoperabilidad de sistemas de información y la toma de decisiones basada en evidencias comparables.

Los indicadores homologados son los seleccionados y aprobados por la Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de Calidad (DNPAC), para asegurar la integridad técnica y la comparabilidad de los resultados de seguimiento y evaluación.

En caso de requerirse indicadores específicos, se deberá cumplir lo establecido en este documento y ser aprobado por la DNPAC.

7.9. FICHAS METODOLÓGICAS DE INDICADORES

Las fichas metodológicas de los indicadores son documentos técnicos que describen de manera estandarizada y detallada las características fundamentales de un indicador, con el fin de asegurar su correcta interpretación, cálculo, seguimiento y uso para la toma de decisiones. Estas fichas funcionan como una herramienta clave en los procesos de evaluación y monitoreo, ya que garantizan la trazabilidad, coherencia y comparabilidad de la información generada por los indicadores a lo largo del tiempo (Brandl & Brandl, 2018).

Importancia de las fichas metodológicas:

- **Estándar común:** Proveen una guía clara y uniforme para todas las partes involucradas, evitando ambigüedades o diferencias en la interpretación del indicador (ISO, 2014).
- **Aseguran calidad y consistencia:** Facilitan que el indicador sea calculado de forma correcta y repetible, incluso por diferentes equipos o en distintos momentos (Kikolski, 2020).
- **Vinculación estratégica:** Permiten evidenciar cómo cada indicador contribuye al logro de objetivos institucionales, metas operativas o factores críticos de éxito (Brandl & Brandl, 2018).
- **Transparencia y trazabilidad:** Documentan claramente las fuentes de datos y supuestos utilizados, lo cual facilita auditorías, revisiones y mejoras futuras (Brandl & Brandl, 2018).
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** Al ofrecer información técnica y contextual, permiten que los resultados del indicador sean usados de manera efectiva para la evaluación, el seguimiento y la mejora continua (Ferrer et al., 2018).

El formato de la Ficha Metodológica de Indicadores será definido por la DNPAC.



7.10. SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES

Con el propósito de establecer un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, orientado a una medición sistemática, técnica y precisa del cumplimiento de los objetivos institucionales, se define el Sistema Nacional de Indicadores. Este sistema se construye considerando tanto la alineación matricial que orienta a la institución, como el cumplimiento de los criterios técnicos para la formulación de indicadores establecidos en el presente documento.

El Sistema Nacional de Indicadores integra de manera coherente los indicadores de los niveles estratégico, táctico y operativo, los cuales, como se muestra en la siguiente figura, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales:

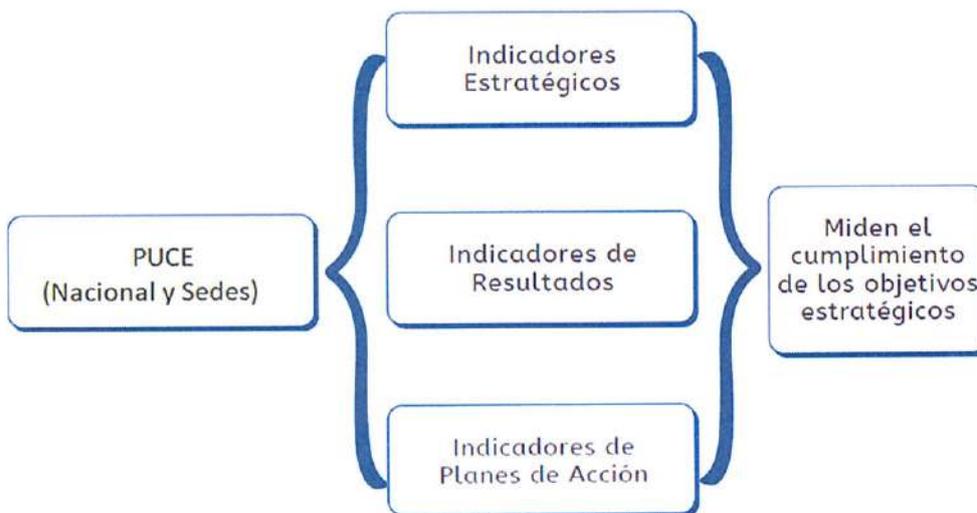


Figura 5: Composición del Sistema Nacional de indicadores

Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad

7.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La DNPAC remitirá a las unidades correspondientes una matriz oficial para el reporte de indicadores. Esta matriz deberá ser completada por los responsables, consignando el avance de la meta y el cálculo del rendimiento del indicador según corresponda. También habilitará un repositorio digital clasificado por código de indicador y período de reporte, en el cual se deberán cargar los medios de verificación que respalden el cumplimiento del avance y el rendimiento de cada indicador. Estos documentos deberán estar organizados y ser accesibles para procesos de evaluación interna y externa, rendición de cuentas y cualquier otro proceso en que la PUCE requiera de esta información.

La periodicidad de las notificaciones a cada unidad estará determinada por la frecuencia de cálculo definida para cada indicador (mensual, trimestral, semestral, anual o por período académico).



Cada responsable de indicador deberá:

- Recopilar la información requerida para su reporte.
- Calcular el avance y desempeño del indicador.
- Verificar la pertinencia y validez de los datos antes de su envío oficial.

Los indicadores de alcance nacional deberán ser reportados a la DNPAC, mientras que los indicadores de sede serán enviados a las respectivas Oficinas de Aseguramiento de la Calidad, las cuales remitirán un informe consolidado a la DNPAC.

La DNPAC consolidará la información a nivel nacional y, en caso de identificar inconsistencias o errores, solicitará las correcciones pertinentes a los responsables. Una vez validada la información, se notificará a las autoridades institucionales sobre los resultados del seguimiento.

Si se detectan desviaciones significativas en el desempeño de uno o más indicadores, se activará el proceso de mejora continua.

Este procedimiento se aplicará de manera continua durante todo el año, conforme a la periodicidad establecida para cada indicador, garantizando así el cumplimiento sostenido del proceso. Con ello, la institución reafirma su compromiso con la mejora continua y la calidad en la gestión académica y administrativa.



REFERENCIAS

- Brandl, D. L., & Brandl, D. (2018). *KPI Exchanges in Smart Manufacturing using KPI-ML*. 51(11), 31–35. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.230>
- Ferrer, B. R., Muhammad, U., Mohammed, W. M., & Lastra, J. L. M. (2018). Implementing and visualizing ISO 22400 key performance indicators for monitoring discrete manufacturing systems. *Machines*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/MACHINES6030039>
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). Pearson Educación.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 22400-2: Automation systems and integration – Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management – Part 2: Definitions and descriptions*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kikolski, M. (2020). Determination of ISO 22400 Key Performance Indicators using Simulation Models: The Concept and Methodology. *International Conference on Model-Driven Engineering and Software Development*, 92–99. <https://doi.org/10.5220/0009175800920099>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.



ACTA DE APROBACIÓN

Aprobación	Firma	Sumilla	Fecha
Mgtr. Mónica Mancheno Directora Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad		M.	12/05/2025.

Revisión	Firma	Sumilla	Fecha
Mtr. Abner Bravo Herrera Experto en Aseguramiento de la Calidad		AB	12 mayo 25
MBA. Jacqueline Mena Solís Experto en Aseguramiento de la Calidad		JMS	12/05/2025
Mtr. Cyntia Ramos Caizaluisa Experta en Autoevaluación y Acreditación		CR	12/05/2025
Mtr. Sebastián Fernández Cárdenas Experto Gobernante		SF	12/05/2025
Dr. Fredy Proaño Egas Secretario General		FPE	12-05-2025

Elaboración	Firma	Sumilla	Fecha
MBA. Jacqueline Mena Solís Experto en Aseguramiento de la Calidad		JMS	12/05/2025

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción de la modificación	Aprobado por
01.01	15 de mayo -2025	Versión Inicial	Dirección Nacional de Planificación y Aseguramiento de la Calidad