

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA DE LA ZONA N°6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”

**Trabajo de titulación previa a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

AUTORES:

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ

PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

DIRECTORA:

MGS. XIMENA KATHERINE PERALTA VALLEJO

**CUENCA-ECUADOR
2017**



RESUMEN

Un Modelo de Gestión Integral (MGI) es una herramienta completa y adaptable a los requerimientos de una organización, promoviendo una mejora continua y asegurando la optimización de las actividades.

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la situación organizacional actual de las instituciones de educación superior públicas de la zona N° 6 del Ecuador y proponer un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca de acuerdo a sus exigencias.

Para el desarrollo de este estudio se realizó una investigación exploratoria para obtener información acerca de la gestión en la Universidad de Cuenca y en la UNAE a través de una batería de encuesta relacionada con los criterios del modelo planteado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) adaptados al área educacional. Una vez obtenida la información, ésta fue procesada para presentarla en tablas y gráficos.

Con los resultados obtenidos, se obtuvo conclusiones importantes que permiten realizar recomendaciones para potenciar las fortalezas encontradas, aprovechar las oportunidades de mejora y trabajar en las debilidades; a través de una propuesta de un modelo de gestión integral que tiene como eje central la gestión de la calidad y como base la Gestión por Procesos (GBP).

Palabras Clave: Modelo de Gestión Integral (MGI), Institución de Educación Superior (IES), Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), Gestión Basada en Procesos (GBP).



ABSTRACT

An Integral Management Model (MGI) is a complete and adaptable mean to the requirements of an organization promoting continuous improvement and ensuring the optimization of activities.

The present study aims to assess the current organizational situation of public higher education institutions in the area N ° 6 of Ecuador and propose a model of management for the University of Cuenca according to their demands.

For the development of this study, an exploratory research was undertaken in order to obtain information about the management in Cuenca University, and in the National University of Education through a set of surveys related to the criteria of the model presented by the European Foundation for Quality Management (EFQM) but adapted to the educational area. Once obtained the information, it was processed to present it in tables and graphs.

With the results obtained, it was able to reach important conclusions that allow to make recommendations to enhance the strengths found, take advantage of the opportunities for improvement and work on the weaknesses; through a proposal of an integral management model that has as a central axis the quality management and as a basis the Management by Processes (GBP)

Key words: Integral Management Model (MGI), Institution of Higher Education (HEI), European Foundation for Quality Management (EFQM), Process-Based Management (PBM).



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
ÍNDICE DE ANEXOS	13
CLAUSULAS DE DERECHOS DE AUTOR	15
CLAUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	17
AGRADECIMIENTOS	19
DEDICATORIA	21
INTRODUCCIÓN	23
CAPÍTULO I	25
1. ANTECEDENTES	25
1.1. Universidad de Cuenca	25
1.1.1. Reseña histórica de la Universidad de Cuenca	25
1.1.2. Rumbo Estratégico de la Universidad de Cuenca	27
1.1.2.1. Misión	27
1.1.2.2. Visión	28
1.1.2.3. Principios	28
1.1.2.4. Valores	28
1.1.2.5. Organigrama de la Universidad de Cuenca	31
1.2. Universidad Nacional de Educación	32
1.2.1. Reseña histórica de la UNAE.	32
1.2.2. Rumbo Estratégico de la UNAE	33
1.2.2.1. Misión	33
1.2.2.2. Visión	33
1.2.2.3. Objetivos	33
1.2.2.4. Organigrama de la UNAE	35
1.3. Generalidades	36
1.3.1. Justificación de la investigación	37



1.3.2. Objetivos de la investigación	39
1.3.2.1. Objetivo general	39
1.3.2.2. Objetivos Específicos.....	39
1.4. Evolución de los Modelos de Gestión	39
CAPÍTULO 2.....	42
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	42
2.1. Modelo de Gestión Integral.....	42
2.1.1. Tipos de modelos de gestión	43
2.1.1.1. Modelo Deming Prize.....	44
2.1.1.2. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	47
2.1.1.3. Modelo EFQM	50
2.1.1.4. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión..	54
2.1.1.5. Los modelos normalizados.....	57
2.1.2. Modelos de Gestión aplicados a IES	60
CAPÍTULO 3.....	64
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	64
3.1. Aproximación contextual	64
3.1.1. Caracterización del objeto de estudio.....	64
3.2. Metodología de análisis para el diagnóstico	67
3.2.1. Tipo de metodología	68
3.2.2. Modalidad de investigación	68
3.2.3. Técnica e instrumento de investigación.....	69
3.2.4. Tratamiento de la información	70
3.2.5. Criterios a evaluar	72
3.2.5.1. Liderazgo.....	72
3.2.5.2. Planificación y Estrategia	72
3.2.5.3. Gestión del Personal	73
3.2.5.4. Recursos	74
3.2.5.5. Procesos	74
3.2.5.6. Satisfacción del Usuario.....	75
3.2.5.7. Satisfacción del Personal.....	75
3.2.5.8. Impacto en la Sociedad	75



3.2.5.9. Resultados de la Institución.....	76
3.3. Resultados.....	76
3.3.1. Resultados de encuestas aplicadas	76
3.3.2. Evaluación por criterio	78
3.3.2.1. Universidad de Cuenca	79
3.3.2.2. Universidad Nacional de Educación (UNAE)	114
CAPITULO 4.....	148
4. PROPUESTA	148
4.1. Propuesta de un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca.....	149
4.1.1. Modelo de gestión integral de calidad	149
4.1.1.1. Características del modelo propuesto.....	149
4.1.1.2. Reestructuración Orgánica	151
4.1.1.3. Elementos del Modelo Propuesto	154
4.1.1.4. Funcionamiento operativo del modelo	189
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	192
CONCLUSIONES.....	192
RECOMENDACIONES.....	195
ANEXOS	198
BIBLIOGRAFÍA.....	223
APÉNDICE.....	227



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	65
Tabla 2: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS	76
Tabla 3: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	79
Tabla 4: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE LIDERAZGO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	80
Tabla 5: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	83
Tabla 6: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	84
Tabla 7: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	87
Tabla 8: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	88
Tabla 9: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RECURSOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	91
Tabla 10: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RECURSOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	92
Tabla 11: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PROCESOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	94
Tabla 12: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PROCESOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	95
Tabla 13: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	98
Tabla 14: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	99
Tabla 15: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	101
Tabla 16: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	102
Tabla 17: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	104
Tabla 18: RESULTADOS TOTAL DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	105
Tabla 19: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	108
Tabla 20: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	109



Tabla 21: PORCENTAJES OBTENIDOS POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA EN LA EVALUACIÓN DE CADA CRITERIO CON RELACIÓN AL MODELO EFQM 111

Tabla 22: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO PARA LA UNAE..... 114

Tabla 23: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE LIDERAZGO PARA LA UNAE..... 115

Tabla 24: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE..... 117

Tabla 25: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE 118

Tabla 26: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE..... 121

Tabla 27: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE 122

Tabla 28: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RECURSOS PARA LA UNAE..... 124

Tabla 29: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RECURSOS PARA LA UNAE..... 125

Tabla 30: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PROCESOS DE PARA LA UNAE..... 127

Tabla 31: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PROCESOS PARA LA UNAE..... 128

Tabla 32: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNAE..... 131

Tabla 33: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNAE..... 132

Tabla 34: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE 135

Tabla 35: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN 136

Tabla 36: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNAE 138

Tabla 37: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN 139

Tabla 38: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RESULTADOS EN LA INSTITUCIÓN PARA LA UNAE 141

Tabla 39: RESULTADOS TOTAL DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN 142

Tabla 40: PORCENTAJES OBTENIDOS POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA EN LA EVALUACIÓN DE CADA CRITERIO CON RELACIÓN AL MODELO EFQM 145



Tabla 41: DESAGREGACIÓN DE LOS MACROPROCESOS.....	160
Tabla 42: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN	164
Tabla 43: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN ACADÉMICA	167
Tabla 44: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	170
Tabla 45: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	173
Tabla 46: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	175
Tabla 47: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN RELACIONES Y COOPERACIÓN.....	178
Tabla 48: Matriz de Control de Criterios Resultados.....	181
Tabla 49: COMPARACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO PROPUESTO.....	185
Tabla 50: PONDERACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO EFQM.....	186
Tabla 51: PONDERACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PROPUESTO	187



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	31
Ilustración 2: ORGANIGRAMA DE LA UNAE	35
Ilustración 3: ESTRUCTURA DEL MODELO DEMING PRIZE	45
Ilustración 4: CICLO PHVA.....	46
Ilustración 5: ESTRUCTURA DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	48
Ilustración 6: ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM	51
Ilustración 7: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.....	55
Ilustración 8: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	77
Ilustración 9: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS EN LA UNAE.....	78
Ilustración 10: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE LIDERAZGO POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	81
Ilustración 11: CUMPLIMIENTO DE LIDERAZGO POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	82
Ilustración 12: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	85
Ilustración 13: CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	86
Ilustración 14: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	89
Ilustración 15: CUMPLIMIENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	
Ilustración 16: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	93
Ilustración 17: CUMPLIMIENTO DE RECURSOS POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	93
Ilustración 18: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	96
Ilustración 19: CUMPLIMIENTO DE PROCESOS POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	97
Ilustración 20: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	100
Ilustración 21: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	100
Ilustración 22: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	103
Ilustración 23: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	104



Ilustración 24: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	106
Ilustración 25: CUMPLIMIENTO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	107
Ilustración 26: COMPARACIÓN DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	110
Ilustración 27: CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	110
Ilustración 28: CUMPLIMIENTO DEL MODELO EFQM EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	112
Ilustración 29: PERFIL DEL MODELO DE GESTIÓN DE UNIVERSIDAD DE CUENCA	113
Ilustración 30: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE LIDERAZGO POR LA UNAE.....	116
Ilustración 31: CUMPLIMIENTO DE LIDERAZGO POR SUBCRITERIO EN LA UNAE	116
Ilustración 32: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE.....	119
Ilustración 33: CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	
Ilustración 34: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA UNAE	123
Ilustración 35: CUMPLIMIENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	123
Ilustración 36: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RECURSOS DE LA UNAE.....	126
Ilustración 37: CUMPLIMIENTO DE RECURSOS POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	126
Ilustración 38: CUMPLIMIENTO DE PROCESOS POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	129
Ilustración 39: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PROCESOS DE LA UNAE.....	130
Ilustración 40: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA UNAE	133
Ilustración 41: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	134
Ilustración 42: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNAE	137
Ilustración 43: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	137
Ilustración 44: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD EN LA UNAE.....	140



Ilustración 45: CUMPLIMIENTO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	141
Ilustración 46: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN DE LA UNAE.....	143
Ilustración 47: CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN POR SUBCRITERIO EN LA UNAE.....	144
Ilustración 48: CUMPLIMIENTO DEL MODELO EFQM EN LA UNAE.....	145
Ilustración 49: PERFIL DEL MODELO DE GESTIÓN DE UNAE.....	146
Ilustración 50: CARACTERÍSTICAS DEL MODELO PROPUESTO.....	150
Ilustración 51: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO.....	153
Ilustración 52: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD.....	154
Ilustración 53: TIPOS DE MUDAS.....	160
Ilustración 54: CICLO PHVA DEL KAIZEN APLICADO A PROCESOS.....	161
Ilustración 55: MAPA DE PROCESOS PROPUESTO.....	162
Ilustración 56: COMPARACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO PROPUESTO.....	186
Ilustración 57: ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PROPUESTO.....	189



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- BATERÍA DE ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES.....	199
ANEXO 2.- BATERÍA DE ENCUESTA APLICADA A ASESORES EXTERNOS.....	204
ANEXO 3.- FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	209
ANEXO 4.- SIMBOLOGÍA BÁSICA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	210
ANEXO 6.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	211
ANEXO 7.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS AL ASESORES EXTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	218
ANEXO 8.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y ASESORES EXTERNOS DE LA UNAE.....	220





CLAUSULAS DE DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Andrea Elizabeth Bueno Álvarez, autora del trabajo de titulación “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA DE LA ZONA N° 6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 07 de junio de 2017

Atentamente,

Andrea Elizabeth Bueno Álvarez

C.I. 0104843800



UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Paúl Andrés Montero Bermeo, autor del trabajo de titulación “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA DE LA ZONA N° 6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 07 de junio de 2017

Atentamente,

Paúl Andrés Montero Bermeo

C.I. 0105531529



CLAUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Andrea Elizabeth Bueno Álvarez, autora del trabajo de titulación “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA DE LA ZONA N° 6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 07 de junio de 2017

Atentamente,

Andrea Elizabeth Bueno Álvarez

C.I.0104843800



UNIVERSIDAD DE CUENCA
CLAUSULA DE PROPIEDAD INTECTUAL

Paúl Andrés Montero Bermeo, autor del trabajo de titulación “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA DE LA ZONA N° 6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 07 de junio de 2017

Atentamente,

Paúl Andrés Montero Bermeo

C.I. 0105531529



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser el pilar fundamental y la guía en mi vida.

A mi Mami Susi, Papi Homero y mis hermanas Pachi y Any por tanto amor, apoyo y ser mi ejemplo de lucha; a mi prima Eli por el aporte con su conocimiento.

A mi novio y compañero de trabajo Paúl por su amor, paciencia y desvelos, lo estamos logrando mi amor.

A la familia de Paúl por el apoyo y aprecio.

A mis estimados profesores que fueron ejemplo de seres humanos y profesionales, en especial a nuestra tutora la Ing. Ximena Peralta que a través de su guía logramos culminar con éxito este trabajo y por las oportunidades brindadas.

A mis compañeras de Talento Humano, Vivi, Mayra, Naty y Mony por la comprensión y respaldo.

A todas las autoridades de la Universidad de Cuenca y UNAE por su colaboración en el estudio, en especial a la Ing. Andrea Álvarez por la ayuda brindada.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ



AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias Padre Celestial por cobijarme todos los días de mi vida con tu gracia divina.

Gratitud inmensa para toda mi familia en especial para mi mami María, papi César, mami Zoila, papi Diógenes mi único sentimiento hacia ustedes es amor.

Mil gracias a ti Angita compañera de tesis, amiga, pareja de bonitas experiencias; me permito decirte que te admiro y amo con toda mi vida es para mí un placer compartir mi tiempo contigo, gratitudes a ti por la paciencia, entrega y dedicación en este trabajo.

Gracias a la Universidad de Cuenca por permitir haberme formado en sus aulas y de igual manera gracias a todos mis profesores por haber contribuido para conmigo a través de sus conocimientos y experiencias que me han servido para el día a día.

De la manera más especial infinitos agradecimientos a la Ing. Ximena Peralta más que una profesora considerada una amiga, quien supo guiar este trabajo por medio de su acertado conocimiento.

Gracias a mis amigos por todas las experiencias vividas, para ustedes Lucho, Andrés, Carlos, Byron, Sebas, un abrazo fraterno.

PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



DEDICATORIA

Dedico esta meta a mis padres por la confianza que han depositado en mí y su apoyo incondicional; a mis hermanas por enseñarme que en la vida pueden pasar muchas cosas buenas y malas pero a pesar de todo siempre nos tenemos las 3; a mis 4 tiquitos Paola, Sebastián, Josué y Emilio por ser mi vida, motor y la razón de muchas alegrías.

A mis abuelitos, tíos y primos que de forma directa o indirecta han sabido darme su respaldo.

Te la dedico a ti Paúl, por formar parte de mi vida, por ser mi amigo, mi novio y mi SP, te amo y admiro por ser auténtico, inteligente y una gran persona, siempre a “Two steps behind”

Me la dedico a mí por no darme por vencida.

Y a Dios por darme todo lo que tengo y amo.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ



DEDICATORIA

Esta nueva meta alcanzada en mi vida se la dedico en primer lugar a Dios que siempre me tiene presente en sus mejores planes y le agradezco por su infinito amor; desde el fondo de mi corazón con todas mis fuerzas se la dedico a mis padres Jhon y Jenny que a pesar de las adversidades siempre tuve de ellos un apoyo incondicional y el afecto inconmensurable que durante toda mi vida me ha permitido superar las dificultades; se la dedico a mi hermana Gaby quien ha sido la motivación para convertirme en su paradigma y enseñarle que cualquier sueño es realizable con esfuerzo; de manera muy especial a aquellas personas de las que hoy no puedo disfrutar de su presencia pero sé que desde donde están guían mi camino para ustedes con mucho amor Juan Pablo y Diógenes Alonso porque ustedes fueron el motivo.

PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas tienen autonomía sobre el funcionamiento de su gestión de acuerdo a las necesidades y exigencias que tengan cada una de ellas, sin embargo, esto no las exime del control y evaluación por parte de los organismos estatales pertinentes como lo es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) de tal manera que su labor está regida a ciertos parámetros que regulan el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

Actualmente en la Zona N°6 del Ecuador la Universidad de Cuenca y la Universidad Nacional de Educación no cuentan con un modelo de referencia para su gestión, es justamente ahí donde nace la necesidad de contar con un Modelo de Gestión Integral (MGI) que se convierta en una herramienta que permita expresar el articulado funcionamiento de una institución en todos sus escenarios considerando sus ventajas y desventajas para cumplir con necesidades y expectativas en su contexto de desarrollo y establecer una mejora continua en sus procesos.

Para cubrir esta necesidad y cumplir con la consecución de los objetivos planteados en este trabajo, se ha organizado el mismo en cuatro capítulos, en cada uno aportando sistemáticamente con información pertinente, en virtud de esto, el primero de ellos incluye los antecedentes de las universidades públicas de la Zona N°6 del Ecuador presentando una reseña histórica y su rumbo estratégico, para llegar a comprender el ambiente organizativo en el que se desenvuelven, consecuentemente abordar las razones por las cuales las IES necesitan de un modelo de gestión integral y como estos sistemas han ido cambiando de acuerdo a los contextos y exigencias del entorno.

Posteriormente en el segundo capítulo se muestra la fundamentación teórica en la que se incluye la definición de modelo de gestión integral para luego desarrollar los tipos de modelos propuestos por diferentes organizaciones que



promueven la calidad a nivel mundial y como se han adaptado a instituciones de educación superior.

A continuación el tercer capítulo plantea una evaluación de la gestión en la Universidad de Cuenca y UNAE a través de una batería de encuesta que contiene 9 cuestionarios referentes a los criterios que conforman el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad pero que han sido adaptados para aplicarlos en instituciones educativas, dichas interrogantes fueron respondidas por el nivel jerárquico superior de cada institución de acuerdo al ejercicio de su gestión reflejado en los organigramas correspondientes y también por asesores externos que conocen a fondo el entorno en el que se desarrollan las IES para validar la información obtenida, concluyendo con un análisis de los resultados y el diagnóstico respectivo para cada institución.

Por último, el capítulo final comprende la propuesta de un modelo de gestión integral de calidad basado en procesos para la Universidad de Cuenca que guarda relación con los componentes del modelo EFQM y que refuerza las áreas que de acuerdo al diagnóstico la institución necesita mayor atención, finalmente se presenta una caracterización de los macro procesos de la organización; y las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron de acuerdo al trabajo realizado.



CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

Con el fin de comprender el entorno de las instituciones de educación superior pública de la Zona N° 6 del Ecuador y su gestión organizativa, es sustancial repasar su respectiva historia y consolidación a través de los años a más de tener conocimiento sobre cómo están conformadas sistemáticamente según sus rumbos estratégicos para dar origen al entendimiento de la propuesta de un modelo de gestión integral que se ajuste a las exigencias de este tipo de organizaciones; comprendiendo que la evolución de los modelos de gestión ha sufrido variaciones acorde a épocas, perspectivas, áreas geográficas, exigencias, tipos de organización, etc. Este capítulo tiene como finalidad dar a conocer todos estos tópicos los mismos que se desarrollan a continuación.

1.1. Universidad de Cuenca

1.1.1. Reseña histórica de la Universidad de Cuenca

Debido a las necesidades de desarrollo de la región sur del Ecuador y tomando como ejemplo el antecedente de la creación de la Universidad de Quito en el año de 1836 conocida actualmente como Universidad Central del Ecuador, surge en el gobierno del presidente Jerónimo Carrión mediante decreto legislativo el 15 de octubre de 1867 la Universidad de Cuenca bajo la denominación de Corporación Universitaria del Azuay, dando inicio a sus actividades formalmente el 1 de enero de 1868 con su primer rector el Dr. Benigno Malo Valdivieso. La Facultad pionera fue la de Ciencias donde las primeras ofertas académicas que se impartieron estuvieron relacionadas con las Matemáticas, Ciencias Físicas y Naturales.

A lo largo de la historia, la *alma mater* cuencana no estuvo exenta de repercusiones que la afectaron directamente, las mismas que fueron causadas por los cambiantes escenarios políticos, económicos y sociales que se presentaban en la República del Ecuador a cargo de los diferentes mandantes que gobernaban de



acuerdo con las épocas que se vivían respectivamente. La institución fue promotora de sucesos importantes como el dar apertura a la educación superior a la mujer en el Ecuador permitiendo a Matilde Hidalgo de Procel en 1914 ingresar a la universidad para que luego obtuviera su licenciatura en Medicina.

Con el pasar del tiempo la Corporación Universitaria del Azuay define formalmente su designación como Universidad de Cuenca en 1926 proclamándose autónoma e integrando como parte trascendental en sus procesos de interacción al estudiante que se constituía en una figura que había venido tomando importancia desde los tiempos de la Revolución Liberal¹ en 1895.

En sus inicios la Universidad de Cuenca, antes de la segunda mitad del siglo XX en 1935 empieza a dar origen a nuevas escuelas y facultades como: la Escuela Superior de Minas, la Escuela de Ingeniería Civil y la Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas, después de 1950 se instauran la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Escuela de Química Industrial, Escuela de Arquitectura y Urbanismo, Escuela de Enfermería y Trabajo Social.

Con el transcurso del tiempo, la Universidad de Cuenca ha continuado adaptándose a un entorno constantemente cambiante y cada vez más exigente, creando nuevas oportunidades de desarrollo profesional en distintos ámbitos que la sociedad requiere, así pues, actualmente está conformada por 12 facultades como son: Arquitectura y Urbanismo, Artes, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Hospitalidad, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Ingeniería, Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, Odontología, Psicología y dentro de ellas están 52 carreras dispuestas de la siguiente manera: Arquitectura, Instrucción Musical, Artes Visuales, Danza y Teatro, Diseño Gráfico, Diseño de Interiores, Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Gastronomía, Hotelería, Licenciatura en Administración Turística, Turismo, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía, Ingeniería Empresarial,

¹ (...) de 1895, una revolución con participación de las amplias masas (campesinos, obreros, artesanos, burgueses, etc.), bajo la dirección de liberales y radicales, encabezados por Alfaro para imponer las transformaciones de la revolución burguesa antifeudal. (Muñoz Vicuña, 1987)



Marketing, Economía, Sociología, Enfermería, Estimulación Temprana, Fonoaudiología, Imagenología, Laboratorio Clínico, Medicina y Cirugía, Nutrición y Dietética, Terapia, Física, Bioquímica y Farmacia, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Industrial, Ingeniería, Química, Filosofía, Sociología y Económica, Historia y Geografía, Lengua, Literatura y Lenguajes Audiovisuales, Lengua y literatura Inglesa, Comunicación Social en Periodismo y Comunicación Digital, Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Matemática y Física, Educación Física, Educación General Básica, Cine y Audiovisuales, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones, Derecho, Orientación Familiar, Trabajo Social, Género y Desarrollo, Odontología, Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología Social. A la par cada facultad desempeña trabajos de investigación en sus campos pertinentes además de varias ofertas de posgrado en cada facultad.

En el escenario actual la Universidad de Cuenca es reconocida a nivel nacional e internacional por su excelencia en educación y por haber formado a varios personajes ilustres que han sido protagonistas en la historia de nuestro país, motivando que con justa razón estudiantes de varias provincias del Ecuador opten por formarse en la misma. En la búsqueda de la excelencia académica ha sido sometida a varios procesos de evaluación interna y externa llevados a cabo por organismos competentes por parte de la Universidad y del Estado, el más importante fue el análisis realizado por el CEAACES en el 2016 para la re-categorización de las instituciones de educación superior en el que la Universidad de Cuenca se hizo merecedora de la categoría A.

1.1.2. Rumbo Estratégico de la Universidad de Cuenca

1.1.2.1. Misión

La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la



época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente. (Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca, 2013)

1.1.2.2. Visión

La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad. (Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca, 2013)

1.1.2.3. Principios

La Universidad de Cuenca se rige por los principios establecidos en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Superior, por el humanismo, la libertad, la inclusión y la no discriminación, la equidad de género, el pensamiento creativo y plural, la gratuidad de la educación hasta el tercer nivel, la rendición de cuentas y la igualdad de oportunidades para los profesores, investigadores, estudiantes, servidores y trabajadores. (Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca, 2013)

1.1.2.4. Valores

Compromiso

- Servir a la sociedad y promover la preservación del medio ambiente.
- Cumplir con las regulaciones legales y reglamentarias.
- Apoyar al cumplimiento de las metas del PNBV en lo pertinente a las IES.
- Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia aportando proactivamente a las estrategias de mejoramiento institucional.

Transparencia

- Transparentar todos los actos académicos, científicos y administrativos.
- Facilitar el acceso del público a la información institucional.



- Presentar informes y rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Excelencia

- Fomentar e impulsar cambios en la calidad y pertinencia de la educación superior.
- Trabajar bajo los principios de calidad y pertinencia social y científica en el cumplimiento de los ejes misionales.
- Gestionar la excelencia con eficacia y eficiencia.
- Liderar la gestión académica, científica y administrativa.

Lealtad

- Cumplir con la visión, misión y objetivos institucionales aportando a la consecución de las metas del Plan Nacional para el Buen Vivir y al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Fomentar el trabajo en Equipo.
- Asegurar una comunicación altamente efectiva hacia dentro y hacia fuera.
- Apoyar a la gestión institucional.

Innovación

- Generar nuevo conocimiento científico y tecnológico.
- Gestionar los cambios institucionales y del entorno con visión proactiva.
- Fortalecer las capacidades y competencias del talento humano.
- Impulsar el desarrollo tecnológico para mejorar la gestión académica y de investigación.

Equidad

- Generar en la comunidad universitaria hábitos de autorreflexión organizacional para promover el cambio.
- Mejorar y diversificar las políticas de acción afirmativa.
- Respetar la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y velar por el cumplimiento de los derechos de los diferentes grupos de la comunidad

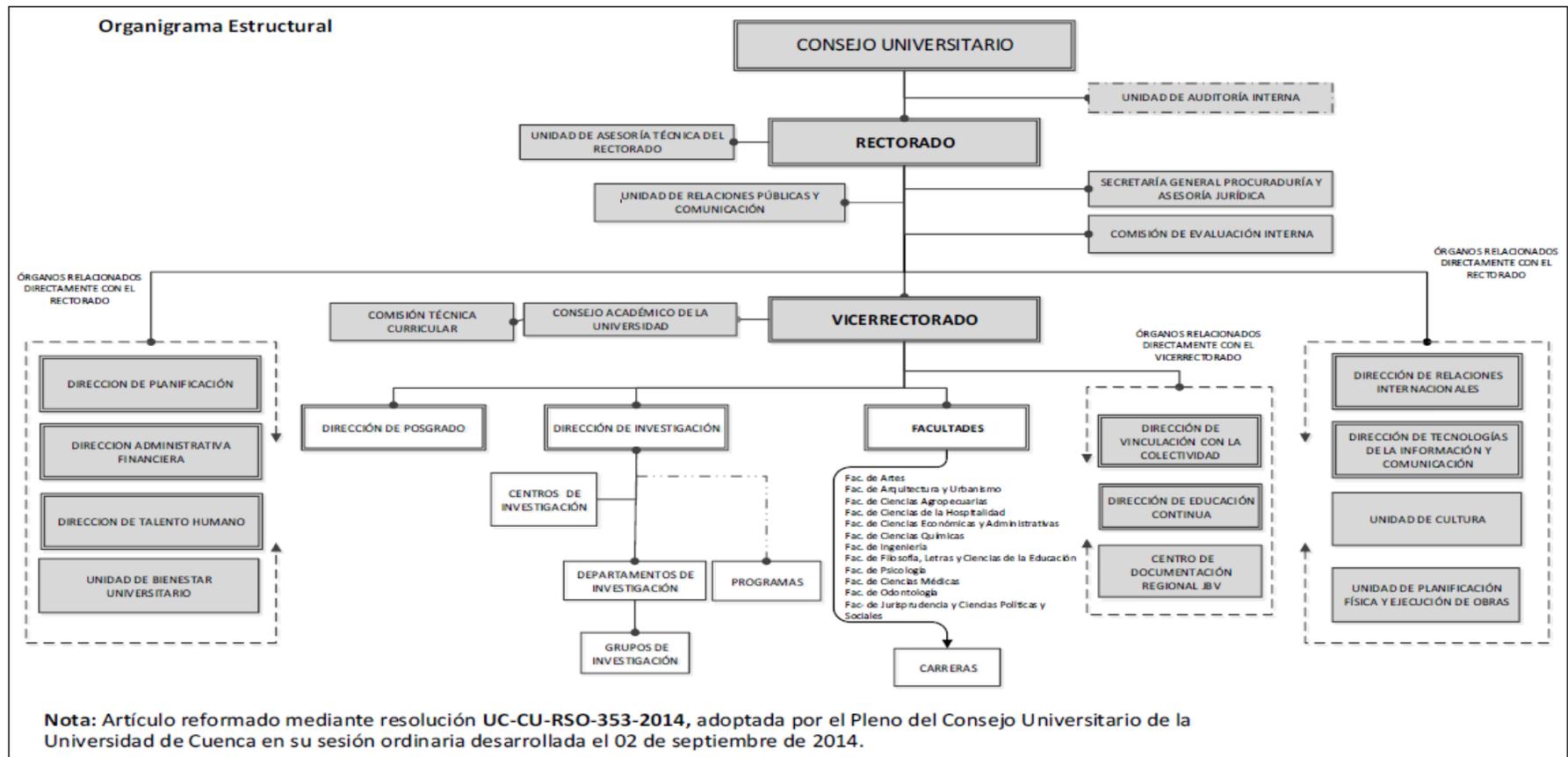


universitaria y de la sociedad. Fortalecer la vinculación con la colectividad. (Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca, 2013)



1.1.2.5. Organigrama de la Universidad de Cuenca

Ilustración 1: ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: http://www.ucuenca.edu.ec/images/minisites/dipuc/docs/literal_al_organigrama_de_la_instituci%C3%B3n.pdf

Elaborado por: (García, 2014)

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



1.2. Universidad Nacional de Educación

1.2.1. Reseña histórica de la UNAE.

La apertura por parte del gobierno del presidente Rafael Correa para con el desarrollo de la educación superior en el país generó que se impulsará la creación de universidades como: La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, Universidad Regional Amazónica Ikiam, la Universidad de las Artes y para enfocarse en promover la formación de calidad respecto a profesionales de la educación se da origen a la Universidad Nacional de Educación UNAE, como todas las universidades anteriormente mencionadas la UNAE se constituyó por la ley de creación y fue sancionada en el pleno de la Asamblea Nacional el día 26 de noviembre de 2013 para que consecuentemente en el mismo año de acuerdo a la ley fuera publicada en el Registro Oficial el 19 de diciembre.

Esta institución de educación superior emprendió sus actividades el 15 de abril de 2014, mediante un proceso de nivelación inicialmente para 24 estudiantes que recibirían las cátedras de: Universidad y Buen Vivir, Introducción a la Comunicación, Matemáticas, Cultura y Sociedad, Psicología y Educación, para que subsiguientemente se inclinen por una de las 4 carreras de grado ofertadas que son: la carrera de Educación Básica con menciones en Matemáticas, Lengua y Literatura y Educación General Básica, la carrera de Educación Inicial, la carrera de Educación Intercultural Bilingüe y la carrera de educación básica. Además la universidad ofertará próximamente cursos de formación continua y oportunidades de pos-grado como: Maestría en Formación de Formadores, Maestría en Investigación y Evaluación Educativa, Especialización para Auditores, Asesores y Directores y la Especialización en Pedagogía para Docentes de Bachillerato Técnico que no posean estudios de Docencia.

Hoy por hoy la UNAE se encuentra a cargo de una Comisión Gestora conformada por un presidente que tiene a su vez el papel de rector el Dr. Freddy Álvarez Gonzales y un cuerpo directivo los cuales tendrán un periodo de vigencia de 5 años desde su establecimiento sin opción a prórroga. Al igual que todas las



instituciones de educación superior se encuentra supeditada por el Consejo de Educación Superior en un marco legal establecido por la Ley Orgánica de Educación Superior y bajo el constante control del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

1.2.2. Rumbo Estratégico de la UNAE

1.2.2.1. Misión

Contribuir a la formación de talento humano del sistema educativo para la construcción de una sociedad justa, equitativa, libre y democrática, generando modelos educativos de excelencia, caracterizados por rigor científico, enfoque de derechos y de interculturalidad. (UNAE, 2016)

1.2.2.2. Visión

En el año 2025, la UNAE es reconocida como referente nacional e internacional por:

- La formación de docentes y otros profesionales de la educación con compromiso ético, capaces de participar en la transformación del sistema educativo con respuestas culturalmente pertinentes, científicamente fundamentadas, con enfoque de ecología de saberes.
- El desarrollo de investigación, fortaleciendo la formación del talento humano a través de la producción de conocimientos en el ámbito educativo para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población.
- Su vínculo con la comunidad educativa y la colectividad, para promover la gestión social y las redes de conocimiento con el fin de identificar y ofrecer respuesta a necesidades de sectores y actores de la comunidad. (UNAE, 2016)

1.2.2.3. Objetivos

- Formar docentes con un dominio de conocimientos disciplinares y pedagógicos, necesarios para garantizar el aprendizaje de los estudiantes, y

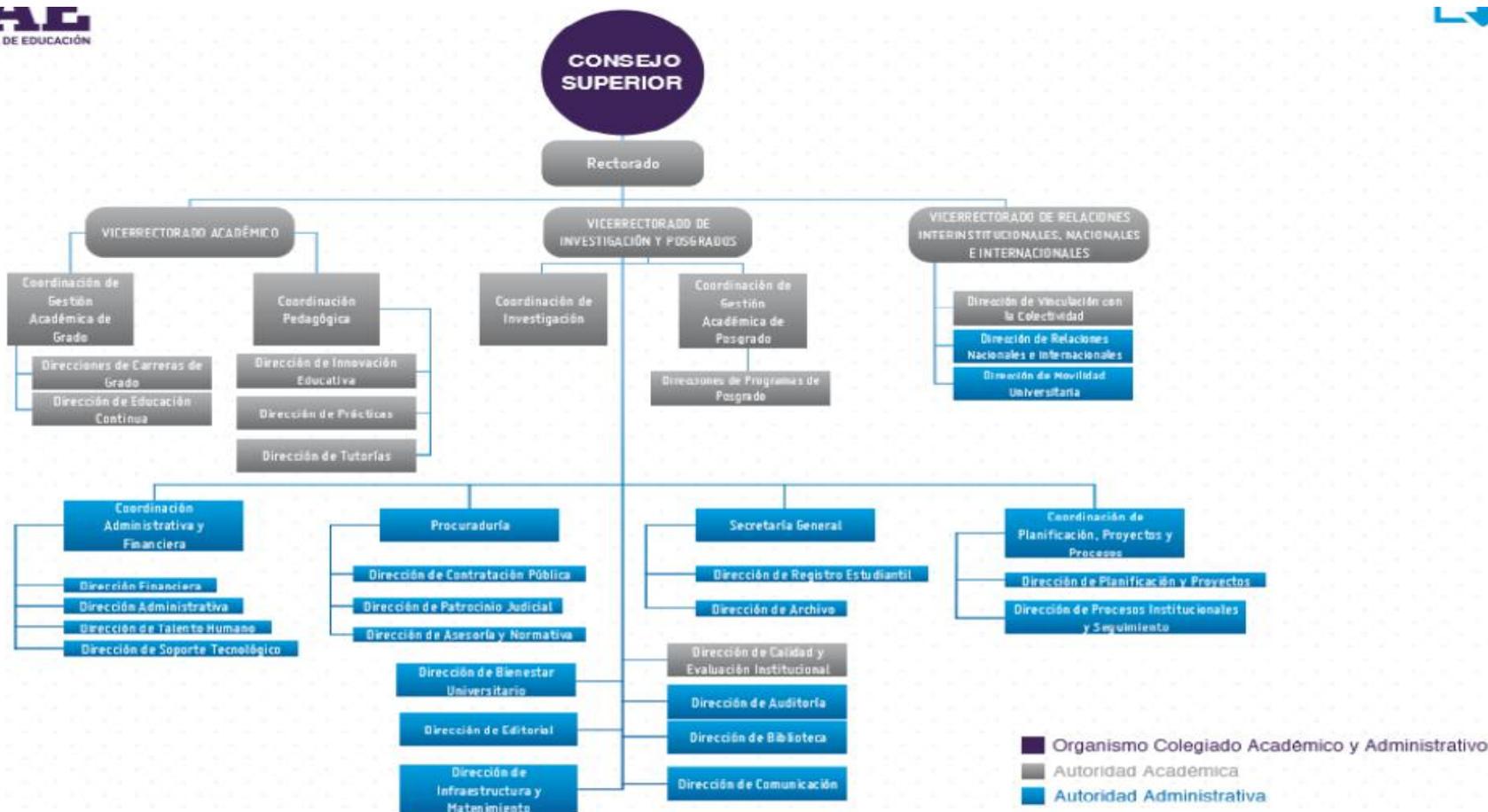


formar especialistas educativos con visión estratégica y capacidad de gestión de su área de especialidad dentro del sistema educativo.

- Formar investigadores y desarrollar investigación educativa para generar conocimiento pedagógico y fundamentar la política educativa y su gestión.
- Establecer una relación recíproca con la sociedad a través de proyectos educativos innovadores y participativos.
- Promover un enfoque educativo intercultural e inclusivo que, partiendo de la valoración de la diversidad cultural, busque incrementar la equidad educativa, superar el racismo, la discriminación y la exclusión, y favorecer la comunicación entre los miembros de la sociedad.
- Incidir positivamente en la calidad de las instituciones educativas de tercer y cuarto nivel. (UNAE, 2015)

1.2.2.4. Organigrama de la UNAE

Ilustración 2: ORGANIGRAMA DE LA UNAE



Fuente: http://media.wix.com/ugd/5049d3_17511c478a7e4c33a9e495b0cb41307f.pdf

Elaborado por: (UNAE, 2016)

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



1.3. Generalidades

El diseño de un modelo de gestión integral es más común en empresas y entidades privadas que persiguen fines de lucro en pos de la búsqueda y mejoramiento de sus tareas, actividades y procesos para procurar maximizar sus utilidades. En la época actual los requerimientos para las instituciones de educación superior son cada vez más exigentes en torno al desarrollo de sus actividades internas y el mejoramiento continuo de las misma, es valioso por tanto considerar que éstas se desenvuelvan en el marco de un modelo de gestión integral ya que esta herramienta representa un punto de referencia para cualquier tipo de organización al momento de optimizar recursos, agilizar las actividades diarias y anticiparse a los posibles eventos proponiendo directrices y lineamientos para afrontar los mismos, conjuntamente contrastar la información procesada mediante resultados interpretativos obtenidos por medio de herramientas de gestión o indicadores.

Actualmente varias empresas a nivel nacional e internacional cuentan con modelos de gestión integral que les permiten no solamente cumplir con los objetivos de su entidad sino acogerse a estándares y normas de calidad de gestión mundiales; por otro lado existen muchas organizaciones que han basado su funcionamiento y resolución de problemáticas en la experiencia y al no articular su información bajo un sistema de referencia no pueden mover la gestión de la institución como un todo.

En el ámbito de las instituciones de educación superior en el Ecuador mucho más en el área pública a pesar de tener autonomía para ejercer su gestión bajo un modelo organizativo independiente, no se ha desarrollado un modelo de gestión integral que rijan para todas estas organizaciones, de cualquier modo han encaminado sus esfuerzos para conseguir que se mantenga un correcto funcionamiento administrativo, académico y financiero. Esto se debe a que la universidad no deja de ser una organización dinámica e interdependiente pero que en repetidas ocasiones actúa de manera fragmentada ocasionando que se integren los sistemas más no la gestión.



A través de este trabajo lo que se pretende es hacer un análisis de la manera en la cual se ha venido desarrollando la gestión en las IES públicas de la Zona N°6 del Ecuador y como resultado de éste plantear un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca que se adapte a sus necesidad e incluso que pueda servir de base para otras instituciones educativas.

1.3.1. Justificación de la investigación

Este estudio aspira contribuir con un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca debido a que este análisis es trascendental para las instituciones de educación superior pública del Ecuador ya que se encuentran en constantes ciclos de acreditación y evaluación. La importancia de contar con un modelo de gestión es que mediante este se intenta optimizar el funcionamiento de todas las áreas de la organización relacionándolas entre si y considerando sus diferentes variables para que puedan ser medibles a través de una herramienta completa que contemple todos los escenarios en los que se desarrollan las IES.

Además debido al actual contexto de control y acreditación por parte del CEAACES el cual se realiza cada 5 años para todas las carreras de pregrado y los programas de posgrado ofertados y de la misma manera cada 2 años para la categorización de las universidades del país, uno de los 6 criterios de referencia tomados en cuenta para la evaluación es la organización de las instituciones de educación superior² que predispone a éstas a que tenga un sistema adecuado de planificación operativa que determine, monitoree y evalúe los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos, actividades y resultados en todas las unidades académicas y administrativas de la institución.

Es importante señalar que no existe actualmente un modelo de gestión integral como tal que rijan para las instituciones de educación superior a nivel nacional. A pesar de tener la información pertinente para el estudio, todavía no se ha desarrollado esta herramienta que con certeza constituirá un punto de referencia

² Disponible en: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>



para delimitar nuevas actividades y procesos dentro de las universidades, además de un mejor funcionamiento de la organización.

Con las consideraciones previas, se debe recalcar que un modelo de gestión integral debe ser práctico y aplicable directamente a las tareas, actividades y procesos de los distintos ámbitos que conforman las IES pues su trascendencia está en proporcionar directrices y lineamientos para el adecuado desarrollo de las labores cotidianas en sincronía con la planificación estratégica, además nos permite un apropiado control de varios aspectos en función de algunas herramientas como son los indicadores o matrices de evaluación; por otro lado el MGI es una propuesta flexible que podrá ser aplicado al ámbito universitario pero con parámetros generales que le permiten ser versátil tanto para entidades públicas como privadas; ésta herramienta integral busca resolver problemas tanto de orden económico, administrativo y social disponiendo de un instrumento analítico e integrador que facilite un esquema organizacional y direcciona el funcionamiento a través de un gobierno corporativo para el correcto manejo y control de los recursos económicos y gestión del talento humano en la Universidad de Cuenca y UNAE, así de esta manera se busca definir los procesos que se manejan en todas las áreas para un desarrollo eficiente y con optimización de recursos.

Hoy por hoy la mayoría de instituciones a nivel privado en busca de mejorar sus estrategias, permanencia y posicionamiento a largo plazo en el mercado han ido desarrollando modelos de gestión integral por medio de los cuales han logrado optimizar de manera eficiente todos sus espacios y con ello una relación más íntima con su contexto y de igual manera al interior de su estructura, es por ello que aunque en organizaciones sin fines de lucro estos modelos se han desarrollado en menor proporción ya se trabaja para aplicar instrumentos de gestión adaptados a los diferentes entornos y más aún al contexto de las instituciones de educación superior para que esta parte fundamental de la sociedad no sea la excepción.

La Universidad de Cuenca como institución de excelencia académica está siempre a la vanguardia, incorporando procedimientos que le permitan alcanzar niveles máximos de calidad en la educación, por lo que para el exitoso y adecuado manejo de tareas actividades y procesos que existan y puedan aparecer en el constante



desarrollo de la universidad es imprescindible contar con un modelo de gestión integral que englobe todas las áreas en las que se desenvuelve el *alma mater*, para de esta manera direccionar a la organización hacia alcanzar altos estándares de desempeño en un entorno cada vez más cambiante y exigente.

1.3.2. Objetivos de la investigación

1.3.2.1. Objetivo general

Evaluar y proponer un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca

1.3.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en torno a la gestión de las instituciones de educación superior pública de la Zona N° 6 del Ecuador.
- Analizar la información encontrada en torno a la gestión.
- Identificar adecuadas herramientas de evaluación para la gestión.
- Identificar las posibles falencias en la gestión actual.

1.4. Evolución de los Modelos de Gestión

Todas las organizaciones independientemente de cual sea su naturaleza han sufrido cambios por las coyunturas que han enfrentado conforme a contextos sociales, culturales, económicos, políticos, financieros y ambientales, es importante mencionar que a partir de la Revolución Industrial³ las empresas elaboran

³ El término revolución industrial suele referirse al complejo de innovaciones tecnológicas que, al sustituir la habilidad humana por la máquina y la fuerza humana y animal por energía mecánica, provoca el paso desde la producción artesanal a la fabril, dando así lugar al nacimiento de la economía moderna. (Landes, 1979 citado por Chavez, 2004, pág. 4)



masivamente productos, por lo que su visión de modelo de organización corresponde solamente a maximizar sus utilidades y expandir sus actividades a diferentes mercados, la toma de decisiones se realizan exclusivamente por un gerente y sus labores se desempeñan bajo un modelo jerárquico de autoridad directa.

El desarrollo de los mercados y la creación de nuevas necesidades hacen que las personas dejen de consumir solamente bienes tangibles y esto causa que la demanda se diversifique de tal manera que se exigen nuevos servicios por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar, esto hace que los establecimientos, corporaciones, fundaciones, entidades, instituciones, etc., evolucionen en sus estructuras organizativas reconociendo que el entorno es cada vez más voluble, por esta razón, se traslada el enfoque hacia una administración comprendida en torno a las exigencias de los clientes y la capacidad de reacción de las empresas para satisfacer sus necesidades, dando como resultado que en nuestros días las empresas que no se renueven estén condenadas a desaparecer implicando una reestructuración en algunas ocasiones desde las bases de la organización y la renovación de cada una de sus áreas, esto se puede contrastar en los actuales modelos de gestión aplicados donde existe planeación estratégica, reglamentos, manuales de funciones, entre otros que han dado los lineamientos en la consecución de los objetivos involucrando a todo el talento humano y recursos optimizados como parte activa en la identificación de problemas y toma de decisiones, consecuencia de todo es que los empleados cambien su forma de pensar y aporten proactivamente a mejorar la organización de manera holística, superando barreras organizacionales que limitan el exitoso desarrollo de cada miembro dentro de sus funciones.

Se han utilizado variadas herramientas para gestionar las organizaciones de acuerdo a sus necesidades; en el transcurso de la historia se han implementado distintos modelos de gestión en los cuales se ha tomado en cuenta diferentes variables como: planificación, dirección, ejecución, administración, control y evaluación, lo que ha conllevado a converger en algunos de los modelos más relevantes. De acuerdo a la naturaleza y la razón de ser de la empresa se pueden



aplicar modelos de gestión basados en el talento humano, en los rendimientos financieros, en los procesos, actividades y tareas, objetivos y estrategias, etc.

El surgimiento y la evolución del MGI surgen a causa de la alta competitividad y la búsqueda de mejores resultados por parte de las empresas; han existido y subsisten diferentes propuestas de acuerdo a la localización geográfica, la diferenciación de los mercados y las exigencias de los diferentes entornos

Uno de los modelos más importantes y que se convirtió en referencia para varias de las propuestas actuales es el Deming nacido en 1951 en Japón; luego en 1987 en nuestro continente se plantea el modelo Malcolm Baldrige que aparece para aportar en el funcionamiento de organizaciones inicialmente solo de EEUU y proporcionar equidad debido a la pérdida de competitividad con respecto a las empresas japonesas. Posteriormente desde 1947 entre los más importantes se diseñan los modelos normalizados afirmados en las Normas ISO (International Organization for Standardization) para generalizar todos los procedimientos de las empresas a nivel mundial. Con el pasar del tiempo la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad plantea en 1992 el modelo EFQM que procura estar a la par con las exigencias actuales de las organizaciones siendo un sistema adaptativo a cualquier tipo de institución y magnitud. Finalmente para los países latinoamericanos aparecen distintas versiones de modelos de gestión integral que se sistematizaron en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión propuesto por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad que reúne características de sistemas anteriores acondicionadas a los requerimientos de su comunidad.

En un principio estos modelos fueron creados para dar funcionalidad a las empresas, pero debido a su versatilidad para ser aplicados en otros tipos de organizaciones se ajustaron también al ámbito educacional ocasionando que la mayoría de las entidades educativas dirijan sus operaciones a través de estas herramientas, es por eso que muchas de las mismas tienen una estructura organizativa aparentemente similar y oportunidades de mejora si se identifican las carencias y se potencian las fortalezas, en función de esto, se puede adaptar y complementar un modelo de gestión de acuerdo al contexto de cada organización.



CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una vez apropiados del conocimiento básico en torno a las instituciones de educación superior pública de la Zona N° 6 del Ecuador y examinando la propuesta de un modelo de gestión integral; en este capítulo se desarrolla la base teórica en la cual se desenvuelve un MGI respecto a diferentes puntos de vista y planteamientos de organizaciones a nivel mundial.

2.1. Modelo de Gestión Integral

Un modelo de gestión integral es aquel que tiene como finalidad permitir que los sistemas integrados de gestión creen una mejoría oportuna para la consecución de la excelencia en las organizaciones y de esta manera se construya y fortalezca día con día su cultura contribuyendo a la creación de valor.

En el universo de las organizaciones existen diferentes enfoques con los cuales se las puede mirar, todo depende de la naturaleza de las mismas y su perspectiva a futuro permitiendo la adaptación de los modelos de gestión integral estableciendo como base pilares importantes de la gestión.

En algunos casos las instituciones permiten perseguir la excelencia a través de modelos de gestión por competencias que buscan potenciar las características individuales, habilidades y destrezas del talento humano con el fin de mejorar el trabajo grupal y apuntar a la consecución de los objetivos de la empresa; por otro lado se puede dirigir a una organización mediante un modelo de gestión por objetivos y resultados que en éste caso direcciona al cumplimiento de actividades definidas en un plan estratégico en relación a un periodo de tiempo y la utilización adecuada de los recursos para la obtención de rendimientos favorables.

Uno de los contextos más importantes es la orientación hacia los procesos; para comprender la definición de modelo de gestión integral se debe tener en cuenta que en una organización sea cual fuere su naturaleza la gestión de la misma es una sola, es decir, no pueden existir diferentes tipos de gestiones, a la par ésta se



simboliza a través de los procesos que albergue cada institución de acuerdo al contexto que atraviesa la misma por lo que el modelo estará periódicamente sujeto a control.

En las diferentes áreas de una entidad toda actividad o secuencia de acciones instituidas como procesos que se lleven a cabo mediante insumos que a través de la implementación de valor dan resultados, son susceptibles de gestión a través de la correcta identificación, definición, evaluación, medición y documentación para la mejora del funcionamiento colectivo.

Un MGI es un entorno en el que interactúan todas las piezas internas y externas de una organización, es un campo amplio que comprende a los sistemas integrados de gestión acoplándolos de tal manera que el funcionamiento de una empresa, institución o entidad marche a la par entre ellos y las demás partes implicadas, dicho esto la herramienta holística que moldea el correcto funcionamiento de una empresa es el modelo de gestión integral, mas no los sistemas integrales de gestión. De acuerdo con Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos (2008, pág. 66) “Adviértase que no usamos la expresión Sistema Integrado de Gestión (SIG) porque consideramos que lo que se debe mostrar como integrado es la gestión y no el sistema”.

En conclusión, se puede decir que un modelo de gestión integral es una herramienta de análisis que involucra a todas las áreas de una empresa trabajando conjuntamente para evaluar y conseguir resultados de acuerdo a los objetivos y las estrategias planteadas, de manera eficaz, eficiente y efectiva en sintonía con el contexto real en el que se desenvuelve la organización.

2.1.1. Tipos de modelos de gestión

A lo largo del tiempo las propuestas de implementación de modelos de gestión han sido variadas tratando de dar respuestas a las problemáticas más importantes de las organizaciones en sus áreas fundamentales como: estructura organizativa, dirección, responsabilidades, recursos, procesos, entre otros, los cuales debido a un sin número de exigencias del ambiente en el que se desenvuelven han sufrido modificaciones. Todos los modelos existentes tienen relación entre sí, debido a



que apuntan hacia un mismo objetivo que es aportar para la consecución de excelencia en la gestión, pudiendo variar en su forma, más no en el fondo, es decir, su versatilidad es directamente proporcional a la adaptabilidad que tengan con los distintos escenarios que presenta el entorno en el que se apliquen.

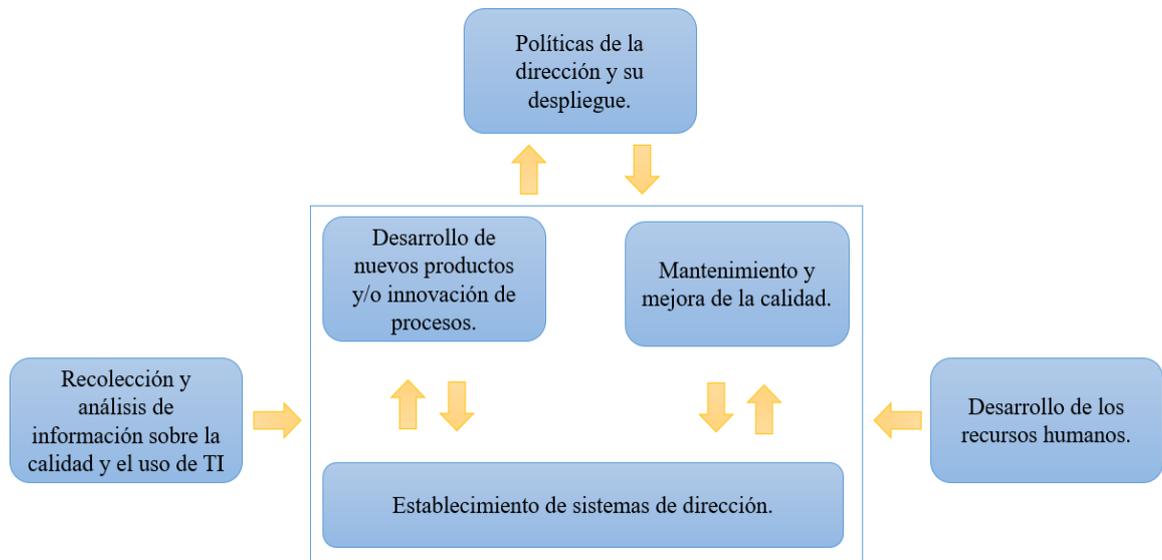
Los modelos de gestión más importantes y reconocidos de acuerdo con los organismos mundiales de acreditación son:

2.1.1.1. Modelo Deming Prize.

En 1951 en el hemisferio oriental en Japón se articuló un punto de referencia para el desarrollo de las organizaciones en todas sus áreas emergiendo el modelo Deming que particularmente no exige seguir un patrón establecido sino más bien brinda la oportunidad de tener autonomía para implementar mejoras en los ámbitos que integran una empresa.

Su finalidad es crear consciencia en las entidades para que las mismas establezcan una autoevaluación, perciban y asimilen el entorno presente y de este modo se planteen nuevos retos alcanzables mediante estrategias y actividades que las llevarán al fortalecimiento y progreso continuo.

Sin embargo, existen lineamientos básicos a tomar en cuenta no como reglas inquebrantables sino como pautas para ejecutar una gestión de calidad total, los mismos que se encuentran correlacionados y puntuados de la siguiente manera:

Ilustración 3: ESTRUCTURA DEL MODELO DEMING PRIZE

Fuente: (Pastor Tejedor, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, Royo Pérez, & Navarro Elola, 2012)

Elaborado por: Autores

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad (20p).
 - Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos (20p).
 - Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto (20p).
 - Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno (10p).
 - Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información (15p).
 - Desarrollo de los recursos humanos (15p).
- (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 733)

Además existe una organización que es el *Deming Prize Committee* encargado de analizar y dar seguimiento a través de los lineamientos anteriormente mencionados para establecer un ganador del *Deming Application Prize*⁴ de entre todas las empresas postulantes.

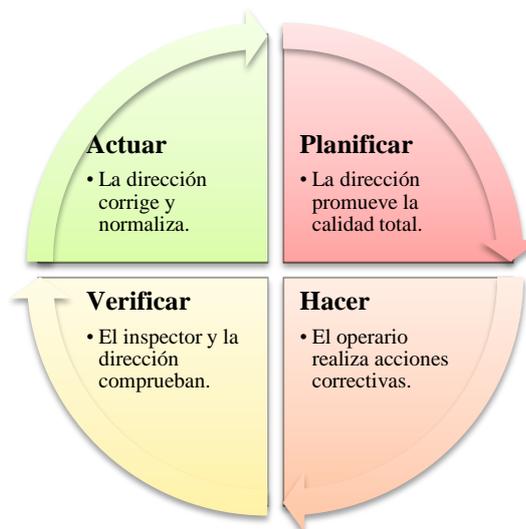
⁴ El gran premio Deming fue creado para conmemorar la primera conferencia sobre el control de calidad (...). (Union of Japanese Scientists and Engineers , 2015)

2.1.1.1.1. Fases del modelo Deming Prize

Para llevar a cabo este modelo se parte del denominado Circulo Deming o Ciclo PHVA cuyas siglas significan cada etapa por la cual tienen que atravesar los procesos de la organización en búsqueda de la mejora continua de la calidad que dará como resultado potenciar la productividad de la organización, estas 4 etapas son: planificar, hacer, verificar y actuar.

Esta metodología al ser sistemática y dinámica se torna de gran utilidad al momento de detectar falencias dentro de los procesos, determinar las responsabilidades y la interacción entre estos. En la ilustración a continuación se puede apreciar el ciclo y las responsabilidades dentro del ciclo:

Ilustración 4: CICLO PHVA



Fuente: (López Pedraza & Rodríguez Chicuzaque, 2011)

Elaborado por: Autores

➤ Planificar

Se parte por determinar los problemas o procesos sujetos de mejora, estableciendo los objetivos a alcanzar, con un equipo de trabajo se pretenden encontrar posibles soluciones o analizar cómo se está abordando la misma situación en la actualidad en diferentes lugares.



➤ Hacer

Implementación de los cambios propuestos, empezando por una prueba piloto para analizar la reacción y posteriormente se determinará si es favorable aplicarla a gran escala.

➤ Verificar

Se recolecta y procesa la información durante el periodo establecido para determinar si los cambios realizados están alcanzando los objetivos propuestos o si es pertinente reformularlos, se lo puede realizar a través de algunas herramientas como son: cuadro de mando integral, diagramas de Pareto, de correlación o el que considere la organización que se ajuste a sus necesidades.

➤ Actuar

Acabado el periodo de prueba, los cambios se los pueden aplicar con certeza en la organización una vez analizados los resultados obtenidos con la situación actual y lo propuesto, culminado así la última etapa que a su vez da paso a que el ciclo inicie nuevamente generando los cambios pertinentes y manteniendo el control en los procesos en pro de la consecución de la calidad total y el mejoramiento continuo.

El modelo Deming no se considera una camisa de fuerza que obligue a la organización a seguir parámetros sino más bien como manifiesta Camisón et al (2006) “(...) que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda.” (Camisón, Cruz, & González, 2006)

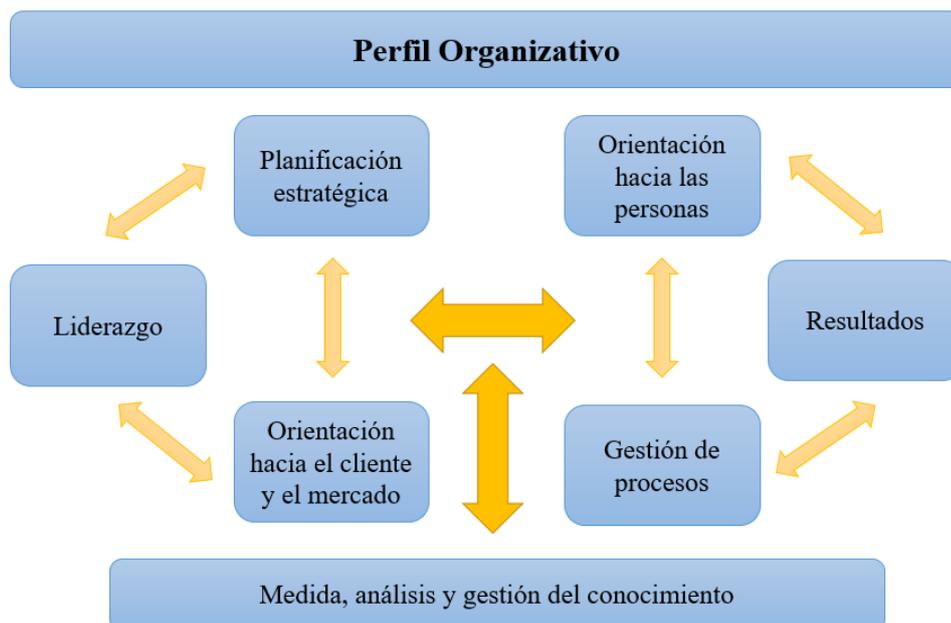
2.1.1.2. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige

A causa del surgimiento y notorio progreso de las organizaciones orientales y en pos de una búsqueda por mantener la competitividad mundial, la región estadounidense se ve en la necesidad de formular un modelo de gestión que le permita estar a la par con la evolución de las empresas a nivel global, dando como

resultado el nacimiento del modelo estadounidense para la gestión de la calidad Malcolm Baldrige que se apoya en el modelo oriental Deming pero realizando adaptaciones más específicas para el funcionamiento de un ente organizacional ya que en sus preceptos más importantes persigue el mejoramiento de los productos y la constante participación de los empleados en todos los niveles de progreso de la empresa.

Su direccionamiento está enfocado hacia los clientes y el trabajo se desarrolla en relación a los resultados, a partir de aquí se construyen medidas e indicadores para implementar estrategias sustanciales fruto de las cuales se verán beneficiados los consumidores y los grupos de interés. Toda esta base conceptual se constituye en un modelo como tal gracias a la estructuración de criterios conformados a su vez por subcriterios que alcanzan la siguiente puntuación.

Ilustración 5: ESTRUCTURA DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE



Fuente: (Pastor Tejedor, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, Royo Pérez, & Navarro Elola, 2012)

Elaborado por: Autores

- Liderazgo (120p).
- Planteamiento estratégico (85p).
- Orientación hacia el cliente y el mercado (85p).
- Medición, análisis y gestión del conocimiento (90p).



- Orientación hacia las personas (85p).
- Gestión de procesos (85p).
- Resultados (450p)

(Pastor Tejedor, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, Royo Pérez, & Navarro Elola, 2012, pág. 1067).

2.1.1.2.1. Fases del modelo Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige tiene una dinámica de forma sistemática, es decir, considera a la organización de manera holística en búsqueda del mejoramiento de su gestión y por ende los resultados. A continuación se detalla el proceso por el cual las organizaciones deben atravesar para llegar a una gestión enfocada en la excelencia:

- Sin ser considerado un criterio, el perfil organizacional forma parte del modelo pues es en el que se describe el contexto en el que se apoya, las relaciones que mantiene y los desafíos que enfrenta la entidad, éste es el techo desde el cual se despliega todo el sistema.
- La triada enfocada en el liderazgo de inicio al modelo, cuya función es responder hacia la filosofía de la organización a través de las estrategias enfocadas tanto dentro como fuera de la empresa, ésta la componen:
 - Liderazgo.- se refiere a reconocer el trabajo de la dirección, sus fundamentaciones legales y el poder de dirección.
 - Planeamiento estratégico.- hace hincapié en las estrategias de la empresa, sus objetivos y como se los direcciona hacia los procesos.
 - Orientación hacia el cliente y el mercado.- examina las relaciones que mantiene la organización atendiendo los requerimientos y necesidades de las partes externas interesadas y la participación que ésta juega dentro del mercado.
- La medición, análisis y gestión del comportamiento cumple la función de base dentro del sistema ya que en ella se van evaluar todos los criterios, cómo se los lleva a cabo dentro de la organización y su interrelación.
- Consecutivamente la triada enfocada hacia los resultados determinada así por el talento humano quienes llevarán a cabo las acciones y los procesos



que dependerán de su eficiencia y eficacia para maximizar los resultados, este conjunto de criterios se sitúa de la siguiente manera:

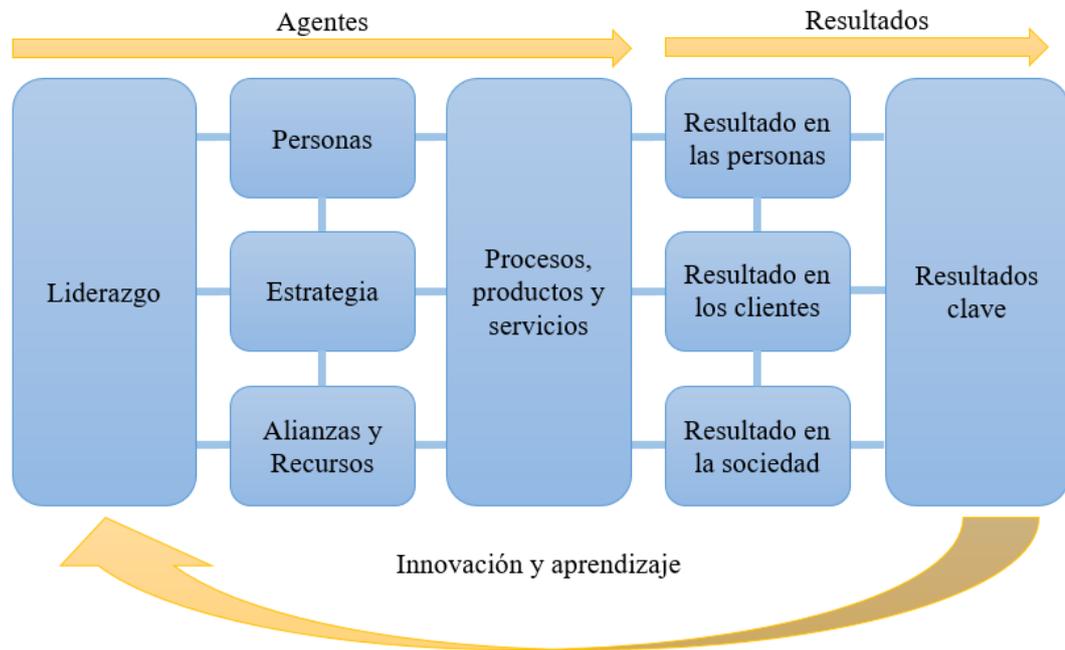
- Orientación hacia las personas.- el talento humano es el que mueve a la organización por ello es imperante contar con planes de capacitación, motivación e incentivos que impulsen el buen desempeño del personal y promuevan al trabajo en equipo desarrollando el máximo potencial de los individuos.
 - Gestión de procesos.- este es un criterio clave puesto que valora todos los procesos dentro de la gestión atravesando desde los agregadores de valor hasta los de apoyo.
 - Resultados.- mide el desempeño de la organización en todas sus áreas para poder tomar medidas tanto correctivas como preventivas en busca de mejorar su gestión.
- Ambas triadas mantienen una correlación puesto que los resultados dependerán del tipo de liderazgo, es decir, hay una retroalimentación continua.

2.1.1.3. Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad⁵ con el afán de mantenerse a la vanguardia en la persecución de la excelencia empresarial desarrolló un modelo de gestión con el cual se pueden valorar algunos puntos importantes para la organización como son: autoevaluación, evaluación externa, desempeñar actividades bajo la premisa de calidad total y la constante motivación a la innovación; resultado de esto las diferentes entidades que consiguieran cumplir a cabalidad con las condiciones que plantea el modelo pueden aspirar a ser meritorias del Premio Europeo de Calidad. A través de esta guía organizacional se intenta detectar los elementos fuertes potenciándolos y los débiles con la aspiración de mejorarlos, evaluando 9 criterios fundamentales, de los cuales los 5 primeros son agentes facilitadores y los demás son resultados. Cada uno de ellos valorado de la siguiente manera:

⁵ European Foundation for Quality Management en 1990 como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 715)

Ilustración 6: ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM



Fuente: (Pastor Tejedor, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, Royo Pérez, & Navarro Elola, 2012)

Elaborado por: Autores

- 1) Liderazgo (100p).
- 2) Estrategia (80p).
- 3) Personas (90p).
- 4) Alianzas y recursos (90p).
- 5) Procesos, productos y servicios (140p).
- 6) Resultados en los clientes (200p).
- 7) Resultados en las personas (90p).
- 8) Resultados en la sociedad (60p).
- 9) Resultados clave (150p).

(Pastor Tejedor, et al., 2012, pág. 1065)

Estos criterios cuentan a su vez con sub-criterios que permitirán mantener un proceso de innovación y aprendizaje continuo, además de que éstos contemplan espacios referentes a tópicos importantes en la adaptación del modelo al entorno organizacional europeo.



2.1.1.3.1. Fases del modelo EFQM

El modelo es aplicable a cualquier tipo de organización pública o privada permitiendo incluso su implantación en primera instancia solamente en ciertas partes de la organización con el fin de aprovechar al máximo los recursos limitados.

El proceso de establecimiento tiene que atravesar por varias fases de acuerdo a la situación actual de la empresa:

Fase 1.- Propuesta de implementación del modelo y fijación de un compromiso por parte de la alta dirección.

Para empezar con la implantación del modelo, la cúpide directiva de la empresa debe promover la asociación de consolidar un sentimiento de responsabilidad para con el nuevo sistema que se pretende implementar, estableciendo la gestión de la calidad como un eje fundamental que se verá respaldado en la búsqueda de que las personas sean las protagonistas del proyecto y que se involucren totalmente con la propuesta, a la par se mostrará las ventajas que implica el funcionar bajo un modelo de gestión de excelencia exponiendo los logros obtenidos por otras organizaciones.

Fase 2.- Socialización de la idea dentro de la organización.

Se difunde con profundidad los detalles del sistema hacia todos los integrantes de la empresa para que se apropien del modelo y hagan suyos los conceptos básicos para que sean fácilmente aplicables en la práctica.

Fase 3.- Asignación de responsabilidades y capacitación para las personas involucradas.

Se define claramente a aquellas personas que estarán directamente relacionadas con la implementación del sistema y se da una instrucción previa del desempeño de funciones, tareas y actividades ya que los implicados deben estar preparados en el momento en que sea necesario el desempeño de sus labores.



Fase 4.- Análisis del momento actual que vive la organización de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve.

Ya que el modelo EFQM no limita a las organizaciones solamente a aplicar un patrón asignado sino que promueve la iniciativa y un diagnóstico de acuerdo a las ventajas y necesidades que presente la misma, es así que la institución que aplique el sistema organizativo deberá elegir el punto de vista más adecuado para enfocar una correcta y completa evaluación.

Fase 5.- Determinación del sistema de gestión de calidad que se plantea incorporar.

Se definen varios preceptos claves para el funcionamiento del sistema como: las áreas en las que se implementara el modelo de manera gradual o si se aplicara directamente a toda la organización, establecimiento de un mapa de procesos claves que comuniquen el funcionamiento de la empresa, enunciación de los procedimientos que se llevarán a cabo para el correcto funcionamiento de la gestión, contrastación de la información obtenida a través de un sistema de documentación completo.

Fase 6.- Implementación del sistema de gestión de calidad.

En una primera fase se instruye a todas las personas de la organización sobre el sistema de gestión de calidad y las repercusiones que tendrá en cada una de sus dependencias para que progresivamente manejen y apliquen los procedimientos y conceptos claves del EFQM con miras de que la gestión comience a funcionar de manera integral.

Fase 7.- Control a través de auditorías internas y externas mediante la aplicación del proceso de mejora continua.

Una vez que la aplicación del modelo está en marcha, se procederá a realizar auditorías periódicamente con el fin de comprender en qué situación se encuentra la organización y que se va a mejorar, posteriormente se proponen planes de



acción para corregir y prevenir las falencias garantizando el perfeccionamiento de las acciones y la oportunidad de pulir adecuadamente los procesos.

Una vez culminadas estas fases las organizaciones tiene varias alternativas como usar para conocimiento propio los resultados arrojados con la implementación del modelo o aplicar para ser reconocidas por su aportación a la calidad de la gestión.

2.1.1.4. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Apenas dos años antes de que se termine el siglo XX la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad propone un modelo de gestión acorde a las necesidades del contexto organizacional de América del Sur y parte de América Central. Con el transcurso del tiempo el modelo ha sufrido varios cambios aunque no radicales han sido precisos para que se conserve la vigencia y utilidad del mismo, incluso para la postulación de las instituciones que procuren obtener el Premio Iberoamericano a la Calidad otorgado por FUNDIBEQ⁶ deben estar sometidas a criterios de evaluación que toman como base el modelo pionero. Se podría considerar a éste como una adaptación de modelos desarrollados anteriormente por diferentes organismos pertinentes al tema, es así que cuenta con 9 criterios, divididos en procesos facilitadores los cinco primeros y los cuatro últimos como resultados.

⁶ Fundación independiente y abierta, compuesta por empresas públicas y privadas y de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana. (FUNDIBEQ, 2015)

Ilustración 7: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Fuente: http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_v2015_FUNDIBEQ-ES.pdf

Elaborado por: (FUNDIBEQ, 2015)

Uno de los puntos fundamentales de este esquema referencial de calidad es la mejora continua alcanzada a través de la retroalimentación de la información obtenida por la adecuada evaluación y diagnóstico de los criterios y subcriterios que conforman el modelo.

2.1.1.4.1. Fases del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

FUNDIBEQ apoyándose en un círculo virtuoso de mejora efectiva a través de evaluación, planificación e implantación, plantea seguir una serie de etapas para la adecuación del modelo en la organización propuestas de la siguiente manera:



➤ Evaluación.-

Es recomendable que antes de iniciar la implementación del modelo se realice una autoevaluación considerada como punto de partida estratégico para el funcional desarrollo de las siguientes etapas.

Este tipo de auditoria interna y voluntaria necesita el compromiso imprescindible de la alta dirección y de todos los empleados de la empresa para estar al tanto del nivel de gestión existente en todas las áreas de la organización de acuerdo a los criterios planteados en el modelo, simultáneamente se deben identificar las ventajas con las que se cuenta y las áreas donde se puede mejorar.

La evaluación se realizara a través de una puntuación que se presenta en matrices por hojas radar o cuestionarios pre-establecidos.

➤ Planificación.-

Una vez obtenida la información del paso anterior se plantean o identifican objetivos prioritarios y se orienta la gestión hacia el cliente y a los empleados por medio de la optimización de los procesos para que los resultados de la empresa beneficien de manera global a las partes interesadas. La planificación estratégica se dará directamente para toda la organización o para un área o áreas específicas dependiendo del nivel de implantación del modelo, lo que permitirá sumar nuevos ámbitos sujetos a control de calidad que asegurarán la excelencia en el largo plazo.

La persona encargada de la calidad dentro de la empresa o en su defecto los directores departamentales serán quienes estén a cargo de esta planificación elaborando planes estratégicos que se difundirán primero a nivel gerencial para luego extenderse a todas las esferas de la organización. Las herramientas que se utilizarán en esta etapa son conceptos básicos de planificación, establecimiento de estrategias, tipos de planes de acción, construcción de objetivos prioritarios con sus respectivos indicadores, cuadro de mando integral y matriz FODA.

➤ Implantación.-



Procesada la información de la etapa preliminar se continúa con la instauración de los planes de acción para la mejora en las áreas identificadas con falencias, con la ayuda de las llamadas herramientas de excelencia en el área de talento humano o desarrollo de las personas, perspectivas del cuadro de mando integral y principios básicos del aprendizaje organizacional en las cuales se desarrollan proyectos que recogen datos sistematizados y específicos que derivan en acciones definidas para el tratamiento de los problemas.

➤ Ruta del progreso.-

Se refiere a establecer un camino o guía de acuerdo a los criterios del modelo y los resultados alcanzados con las herramientas de excelencia en cada instancia del proceso de implementación del modelo, este trayecto es proporcionalmente directo al nivel de complejidad de la gestión en la organización y a los resultados que se pretenden alcanzar. La ruta del progreso ayudará a dejar constancia de las acciones que se han venido tomando para contrarrestar los problemas y como ha sido su efectividad de cara a los mismos de tal manera que se puedan tomar acciones correctivas en el transcurso de su aplicación o garantizar una retroalimentación conveniente.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad presenta uno de los modelos más completos y accesibles para las organizaciones de todo tipo ya que toma pautas de modelo anteriores y los ha adaptado debidamente a las necesidades de todo tipo de entidades a más de adicionar criterios y herramientas de excelencia que engloban la visión de la gestión.

2.1.1.5. Los modelos normalizados

Varios modelos de gestión de excelencia toman como referencia las normas ISO debido a su importancia internacional, es por ello que al hablar de calidad son las de mayor referencia para todas las organizaciones a nivel mundial, considerando que la Organización Internacional de Normalización⁷ comprende hoy en día 196

⁷ International Standard Organization, creada en octubre de 1946 con delegación de 25 países. (Vidal, 2014, pág. 95)



países conformantes, para los cuales es prioritario ajustar las gestiones de sus empresas a estas normas.

El conjunto de normas ISO ha ido evolucionando con el pasar del tiempo para adaptarse a las exigencias y necesidades de las organizaciones publicando diferentes versiones y extendiéndose a nuevas áreas como la de gestión medioambiental, estableciendo modelos que susciten el desarrollo de la calidad en cualquier tipo de empresa ya que no se enfocan solamente en productos y servicios sino en la gestión de las empresas.

Las normas más sobresalientes que existen son:

- ISO 9000 – Gestión de calidad.
- ISO 14000 – Gestión ambiental.
- ISO 3166 – Códigos de país.
- ISO 26000 – Responsabilidad social.
- ISO 50001 – Gestión de la energía.
- ISO 31000 – Gestión de riesgos.
- ISO 22000 – Gestión de seguridad alimentaria.
- ISO 27001 – Gestión de seguridad de la información.
- ISO 45001 – De seguridad y salud ocupacional.
- ISO 37001 – De sistemas de gestión anti soborno.
- ISO 13485 – Productos sanitarios.

(International Organization for Standardization, 2016)

2.1.1.5.1. Fases de los modelos normalizados

Como se menciona anteriormente la mayoría de modelos de excelencia en la gestión toman como patrón a los preceptos de las normas ISO por su importancia y aporte a todos los ámbitos de las organizaciones ya que son diversos debido a la naturaleza de las mismas y la extensión que pueda tener un criterio en una entidad; como consecuencia de esto para poder trabajar en rigor con las normas de la Organización Internacional de Normalización de acuerdo a la necesidad que se tenga se deben seguir los siguientes niveles de implementación:



- Información.- se debe obtener el conocimiento de los requisitos para implementar las normas, además de un manejo de los conceptos de las ISO a nivel gerencial y demás empleados; en la página web de la International Organization for Standardization se proporcionan herramientas que permiten la familiarización con las reglas de esta organización y una capacitación sobre la dinámica de trabajo.⁸
- Planificación.- se refiere a constatar los procesos con los que cuenta la empresa y que están de acuerdo con las normas e identificar aquellos que no lo están así como la creación de nuevos conjuntos de acciones y políticas que contemplan las ISO para alinearlos con la planificación estratégica de la organización garantizando el cumplimiento de los objetivos en un marco de excelencia.
- Desarrollo.- la Organización Internacional de Normalización brinda paquetes de herramientas en Word y Excel para que las empresas documenten la implementación y el desarrollo de las normas a través de un manual de calidad y procedimientos que potenciará o descubrirá ventajas y corregirá falencias y debilidades en distintas situaciones de identificación de objetivos, mejora de procesos y tratamiento de información con asignación de responsabilidades.
- Capacitación.- todos los empleados de la organización deberán estar sintonizados con los conceptos de las normas a implementarse por lo que se debe tener una completa capacitación que puede ser individual para gerentes que luego difundirán la información en la empresa o se puede obtener la modalidad grupal en la cual se hace una formación en todos los niveles de la empresa.
- Auditorías Internas.- es un conjunto de procesos de control que la empresa deberá hacer internamente y con toda la transparencia que promulgan las normas para obtener resultados fiables que sirvan para analizar la situación en la que se encuentra la entidad creando un ambiente previo para la certificación final.

⁸ Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home.html>



- Auditoría de registro.- es el paso final en el que se requiere que un auditor externo compruebe el proceso de implementación de las normas requeridas por la empresa y se dé lugar a la certificación oficial por parte de la Organización Internacional de Normalización.

2.1.2. Modelos de Gestión aplicados a IES

Un modelo de gestión tiene como cualidad el ser flexible para poder acoplarse a cualquier sistema organizacional, de ahí que en su desarrollo interviene la capacidad del profesional para adaptarlo según su destreza en el involucramiento de parámetros y simulacro de escenarios hipotéticos o reales en miras de anticiparse a posibles riesgos y corregirlos oportunamente.

Con el nacimiento de varios modelos de gestión de excelencia que surgieron principalmente para enfrentar problemas en las distintas empresas a nivel mundial, no se puede dejar de lado su base estructural que análogamente responde también a problemas de organizaciones de cualquier índole, por lo que el área educacional estaba predestinada a regirse también a los lineamientos de estas guías organizacionales razón por la cual varias instituciones de educación superior a nivel global se apropiaron de estos conocimientos para efectuar un levantamiento de su gestión y llevar a sus organizaciones a estándares de excelencia, de ahí que existen varias universidades que contemplan sistemas de gestión en diferentes fases de evolución.

Por ejemplo el Modelo Malcolm Baldrige nos permite desarrollar criterios que plantean metas propias y estrategias para conseguirlas a través de un plan de actividades en la universidad independientemente del tamaño y tipo de institución de educación superior, ya que las analiza, evalúa y controla en base a los mismos principios, focalizándose en la creación de valor de acuerdo a la cultura organizacional, el desarrollo y calidad de sus procesos.

El modelo potencia varios factores de la universidad como una educación concentrada en el aprendizaje individual y colectivo, apreciación del talento humano en todas las áreas ya sea docente, administrativa o departamentos de apoyo, capacidad de reacción y versatilidad inmediata a diferentes problemas,



desarrollo de responsabilidad social y el constante seguimiento de los resultados para integrar los sistemas de las IES.

También los modelos de excelencia propuestos por FUNDIBEQ y por la EFQM han impulsado no solo a las organizaciones empresariales sino también a las universidades para que apliquen sus propuestas en sus sistemas de gestión tanto así que consecuentemente han lanzado guías estructuradas con criterios moldeados hacia el ámbito educacional.

Por ejemplo, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad tiene dentro de su programa de desarrollo de organizaciones con pretensiones de alcanzar estándares ISO a través del modelo de excelencia FUNDIBEQ a varias instituciones de educación superior de distintos países como es el caso del Grupo Educativo Marín en Argentina con el Instituto Superior de Formación Docente “Carmen Arriola de Marín” que ha alcanzado la certificación ISO 9001:2008 por su repotenciación de su sistema de gestión por medio de un manual de calidad que expone los Procesos de Enseñanza, Técnico Administrativos y de Apoyo.⁹

En Chile la Universidad Arturo Prat también ha tomado como punto de referencia las pautas del modelo iberoamericano revelando su aplicación en su modelo educativo institucional que da a conocer una estructuración completa de la institución a nivel directriz, estratégico y operativo llegando a la evaluación y aprendizaje continuo.¹⁰

Bajo los mismos lineamientos también está la Universidad Francisco Gavidia en El Salvador, que exhibe como ventaja competitiva de su organización su certificación de calidad ISO que le permitió mejorar sus servicios depurando sus procesos a través de una política de calidad causando un efecto de progreso en sistema de enseñanza y aprendizaje respaldado en sus tareas, actividades y

⁹ Disponible en: <https://app.box.com/s/mr6uuwc48xr9uq0ryboo>

¹⁰ Disponible en:

http://www.unap.cl/prontus_unap/docs/DE%201883%20Aprueba%20modelo%20educativo%20institucional.%20Deja%20sin%20efecto%20DE%201466%20del%2005.12.2012%20y%201612%20de%2027.08.2014.pdf



acciones de apoyo plasmadas en una integración de calidad, ambiente y responsabilidad social.¹¹

Siguiendo la misma temática se encuentra la Universidad del Pacífico en Perú que muestra un avanzado trabajo en su propuesta de modelo formativo que presenta un articulado sistema en el cual confluyen aspectos como: docencia, estudiantes, exteriorización de conocimientos para el bienestar social y liderazgo en todos los procesos.¹²

Por último con una de las adaptaciones del modelo más completas está el Tecnológico Monterrey que da a conocer un plan estratégico proyectado hacia el 2020 que es altamente detallado a nivel de procesos, estructura organizacional, responsabilidades e iniciativas estratégicas.¹³

En el continente europeo la opción a la que más recurren las organizaciones es el modelo EFQM con representantes como la Universidad Estatal Agraria de Stavropol de Rusia que se muestra como una de las mejores 100 universidades de su país aplicando criterios de calidad sobre 3 pilares vitales dirigidos, el primero hacia la concentración del talento que busca captar la vinculación de estudiantes y científicos destacados para promover el desarrollo de programas y la internacionalización de los conocimientos, segundo la variedad de recursos en la búsqueda de distintas fuentes de financiamiento por medio de servicios adicionales o consultorías especializadas y transferencia de tecnología, por último el desarrollo de una óptima gestión construida a través de adecuado liderazgo, delegación de autoridad basada en la motivación, comunicación oportuna y acceso a recursos necesarios sin restricciones.¹⁴

Aplicando el mismo modelo está la Universidad John Moores de Liverpool en Reino Unido que se ha caracterizado por su amplio desarrollo en el área de las relaciones estratégicas al conseguir varias alianzas y acuerdos que le han merecido el reconocimiento a nivel mundial por su conveniente gestión al garantizar una

¹¹ Disponible en: <http://www.ufg.edu.sv/c.niso.html#.V8nF21vhCt8>

¹² <http://www.up.edu.pe/la-universidad/Paginas/modelo-formativo.aspx>

¹³ Disponible en: <http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico2020/>

¹⁴ Disponible en: <http://www.stgau.ru/cuko/english/documents/pol.php>



formación dual académica y práctica que se refleja en su plan estratégico y su aplicación ha permitido a sus estudiantes la facilidad de incorporación en el ámbito laboral.¹⁵

De esta manera se muestra que los modelos de excelencia han ayudado a evolucionar a las instituciones de educación superior. Cualquiera de los tipos de modelos de gestión detallados con anterioridad son completamente compatibles con un sistema de educación superior público puesto que éste reúne todas las condiciones para considerarlo una organización medible con este tipo de instrumentos. Lo más importante dentro de este proceso de evaluación es direccionar adecuadamente los criterios y sub-criterios de los MGI al sistema educativo para que resulte operativo y funcional el trabajo realizado por estas herramientas en las instituciones.

¹⁵ Disponible en: https://www.ljmu.ac.uk/~media/files/ljmu/public-information-documents/strategic-plan/strategic_plan_2012_17.pdf?la=en



CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se realiza una evaluación de las instituciones y del nivel de gestión mediante herramientas que muestran la situación organizacional de las universidades, para ello se aplicará la encuesta propuesta por Martin Fernández (2001) basada en el Modelo EFQM y adaptada a instituciones educativas que a través de 9 cuestionarios referentes a los criterios del modelo permite evaluar las IES públicas de la Zona N° 6 del Ecuador para conocer así la situación actual en torno a su gestión.

3.1. Aproximación contextual

Es necesario situar y delimitar el terreno y las condiciones en las cuales se desarrollará la evaluación del objeto de estudio, ubicando el mismo en una realidad en la que es posible aplicar diferentes parámetros que pueden verificar y contrastar la información que se obtenga. En este caso debido a los diferentes puntos de vista en los que se puede enfocar la gestión de las IES y la versatilidad organizativa de las mismas, es de orden prioritario establecer una delimitación del argumento con el que se procederá a la valoración de estas entidades.

Debido a la amplitud que implica el analizar la gestión se deberán tomar en cuenta herramientas que permitan establecer cuál es la situación organizacional en torno a la administración de las entidades determinando el nivel de cumplimiento de parámetros establecidos por el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad en relación con instrumentos organizacionales con los que cuenten las dos universidades.

3.1.1. Caracterización del objeto de estudio

Antes de la evaluación es pertinente realizar una caracterización de las 2 instituciones para entender en el entorno que se desarrolla cada una de ellas y las cualidades que presentan en áreas primordiales como: lugar de ubicación, tiempo de funcionamiento, enfoque académico, estructura organizacional, número de estudiantes, planta docente y administrativa.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Tabla 1: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

CARACTERÍSTICA	UNIVERSIDAD DE CUENCA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Ubicación	Av. 12 de Abril y Av. Loja Cuenca – Azuay	Parroquia Javier Loyola (sector Chuquipata) Azogues – Cañar
Año de creación	15 de octubre de 1867 (150 años)	26 de noviembre de 2013 (3 años)
Oferta académica	<p>Comprenden 12 facultades y 52 carreras de grado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arquitectura y Urbanismo <ul style="list-style-type: none"> ○ Arquitectura 2. Artes <ul style="list-style-type: none"> ○ Instrucción Musical ○ Artes Visuales ○ Danza y Teatro ○ Diseño Gráfico ○ Diseño de Interiores 3. Ciencias Agropecuarias <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingeniería Agronómica ○ Medicina Veterinaria y Zootecnia 4. Ciencias de la Hospitalidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Gastronomía ○ Hotelería ○ Licenciatura en Administración Turística ○ Turismo 5. Ciencias Económicas y Administrativas <ul style="list-style-type: none"> ○ Administración de Empresas ○ Contabilidad y Auditoría ○ Economía ○ Ingeniería Empresarial ○ Marketing ○ Economía ○ Sociología 6. Ciencias Médicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfermería ○ Estimulación Temprana ○ Fonoaudiología ○ Imagenología ○ Laboratorio Clínico ○ Medicina y Cirugía ○ Nutrición y Dietética ○ Terapia Física 7. Ciencias Químicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Bioquímica y Farmacia ○ Ingeniería Ambiental ○ Ingeniería Industrial ○ Ingeniería Química 8. Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación <ul style="list-style-type: none"> ○ Filosofía, Sociología y Económica. ○ Historia y Geografía 	<p>Cuenta con 4 carreras de grado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación Intercultural Bilingüe - Educación Especial - Educación Inicial - Educación Básica <p>En cuanto a Posgrado no existe oferta</p>



	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lengua, Literatura y Lenguajes Audiovisuales ○ Lengua y literatura Inglesa ○ Comunicación Social en Periodismo y Comunicación Digital ○ Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas ○ Matemática y Física ○ Educación Física ○ Educación General Básica ○ Cine y Audiovisuales <p>9. Ingeniería</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingeniería Civil ○ Ingeniería de Sistemas ○ Ingeniería Eléctrica ○ Ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones <p>10. Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Derecho ○ Orientación Familiar ○ Trabajo Social ○ Género y Desarrollo <p>11. Odontología</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Odontología <p>12. Psicología</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Psicología Clínica ○ Psicología Educativa ○ Psicología Social <p>Además cada facultad cuenta con un centro de Posgrado.</p>	
Rumbo Estratégico	Misión – Visión – Valores	Misión – Visión
Tipo de organización	Institución Educativa Superior Pública sin fines de lucro	Institución Educativa Superior Pública sin fines de lucro
Estructura orgánica Funcional	Organigrama vertical jerárquico de autoridad	Organigrama Mixto (Vertical-Horizontal)
Planta docente y administrativa	1.740 personas	173 personas
N° de Estudiantes	14.469 estudiantes	907 estudiantes
Tipo de Financiamiento	Estatal	Estatal

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2016); (Universidad Nacional de Educación, 2016)

Elaborado por: Autores

Es importante mencionar que siendo organizaciones públicas de educación superior están conformadas por varios elementos que las hacen únicas.



La Universidad de Cuenca es una institución sin fines de lucro está ubicada en la provincia del Azuay cantón Cuenca, cuenta con 150 años de experiencia, tiene 52 carreras ubicadas en 12 facultades cada una con su centro de posgrado, el rumbo estratégico está establecido por su declaración de misión, visión y valores, además está dotada con una planta docente y administrativa de 1.740 personas y 14.469 estudiantes, su estructura orgánica funcional es vertical¹⁶.

La Universidad Nacional de Educación es una entidad pública sin fines de lucro con 3 años de recorrido ubicada en la Parroquia Javier Loyola provincia de Cañar, tiene una oferta académica de 4 carreras y se encuentra en miras de posgrados, el rumbo estratégico está articulado por la declaración de la misión y visión, cuenta con una planta docente y administrativa de 173 personas y un cuerpo de estudiantes de 907, la gestión se mueve a través de 5 coordinaciones que representan las diferentes direcciones contando con una estructura organizacional mixta¹⁷.

3.2. Metodología de análisis para el diagnóstico

En las organizaciones existen dos tipos de apreciación de la gestión, una es a través de quienes la perciben o la reciben como un producto o servicio y otra mediante quienes la ejecutan, es decir, los actores que por medio de sus labores cotidianas crean y dan valor agregado a los procesos de la organización mediante la gestión; y es justamente en este segundo punto, el que estará enfocado el presente estudio.

La base para el análisis constituirá el modelo EFQM pues de acuerdo a sus características es aquel que tiene mayor flexibilidad para adaptarse a las áreas de las organizaciones indiferentemente de su naturaleza, además sus criterios conformantes engloba los propuestos por otros modelos a nivel internacional, siendo una herramienta completa, por otra parte, al ser un sistema no normativo permite a las instituciones interactuar a la par con otros enfoques de dirección como normas ISO, lo que genera una visión más amplia de la gestión.

¹⁶ Disponible en:

https://www.ucuenca.edu.ec/images/minisites/dipuc/docs/literal_a1_organigrama_de_la_instituci%C3%B3n.pdf

¹⁷ Disponible en: http://media.wix.com/ugd/5049d3_5a5d40c022954bd281b0b34256c95a31.pdf
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Una de las premisas del modelo es la consecución de la calidad a través de su implementación lo que guarda directa relación con las exigencias de organismos de control como el CEAACES que señala lo siguiente: “Para el sistema de educación superior ecuatoriano la calidad se constituye en un principio que consiste en la búsqueda constante y sistemática de la mejora continua, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica y la crítica externa” (LOES, 2010, art 93).

El modelo EFQM persigue la calidad total destacando dos de sus criterios que se constituyen en los pilares fundamentales de su sistema, por una parte está la satisfacción de los usuarios, que es el producto final de la gestión lograda a través de las otras áreas conformantes del modelo; y, por otro lado, la gestión basada en procesos que es la base para el desarrollo de todos los ámbitos de las instituciones como lo manifiesta Martín Fernández (2001) “(...) el EFQM ha desarrollado un modelo basado en la simple premisa de que los procesos son las vías a través de las cuales la institución encauza y libera las aptitudes de su personal con objeto de producir ciertos resultados” (pág. 248), sin dejar de lado los otros componentes que por el hecho de estar dentro de este sistema se constituyen en parte importante del mismo.

3.2.1. Tipo de metodología

Investigación exploratoria: Esta investigación está focalizada hacia el conocimiento general de un fenómeno, de modo que, se obtendrá información acerca de la gestión en la Universidad de Cuenca y la Universidad Nacional de Educación para tener una visión global de cómo funcionan dichas instituciones.

3.2.2. Modalidad de investigación

La investigación será de carácter cualitativo en virtud de que se enfoca en analizar características de fenómenos, en este caso, la situación en cuanto a la gestión institucional, considerando el cumplimiento de parámetros establecidos por el modelo EFQM.



Para la designación de las personas a quienes se aplicarán las encuestas se utilizará un muestro no probabilístico que sintoniza con la modalidad que propone Martín Fernández (2001), puesto que se acudirá directamente a los actores que desarrollan la gestión en las instituciones y a asesores externos, que conociendo a fondo la situación de las IES pueden proporcionar información altamente importante para la correcta consecución de la información.

Es por eso que la población sujeta a este análisis es aquella que de acuerdo a los organigramas de cada institución constituyen el nivel jerárquico superior, a través del cual nace y se desarrolla la gestión; esta información será corroborada a través de la información proporcionada por asesores externos de las instituciones que posean un conocimiento amplio de la situación global de las organizaciones con el fin de comprobar las respuestas obtenidas por las autoridades.

3.2.3. Técnica e instrumento de investigación

En este análisis se medirá la gestión en un enfoque a nivel macro o general de acuerdo al mapa de procesos de las instituciones debido a su magnitud, y para ello, con el afán de realizar una evaluación completa en torno al modelo de gestión de las IES se utilizarán los criterios de Liderazgo, Planificación y Estrategia, Gestión del Personal, Recursos, Procesos, Satisfacción del Usuario, Satisfacción del Personal, Impacto en la Sociedad y Resultados en la Institución contemplados en modelo EFQM mediante 9 cuestionarios que han sido sometidos a una adaptación para las instituciones educativas tal como lo contempla Martín Fernández (2001), quien asocia características establecidas en el modelo y que se han redireccionado hacia el área educacional para hacer a la encuesta un instrumento válido y aplicable al momento del procesamiento de la información obtenida. Vease **ANEXO 1** (Modelo de encuesta para Autoridades) y **2** (Modelo de encuesta para Asesores Externos).

Las encuestas dirigidas hacia el nivel jerárquico superior de acuerdo a los organigramas de las IES como se mencionó anteriormente están estructuradas por criterios, cada uno incluirán preguntas referentes al mismo; cada interrogante se



medirá a través de una escala de likert para determinar el grado de cumplimiento de la siguiente manera:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Frecuentemente
4. Siempre

En cuanto a las encuestas dirigidas hacia los asesores externos quienes tiene un conocimiento amplio de la situación de la institución se aplicará el mismo cuestionario pero las puntuaciones permitirán validar o anular la puntuación otorgada por las autoridades manejando un escala de :

0. No aplica
1. Si aplica

3.2.4. Tratamiento de la información

Para el procesamiento de la información se hará uso del programa Microsoft Excel en el que se realizará la tabulación de los datos y la generación de gráficos, además, en el software se determinará el promedio en cada pregunta de cada criterio de acuerdo al total de respuestas obtenidas en las encuestas del nivel jerarquico superior y de la misma manera para los asesores externos en el caso de la aplicabilidad.

Siendo:

P = Puntuación otorgada por el nivel jerárquico superior

A = Valoración otorgada por los asesores externos

Para determinar el valor que corresponde a cada pregunta se aplicara la formula:

$$Total = P \times A$$

Con el fin de fijar una puntuación para cada criterio se establecerá un valor medio de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Valor\ Medio = \frac{TP}{NPC}$$



Siendo:

$$Total\ Puntos\ (TP) = \Sigma (PxA)$$

$$NPC = n^{\circ}\ de\ preguntas\ contestadas$$

Una vez realizado el mismo procedimiento para cada criterio se establecerá el porcentaje de cumplimiento para cada elemento del cuestionario planteado en relación al Modelo EFQM.

Es necesario establecer el nivel de aportación de cada pregunta en el porcentaje otorgado a cada criterio otorgado por el EFQM para ello se construye la siguiente formula:

Grado de aportación por pregunta

$$= \frac{\text{Porcentaje otorgado por criterio del Modelo EFQM}}{\text{Número de preguntas de cada criterio}}$$

En virtud de que cada criterio está compuesto por subcriterios y éstos a su vez contienen a las preguntas, para determinar el nivel de cumplimiento de cada subcriterio primero se debe establecer una meta:

Meta del subcriterio

$$= \Sigma\ del\ grado\ de\ aportación\ de\ preguntas\ que\ conforma\ el\ subcriterio$$

Una vez establecida la meta se calcula el grado de cumplimiento de cada pregunta en cuanto al puntaje obtenido en la evaluación de cada subcriterio.

Cumplimiento por subcriterio

$$= \frac{\Sigma (PxA)\ alcanzada\ en\ cada\ subcriterio * Meta\ del\ subcriterio}{\Sigma (PxA)\ máximo\ alcanzable\ de\ cada\ subcriterio}$$

Para establecer el cumplimiento total de cada criterio se sumará el porcentaje alcanzado en cada subcriterio, y este resultado debe coincidir con:

Porcentaje de cumplimiento por criterio

$$= \frac{\text{Valor Medio } x \% \text{ establecido por el EFQM para cada criterio}}{4 \text{ (escala likert establecida)}}$$



Este resultado sumado arrojará un porcentaje de cumplimiento de la gestión en todos sus ámbitos comparado con el modelo base (EFQM), además de reflejar particularmente el estado en el que se encuentra cada uno de sus criterios.

3.2.5. Criterios a evaluar

3.2.5.1. Liderazgo

Siendo el liderazgo el criterio guía que se convierte en la cualidad primaria que todas las personas que desempeñan la gestión dentro de una institución deben poseer, pues el comunicarse con el personal, estudiantes y familiares, constituirse como ejemplo predicando con la práctica el desarrollo de la calidad total hace que esta característica según el modelo EFQM reciba una valoración del 10% y considera 4 sub-criterios dentro de los cuales están encausadas las preguntas de la encuesta.

- La implicación en la cultura de la gestión de la calidad al actuar promulgando el ejemplo, siendo accesibles en todas las áreas, permitiendo el flujo de información y apoderándose de lo que envuelve a la calidad total
- El soporte para el logro de la calidad total a través de la asignación oportuna de recursos para facilitar la financiación en diferentes actividades e iniciativas de mejora.
- La relación con los stakeholders para retroalimentar información y suplir necesidades de la comunidad.
- La importancia del nivel de incentivos hacia los esfuerzos y méritos del talento humano en todos sus niveles. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.2. Planificación y Estrategia

Este elemento se encuentra valorado en un 8% del total del puntaje otorgado por el modelo EFQM aborda partes importantes del modelo estratégico de una organización considerados en los sub-criterios:

- El planteamiento de la planificación y estrategia a través de la información obtenido de sus estudiantes, familiares, personal, comunidad, competencia y



aquellos acontecimientos de orden político, social y económico que afecten a la institución para la consecución de la calidad.

- La planificación y estrategia deben estar construidas en función de sus valores, principios, misión que deben fomentar la calidad total.
- Los canales de comunicación para la difusión de la planificación y estrategia deben estar bien definidos para acaparar y crear pertenencia hacia la institución.
- La retroalimentación hacia los resultados de la planificación en búsqueda de la mejora continua que permitan alcanzar la calidad total. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.3. Gestión del Personal

Conscientes de que el talento humano es el que mueve a la institución, este criterio marca la transcendencia de mantener un personal motivado, desarrollando sus potencialidades y optimizando esfuerzos bajo parámetros de salud y seguridad ocupacional en todas las áreas, razones para que este criterio aporte con un 9% al modelo EFQM enfocado en sub-criterios:

- La implicación del personal hacia la mejora continua dando respaldo a través de políticas y estrategias en pro de la satisfacción del personal.
- Aprovechar las capacidades, formación y promoción del personal mediante la determinación de necesidades personales e institucionales, establecimiento de planes de formación, incentivo al trabajo en equipo y la planificación de la contratación.
- Evaluar y sincronizar los objetivos del personal con el de la institución.
- Involucrar al personal en todas las iniciativas y capacitar para encaminar esfuerzos hacia el logro de la calidad.
- Promover una cultura enfocada hacia el bienestar y respeto del personal, valorando sus logros, apoyando en la formación y estimulando la implicación con la institución.

Debido a la importancia que ejerce el talento humano en las organizaciones este criterio se encuentra dividido, en este apartado se evalúa solamente la



gestión de los esfuerzos por dar valía al personal, mientras que, en el sexto criterio valora la satisfacción del mismo y cómo es medida. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.4. Recursos

Para el análisis de este criterio se toma en cuenta si las instituciones han planteado estrategias y acciones necesarias y oportunas hacia la optimización de los recursos ya sea financieros, tecnológicos, de información o físicos, siendo este parte del motor para el eficiente desarrollo de las actividades que llevan a cabo las universidades en búsqueda de la satisfacción de sus usuarios, aportando al modelo EFQM con un 9% de participación. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.5. Procesos

Los procesos forman la columna vertebral de la institución; estos se componen de entradas que añadidas valor darán salidas y mediante una satisfacción integral de los usuarios será posible alcanzar la calidad. Cuando una organización basa su gestión en procesos, todos los involucrados orientan sus esfuerzos hacia objetivos y metas comunes basados en estrategias orientadas al logro de la calidad total, es así que los procesos deben encontrarse en continua planeación, acción, evaluación y verificación, razón por la cual el modelo EFQM asigna un 14% del total del modelo a este criterio a través de:

- Determinar procesos clave para el desarrollo de la organización.
- La gestión de los procesos en forma ordenada por medio de normas y estándares.
- Uso de información y retroalimentación para la continua revisión y mejoramiento de procesos para el logro de la calidad.
- El fomento de nuevas técnicas para la optimización de los procesos.
- Modificaciones de los procesos y evaluación de los mismos. (Martín Fernández, 2001)



3.2.5.6. Satisfacción del Usuario

El modelo EFQM cuenta con criterios-resultados que pretenden lograr o desde los cuales se parte para desarrollar estrategias que cubran necesidades y expectativas en las 4 áreas resultantes fundamentales de este sistema. La primera de ellas es el ámbito de satisfacción del usuario al cual se le ha asignado un valor del 20% debido a la importancia determinada por el modelo EFQM puesto que la calidad se ve reflejada en la satisfacción del usuario y es a quien se dirige la gestión, además, es imprescindible tener una visión de cómo se está realizando el trabajo y qué acciones se están implantando para corregir errores e incluso considerar los inconvenientes que puedan surgir y así aumentar el nivel de complacencia de quienes hacen uso en este caso del sistema universitario público. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.7. Satisfacción del Personal

Este criterio resultado se refiere al grado de bienestar del personal en la institución y tiene un vínculo directo con el criterio 3 que trata sobre la gestión del personal puesto que las correctas acciones tomadas anteriormente en la capacitación del talento humano, reconocimiento de esfuerzos, delegación de autoridad, confianza, comunicación eficaz, etc. darán frutos que serán la materia prima con la cual se trabajará adecuadamente para analizar las reacciones causadas por los planes implementados inicialmente, de tal manera que se le asigna un puntaje de 9% conferido por el modelo EFQM. (Martín Fernández, 2001)

3.2.5.8. Impacto en la Sociedad

Este criterio representa cuales son los logros, reconocimientos o avances a nivel social de la organización, la gestión mediante la cual la universidad interactúa con su entorno y como esto genera resultados para ambas partes en pro de contribuir con las necesidades de la población y del medio ambiente de modo que la institución se apodere de estas oportunidades para ser un ente de ayuda hacia su comunidad. (Martín Fernández, 2001)



3.2.5.9. Resultados de la Institución

Este criterio final es un resumen de todas las acciones tomadas en las diferentes esferas que contempla el modelo EFQM para apreciar hasta qué punto se han cumplido las metas y objetivos planteados y crear una sinergia al asociar todas las áreas componentes con el fin de generar la calidad total en la gestión, además de crear un balance para atender las áreas con mayor necesidad sin dejar de lado las demás partes conformantes, es así que se divide en 2 sub-criterios:

- Los resultados económicos que evalúan la liquidez, valor a largo plazo e inversiones.
- Los resultados en los procesos de enseñanza en cuanto a medidas de eficiencia y eficacia en búsqueda de la calidad académica. (Martín Fernández, 2001)

3.3. Resultados

La presente investigación busca diagnosticar el actual modelo de gestión de las IES públicas de la Zona N° 6 del Ecuador en base a parámetros planteados por el modelo EFQM para determinar el grado de gestión con el que cuenta cada institución e identificar aquellos puntos débiles para reforzarlos y seguir potenciando los puntos fuertes.

3.3.1. Resultados de encuestas aplicadas

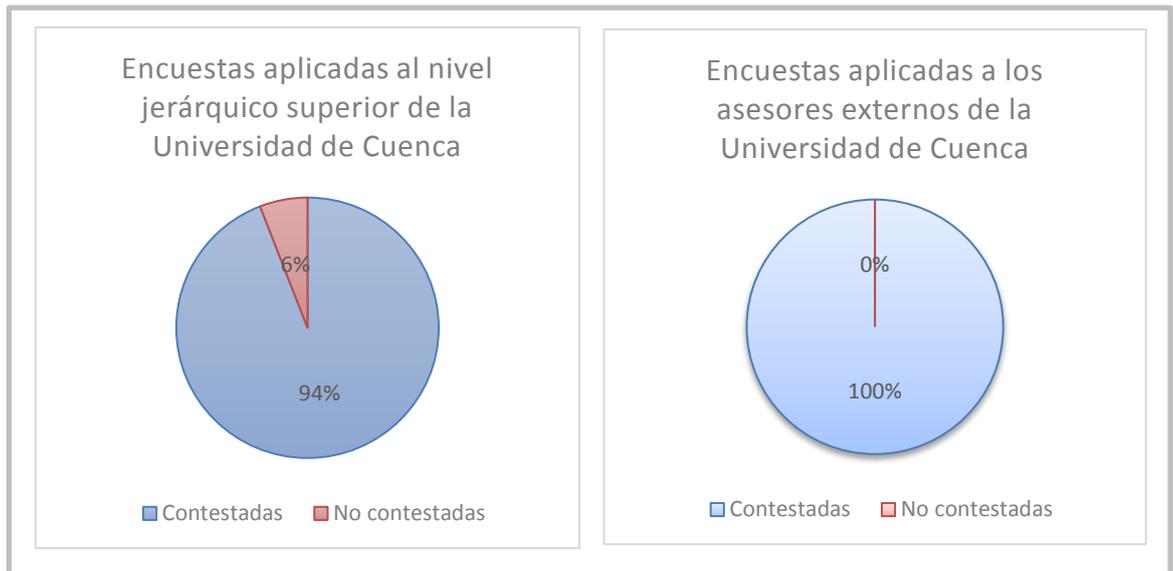
Tabla 2: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS

		NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	%	ASESORES EXTERNOS	%
UNIVERSIDAD DE CUENCA	Contestadas	32	94%	5	100%
	No contestadas	2	6%	0	0%
	Total de Encuestas	34	100%	5	100%
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN	Contestadas	5	100%	1	100%
	No contestadas	0	0%	0	0%
	Total de Encuestas	5	100%	1	100%

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Ilustración 8: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

La batería de encuesta en la Universidad de Cuenca fue aplicada a todo el nivel jerárquico superior, de los cuales se obtuvo respuesta de un 94% con éxito, mientras que, el 6% no fue viable su consecución. En complemento, la valoración por parte de los asesores externos fue ejecutada en su totalidad logrando un 100% de participación.

Ilustración 9: TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS EN LA UNAE



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

En cuanto a la Universidad Nacional de Educación el nivel jerárquico superior de acuerdo a su organigrama institucional la gestión es dirigida a través de 5 coordinaciones y en lo referente a asesores externos cuenta con una persona; en ambas instancias se obtuvo el 100% de encuestas aplicadas.

3.3.2. Evaluación por criterio

Se analizará cada criterio a través de una tabla de resultados, donde los asesores externos validaran la aplicabilidad de las preguntas, seguido por otra tabla donde consta la información detallada de los cuestionarios de cada criterio con el nivel de aportación de cada subcriterio, continuando con un gráfico radial que muestra el nivel de cumplimiento de cada pregunta en cada criterio, luego un gráfico de barras que representa el grado de aporte de cada subcriterio para finalmente después de analizados todo los criterios presentar un una tabla y gráfico compendio de toda la información levantada.



3.3.2.1. Universidad de Cuenca

3.3.2.1.1. Liderazgo

Tabla 3: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

LIDERAZGO	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?				4		1	4
2. ¿La dirección actúa como modelo?			3			1	3
3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?			3			1	3
4. ¿La dirección se implica en las mejoras?			3			1	3
5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?			3			1	3
6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?			3		0		0
7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?		2			0		0
8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?			3			1	3
9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

En la *Tabla 3* es posible apreciar que de acuerdo a las valoraciones otorgadas por las autoridades los asesores externos validaron las preguntas referentes a: la necesidad de un modelo integral del gestión, el funcionar bajo un modelo de gestión, la formación de la dirección, la implicación en las mejoras, asignación de recursos, atención a características y peculiaridades de estudiantes y las relaciones de intercambio interinstitucional, mientras que invalidaron 2 preguntas que corresponden al reconocimiento de los logros del personal y la implicación de estudiantes y familiares en los objetivos.



Tabla 4: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE LIDERAZGO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

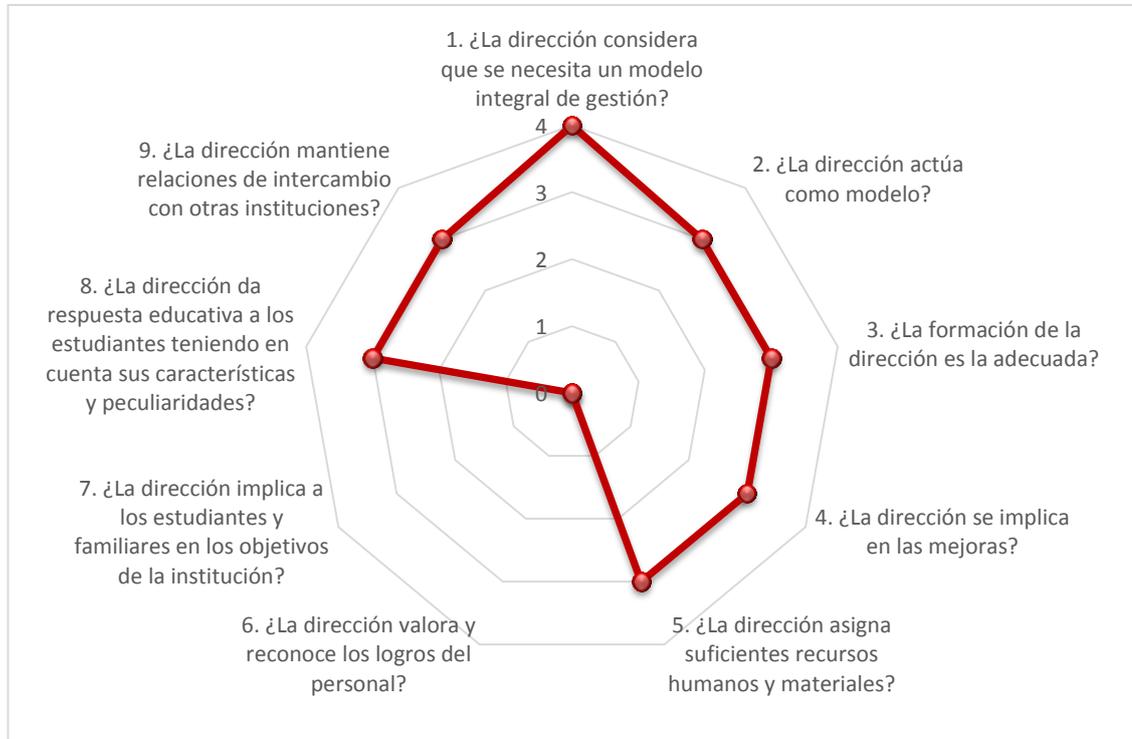
CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%
1. LIDERAZGO (10%)	1.1. La implicación en la cultura de la gestión de calidad	1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?	4	4,44%	3,61%
		2. ¿La dirección actúa como modelo?	3		
		3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?	3		
		4. ¿La dirección se implica en las mejoras?	3		
	1.2. El apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados	5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?	3	1,11%	0,83%
	1.3. La implicación con los alumnos y familiares, proveedores y organizaciones externas	7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?	0	3,33%	1,67%
		8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?	3		
		9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?	3		
	1.4. El reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de las personas y equipos implicados en los resultados	6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?	0	1,11%	0,00%
	TOTAL			22	10%
N° de preguntas contestadas			9		
VALOR MEDIO			2,44		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



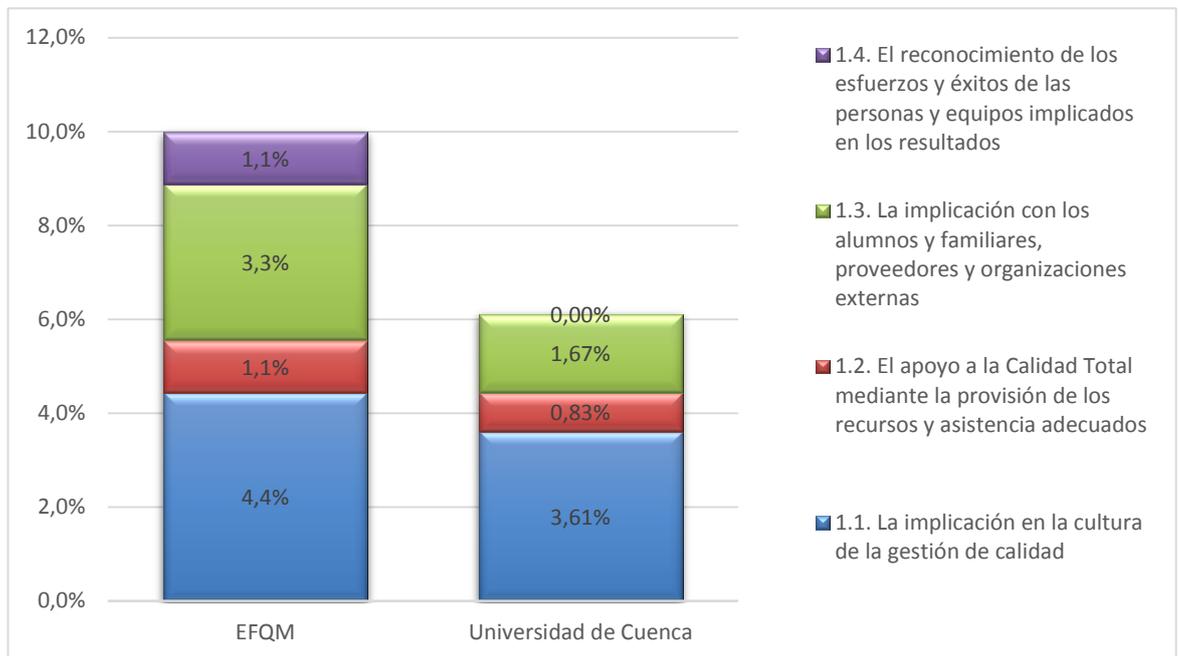
Ilustración 10: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE LIDERAZGO POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 11: CUMPLIMIENTO DE LIDERAZGO POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- de acuerdo a la *Tabla 4, Ilustración 10 y 11* muestran que el porcentaje de cumplimiento en base al modelo EFQM en liderazgo ha alcanzado un 6,11% del 10%, lo que indica a su vez que la universidad se encuentra por encima de la media, considerando el grado de aportación de los sub-criterios descritos a continuación:

- La implicación en la cultura de la gestión de calidad con un 3,61% del 4,4% compuesto por: el 1,11% en la necesidad de un modelo integral de gestión, seguido por 1,11% en funcionar en base a un modelo de gestión y finalmente 0,835% en la pertinencia en la formación de la dirección e igual un 0,835% la implicación de la dirección en las mejoras.
- El apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados con un 0,83% de un 1,11% que implica a la asignación de recursos suficientes por parte de la dirección.
- La implicación con los estudiantes y familiares, proveedores y organizaciones externas con un 1,67% de un 3,33% con el aporte del 0,835% en la respuesta



educativa por parte de la dirección considerando las peculiaridades de estudiantes y familiares, 0,835% en las relaciones de intercambio interinstitucionales y la implica a los estudiantes y familiares en los objetivos con un 0%.

- El reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de las personas y equipos implicados en los resultados con un 0%

3.3.2.1.2. Planificación y Estrategia

Tabla 5: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?				4		1	4
2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?			3		0		0
3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?			3			1	3
4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?			3		0		0
5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?			3			1	3
6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?			3			1	3
7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?			3			1	3
8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

La *Tabla 5* reúne las puntuaciones finales dadas por las autoridades encuestadas, confrontadas con las otorgadas por los asesores que marcan la validez en 6 de las 9 preguntas concernientes a la dotación misión y visión con miras en la calidad, planificación de productos tangibles e intangibles, la alineación de objetivos



individuales con los institucionales, la medición de objetivos y las medidas en caso de desviaciones y la sociabilización de mejoras, en contraparte aquellas no validadas están referidas al planteamiento de la estrategia que es desarrollada tomando en cuenta la participación de personal, estudiantes y familiares y la consideración de la comunidad universitaria para con los criterios de funcionamiento.

Tabla 6: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%	
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA (8%)	2.1. La determinación de la planificación y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la Calidad Total	2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?	0	2,00%	0,75%	
		5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?	3			
	2.2. La determinación de la planificación y la estrategia constituyen el fundamento de los planes de la institución	1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?	4	2,00%	1,75%	
		3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?	3			
	2.3. La comunicación de la planificación y estrategia (1%)	4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?	0	1,00%	0,00%	
	2.4. La revisión y mejora continua de la planificación y estrategia (3%)	6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?	3	3,00%	2,25%	
		7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?	3			
		8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?	3			
	TOTAL			19		
	N° de preguntas contestadas			8	4%	4,75%
VALOR MEDIO			2,38			

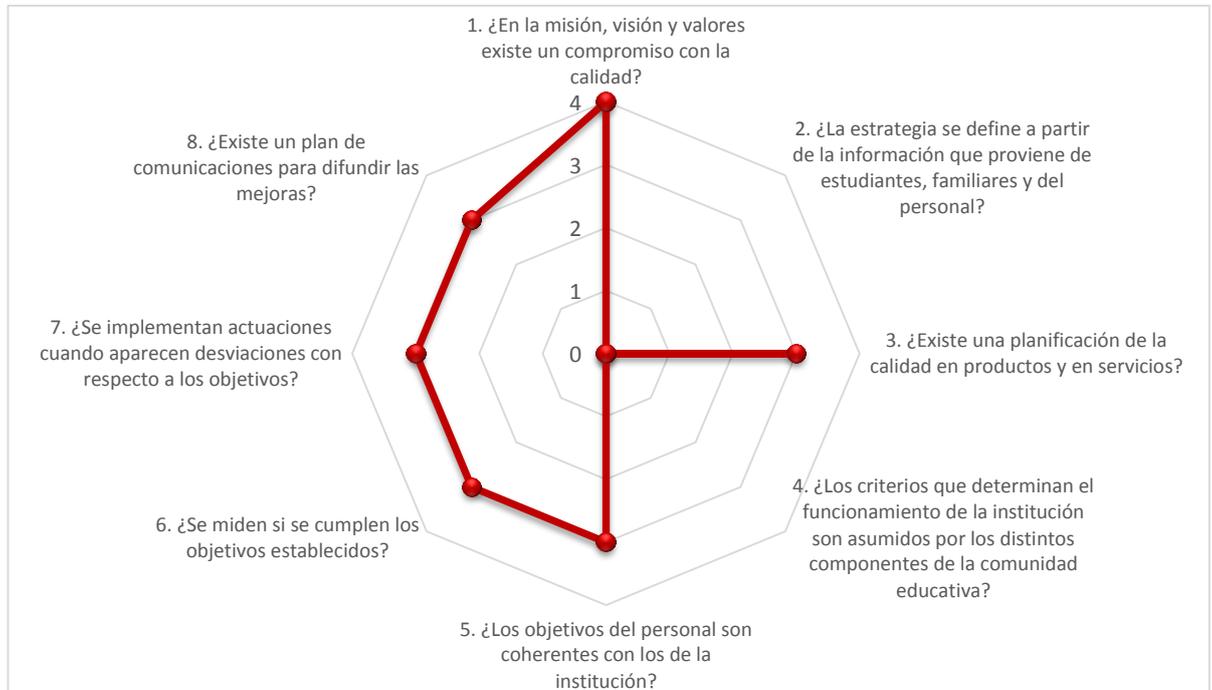
Fuente: (Martín Fernández, 2001)

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Elaborado por: Autores

Ilustración 12: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

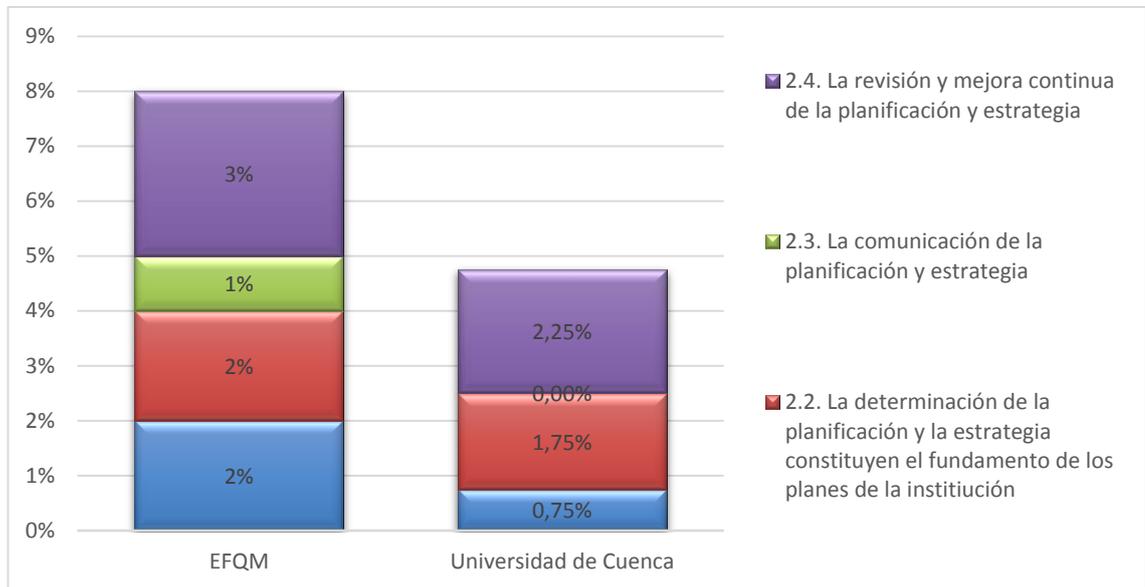


Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



**Ilustración 13: CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA
POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- en cuanto a la *Tabla 6, Ilustración 12 y 13* esta universidad ha logrado un cumplimiento del 4,75% del 8% en cuanto al modelo EFQM en función de los sub-criterios:

- La determinación de la planificación y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la Calidad Total con un 0,75% del 2% referente a la alineación de objetivos personales con los institucionales con un valor de 0,75% y la determinación de estrategias haciendo participe a estudiantes, familiares y personal con un 0%
- La determinación de la planificación y la estrategia constituyen el fundamento de los planes de la institución con un 1,75% de un 2% que corresponde al 1% al rumbo estratégico comprometido con la calidad y el 0,75% en cuanto a la planificación productos tangibles e intangibles con calidad.
- La comunicación de la planificación y estrategia con un 0% de un 1% total en base al apoderamiento de los parámetros que marcan el funcionamiento de la institución por la comunidad universitaria.



- La revisión y mejora continua de la planificación y estrategia con un 2,25% del 3% ideal, a razón de 0,75% en cada uno de los aspectos referentes a la medición de los objetivos, la implementaciones de mejoras y la difusión de mejoras.

3.3.2.1.3. Gestión del Personal

Tabla 7: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

GESTIÓN DEL PERSONAL	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?			3			1	3
2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?			3			1	3
3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?		2				1	2
4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?			3			1	3
5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?			3			1	3
6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?			3			1	3
7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?			3			1	3
8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?		2			0		0

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Como se presenta en la Tabla 7 los elementos puntuados por las autoridades han sido validados por los asesores corroborando: la estabilidad laboral, la flexibilidad de horarios, estudio de promociones, apoyo técnico, las acciones encaminadas al prestigio en la docencia, autonomía en proyectos y la descripción y valoración de puestos, en cambio se anula lo correspondiente a los incentivos por logro de objetivos.



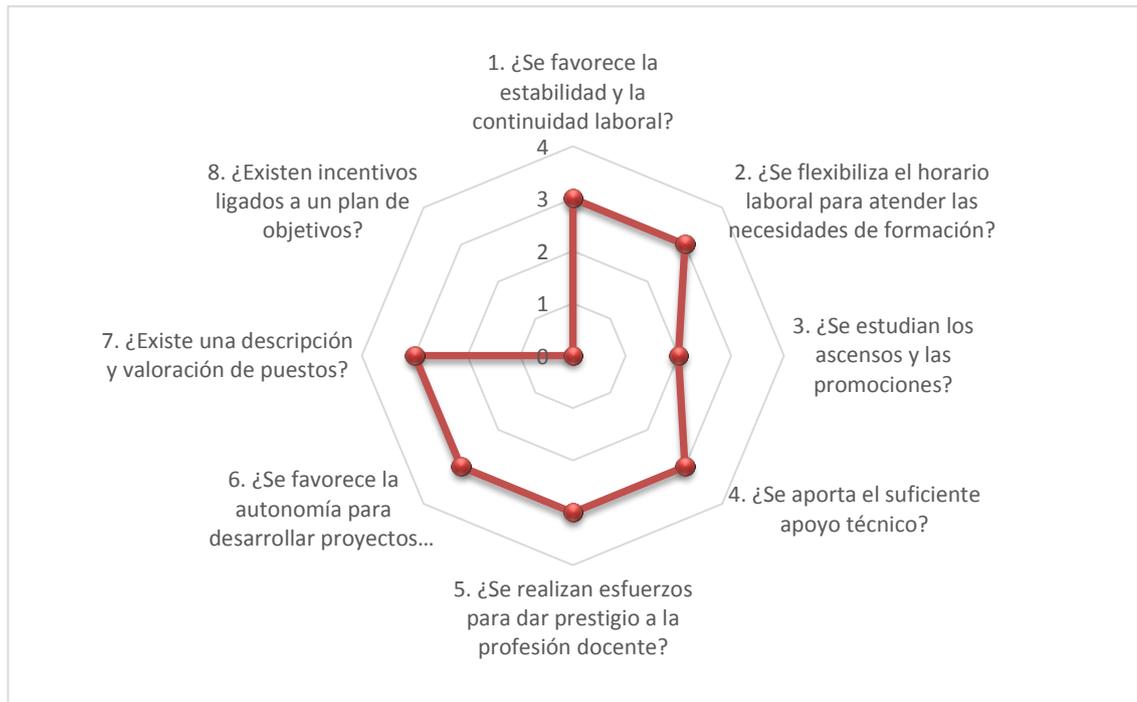
Tabla 8: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%	
3. GESTIÓN DEL PERSONAL (9%)	3.1. La importancia de la mejora continua en la gestión del personal	1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?	3	1,13%	0,84%	
	3.2. La conveniencia de la conservación y desarrollo de la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales	3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?	2	2,26%	1,41%	
		4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?	3			
	3.3. El consenso de los objetivos entre la institución y el personal y la revisión permanente de los mismos	7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?	3	1,13%	0,84%	
	3.4. La potenciación de la implicación del personal en la mejora permanente y en el desarrollo de las iniciativas propias	6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?	3	1,13%	0,84%	
	3.5. La creación de una actitud de preocupación y respeto por el personal dentro de la institución	2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?	3	3,39%	1,70%	
		5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?	3			
		8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?	0			
	TOTAL			20	9%	5,63%
	N° de preguntas contestadas			8		
VALOR MEDIO			2,50			

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 14: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

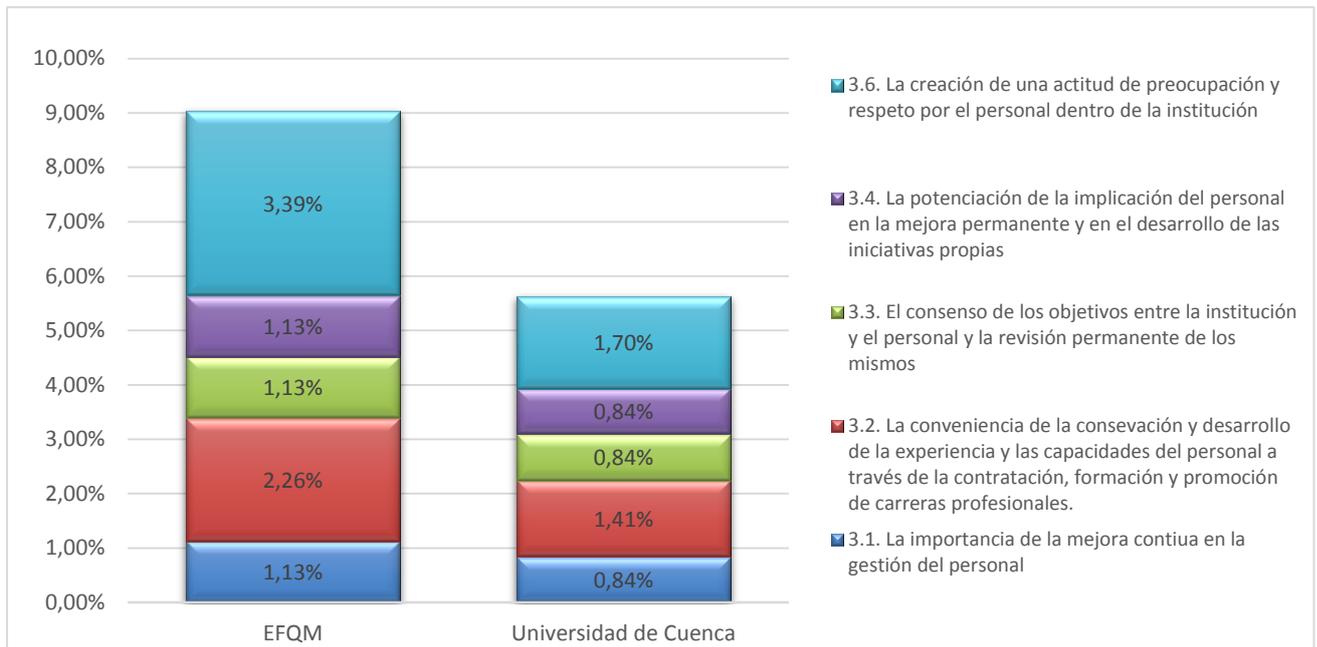


Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



Ilustración 15: CUMPLIMIENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- conforme a la *Tabla 8, Ilustración 14 y 15* la institución supera la media del criterio con un 5,63% del 9% otorgado por el modelo EFQM que corresponde a los siguientes sub-criterios:

- La importancia de la mejora continua en la gestión del personal alcanzó un 0,84% de un 1,13% y considera la estabilidad y la continuidad laboral.
- La conveniencia de la conservación y desarrollo de la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales con un 1,41% de 2,26% enmarcando los parámetros referentes al apoyo técnico con un 0,84% y el estudian los ascensos y promociones con un 0,57%
- El consenso de los objetivos entre la institución y el personal y la revisión permanente de los mismos con un 0,84% de 1,13%, que contempla a la descripción y valoración de puestos.



- La potenciación de la implicación del personal en la mejora permanente y en el desarrollo de las iniciativas propias con un 0,84% del 1,13% que aborda la autonomía en los proyectos educativos.
- La creación de una actitud de preocupación y respeto por el personal dentro de la institución con un 1,70% de un total de 3,39% considerando la flexibilización de horario y las acciones para dar prestigio a la docencia con un 0,85% cada una y los incentivos por logro de objetivos con un 0%.

3.3.2.1.4. Recursos

Tabla 9: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RECURSOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECURSOS	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Se mide el resultado de la inversión?			3		0		0
2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?		2			0		0
3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?		2			0		0
4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?			3			1	3
5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?			3			1	3
6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?			3			1	3
7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

En cuanto a recursos en la *Tabla 9* la validación realizada por los asesores externos corrobora 4 de las 7 preguntas referidas a la elaboración del presupuesto, la difusión de información de la institución, la atención a la diversidad y la optimización de espacios, por otra parte las 3 preguntas invalidadas son las que tratan sobre la medición de la inversión, de la no calidad y la reducción de costos.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



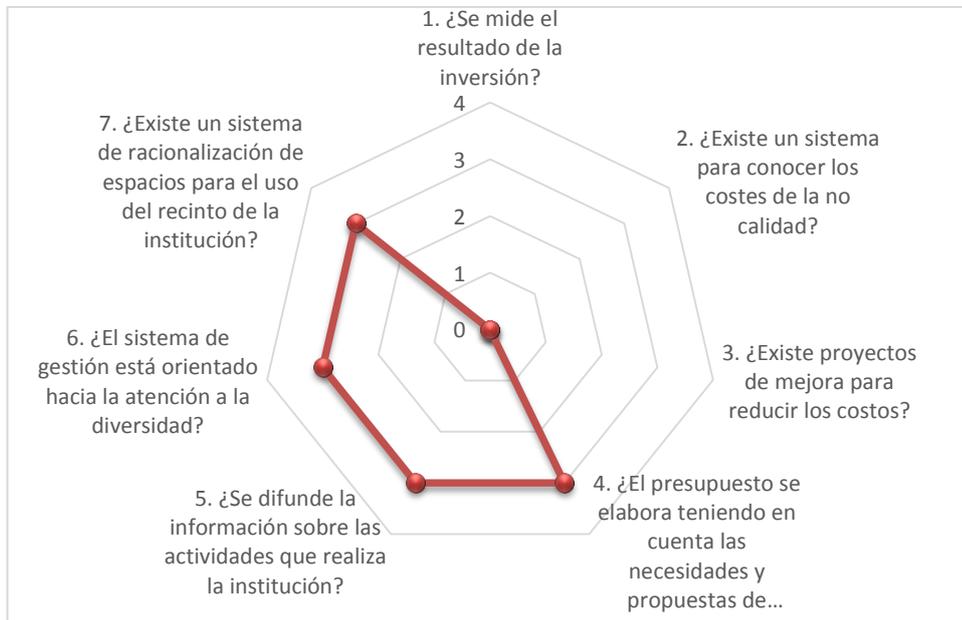
Tabla 10: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RECURSOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%	
4. RECURSOS (9%)	4.1. Los recursos económicos	1. ¿Se mide el resultado de la inversión?	0	3,87%	0,00%	
		2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?	0			
		3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?	0			
	4.2. Los recursos de información	5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?	3	1,29%	0,97%	
	4.3. Los recursos materiales	4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?	3	1,29%	0,97%	
	4.4. Los edificios y equipos	7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?	3	2,58%	1,94%	
		6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?	3			
	TOTAL			12		
	Nº de preguntas contestadas			7	9%	3,87%
	VALOR MEDIO			1,71		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

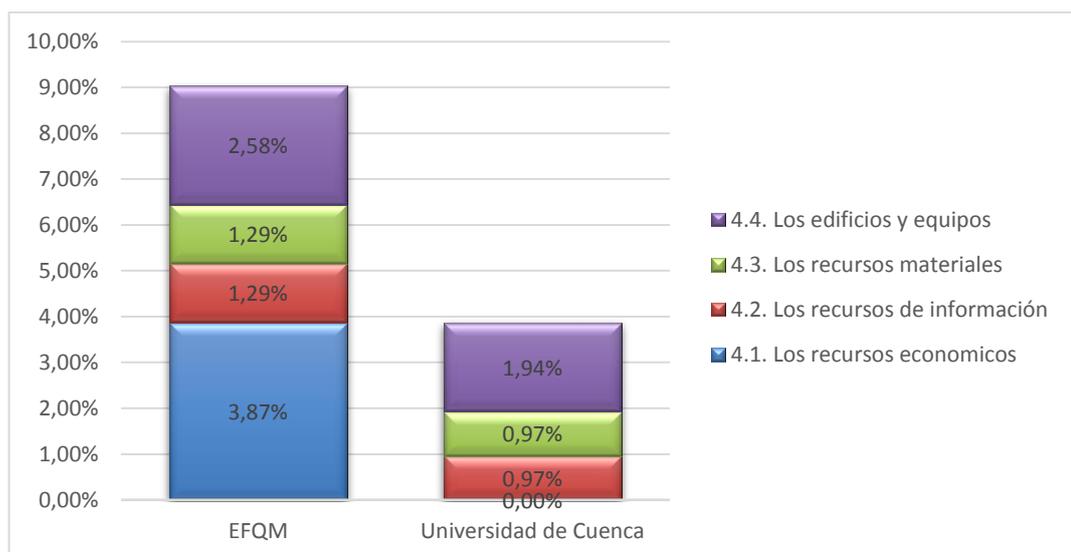
Ilustración 16: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 17: CUMPLIMIENTO DE RECURSOS POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



Universidad de Cuenca.- De acuerdo a la *Tabla 10, Ilustración 16 y 17* esta institución alcanza un 3,87% del 9% correspondiente al criterio del modelo EFQM, situación que no supera la media con sub-criterios correspondientes a:

- Los recursos económicos con un 0% de un 3,87% que engloba lo correspondiente a la medición de la inversión, de la no calidad y la reducción de costos.
- Los recursos de información con un 0,97% del 1,29 total que detalla la implicación de la difusión de información de la institución.
- Los recursos materiales con un 0,97% del 1,29% posible que lo compone la elaboración del presupuesto atendiendo las necesidades de toda la comunidad educativa.
- Los edificios y equipos alcanzan un 1,94% del 2,58% establecido gracias a la optimización del espacios en la institución y la atención a la diversidad con un 0,97% cada una.

3.3.2.1.5. Procesos

Tabla 11: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PROCESOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCESOS	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?			3			1	3
2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?			3			1	3
3. ¿Existe un manual de procedimientos?			3			1	3
4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?			3			1	3
5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?			3			1	3
6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?		2				1	2
7. ¿Existen círculos de calidad?		2			0		0



8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?		2			0		0
9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?		2			0		0

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

En la Universidad de Cuenca la validación de las preguntas realizada por los asesores deja ver mediante la *Tabla 11* la verificación de 6 preguntas relativas a la existencia un manual de proceso, de un sistema de estándares, de procedimientos, la revisión y evaluación de planes, criterios e indicadores de evaluación, la designación de responsabilidad en los procesos y la comunicación de nuevos procesos, mientras que, se anuló 3 preguntas correspondientes círculos de calidad, sistemas de atención a diversos necesidades de aprendizaje y simplificación de circuitos.

Tabla 12: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PROCESOS PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%
5. PROCESOS	5.1. La identificación de los procesos clave para el éxito de la institución	1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?	3	4,67%	3,50%
		3. ¿Existe un manual de procedimientos?	3		
		5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?	3		
	5.2. La dirección de procesos de forma sistemática	2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?	3	1,56%	1,17%
	5.3. La utilización de los parámetros de actuación, junto con toda la realimentación válida para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad	4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	3	3,12%	1,17%
		8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?	0		
	5.4. La estimación de la	7. ¿Existen círculos de calidad?	0	3,12%	0,00%

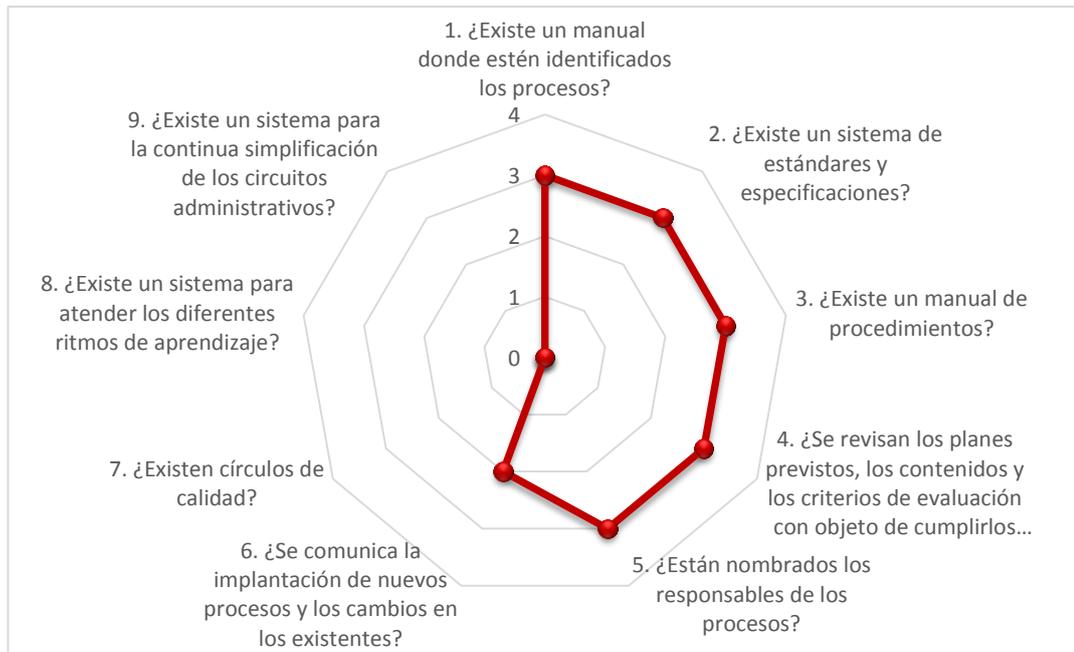


innovación y la creatividad	9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?	0		
5.5. La realización de cambios en el proceso y en la evaluación de los beneficios	6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?	2	1,56%	0,78%
TOTAL		18		
N° de preguntas contestadas		9	14%	6,62%
VALOR MEDIO		2,00		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

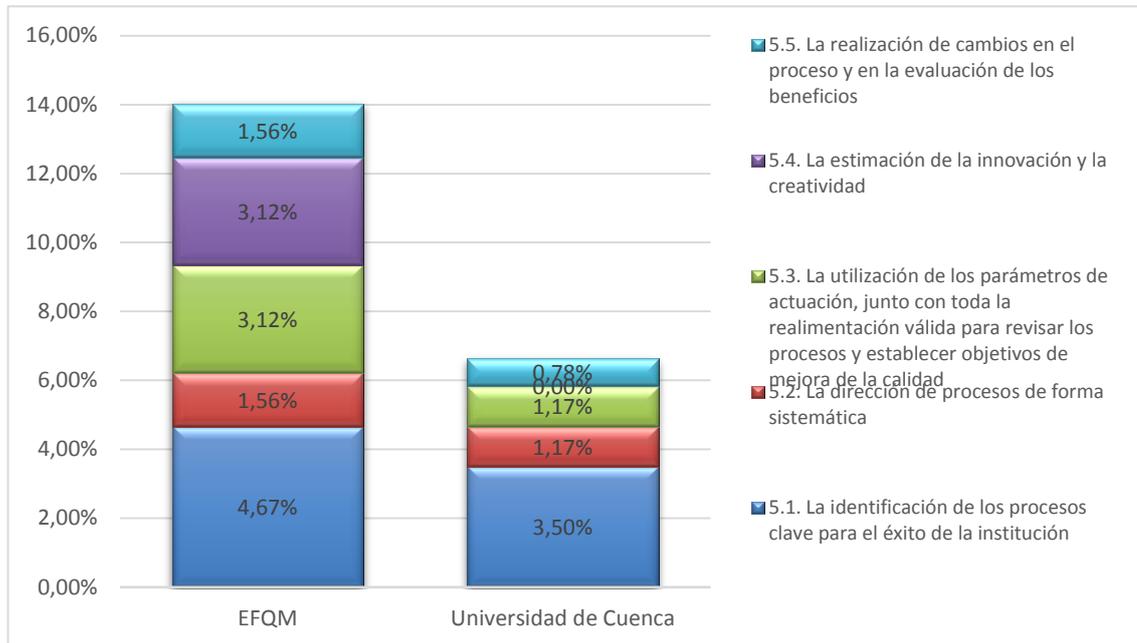
Ilustración 18: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 19: CUMPLIMIENTO DE PROCESOS POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- En la *Tabla 12* se puede apreciar que la Universidad de Cuenca cuenta con un cumplimiento del 6,62% del 14% concedido por el modelo EFQM donde se destacan los siguientes sub-criterios:

- La identificación de los procesos clave para el éxito de la institución puntuados con un 3,50% de 4,67 establecido, formado por la existencia de manual de procesos, manual de procedimientos y los responsables de los procesos con un puntaje de 1,17% cada uno.
- La dirección de procesos de forma sistemática con un 1,17% del 1,56% posible, que se enmarca la existencia de un sistema de estándares.
- La utilización de los parámetros de actuación, junto con toda la retroalimentación válida para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad con un 1,17% de un 3,12% total, que contempla la revisión y actualización de los planes e indicadores con un 1,17% y el sistema para atender las necesidades educativas diferenciadas en un 0%.



- La estimación de la innovación y la creatividad con un 0% de un 3,12% establecido, conformado por los círculos de calidad y simplificación de los circuitos administrativos.
- La realización de cambios en el proceso y en la evaluación de los beneficios con un 0,78% con una meta de 1,56% en cuanto a la comunicación de cambios e implantación en los procesos.

3.3.2.1.6. Satisfacción del Usuario

Tabla 13: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?		2				1	2
2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?		2			0		0
3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?		2				1	2
4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?		2			0		0
5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?		2				1	2
6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?			3			1	3
7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?			3			1	3
8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?				4		1	4
9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?				4		1	4

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

La *Tabla 13* demuestra la validación de la puntuación otorgada por las autoridades

con la valoración por parte de los asesores externos donde se validan 7 de las 9

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ

PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



preguntas referentes a los estudiantes y familiares punto de referencia de la institución, la existencia de indicadores de satisfacción, la retroalimentación de estos indicadores, la comunicación dentro de la institución, el trato adecuado, y la resolución de conflictos con justicia y oportuna, en contraparte se invalidan los correspondientes al análisis de necesidades para la oferta y la existencia de una metodología de evaluación de la satisfacción

Tabla 14: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

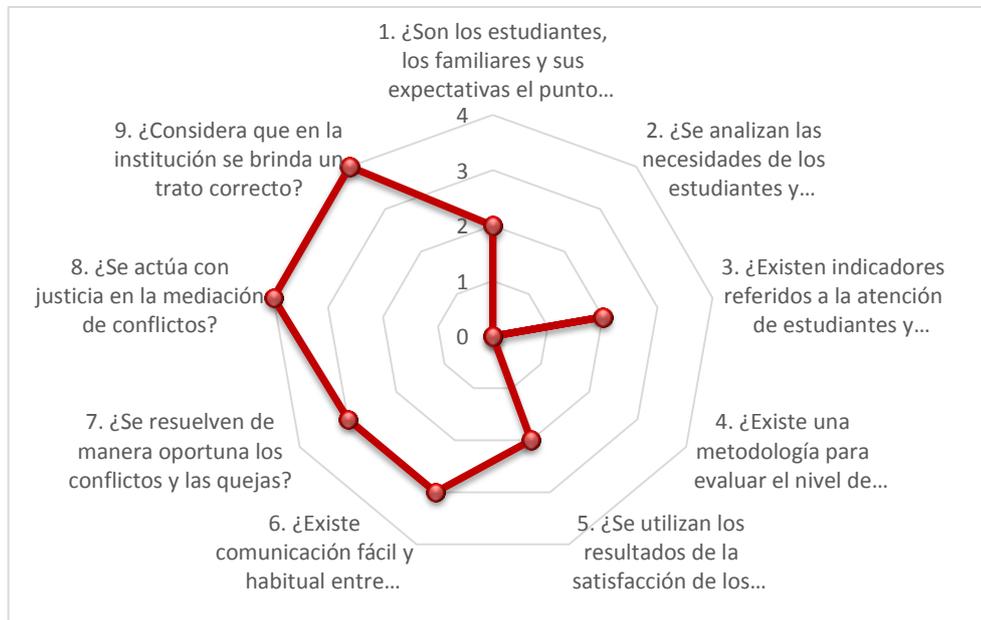
CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%
6. SATISFACCIÓN DE USUARIOS	6.1. La percepción acerca de la satisfacción en los usuarios y de calidad de los servicios (13,33%)	1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?	2	13,33%	8,89%
		2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?	0		
		6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?	3		
		7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?	3		
		8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?	4		
		9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?	4		
	6.2. Otros indicadores adicionales de satisfacción al usuario (6,67%)	3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?	2	6,67%	2,22%
		4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?	0		
		5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?	2		
	TOTAL			17	20%
N° de preguntas contestadas			9		
VALOR MEDIO			1,89		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

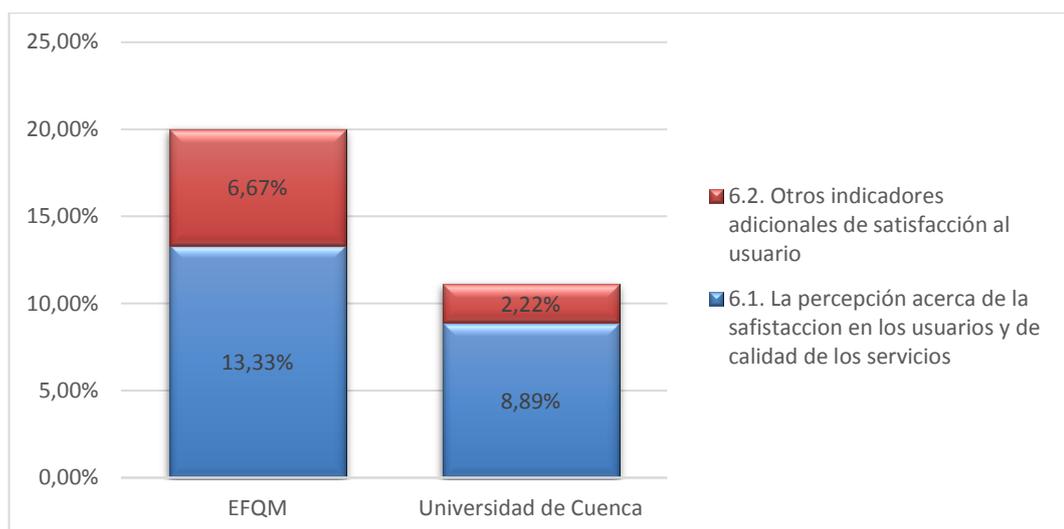
Ilustración 20: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 21: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



Universidad de Cuenca.- En la *Tabla 14, Ilustración 20 y 21* se evidencia que el porcentaje de cumplimiento del criterio alcanzado es de 11,11% del 20% correspondiente al modelo EFQM, sin superar la media considerando los sub-criterios:

- La percepción acerca de la satisfacción en los usuarios y de calidad de los servicios con un 8,89% de una meta de 13,33%, que considera un 2,22% en la justicia en la resolución de conflictos, 2,22% en el trato adecuado en la institución, 1,67% para la comunicación entre docentes, alumnos y familiares, 1,67% en la solución oportuna de conflictos, 1,1% en cuanto a la delimitación del punto de referencia de la institución y un 0% en el análisis de necesidades de estudiantes y familiares en la oferta.
- Otros indicadores adicionales de satisfacción a los usuarios (índices e indicadores) logrando el 2,22% de un 6,67% que se compone del 1,11% en la existencia de indicadores de satisfacción, 1,1% en el uso de tales resultados para la retroalimentación y un 0% a la metodología instaurada para la medición de la satisfacción.

3.3.2.1.7. Satisfacción del Personal

Tabla 15: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?			3			1	3
2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?			3			1	3
3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?			3			1	3
4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?			3			1	3
5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?			3			1	3



6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?			3			1	3
7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?		2			0		0
8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Considerando la *Tabla 15* en cuanto a la satisfacción de personal, los asesores externos validaron 7 de las 8 preguntas aplicadas al nivel jerárquico superior de la institución, relativas a las condiciones y seguridad en el trabajo, ambiente laboral, capacitación y soporte técnico para el desempeño de las actividades, inducción laboral, satisfacción para actuar como modelo. Finalmente la pregunta no validada corresponde a la compensación por cumplimiento de objetivos.

Tabla 16: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%
7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (9%)	7.1 La percepción acerca de la satisfacción en personal docente y no docente	1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?	3	9%	5,91%
		2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?	3		
		3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?	3		
		4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?	3		
		5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?	3		
		6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?	3		
		7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?	0		

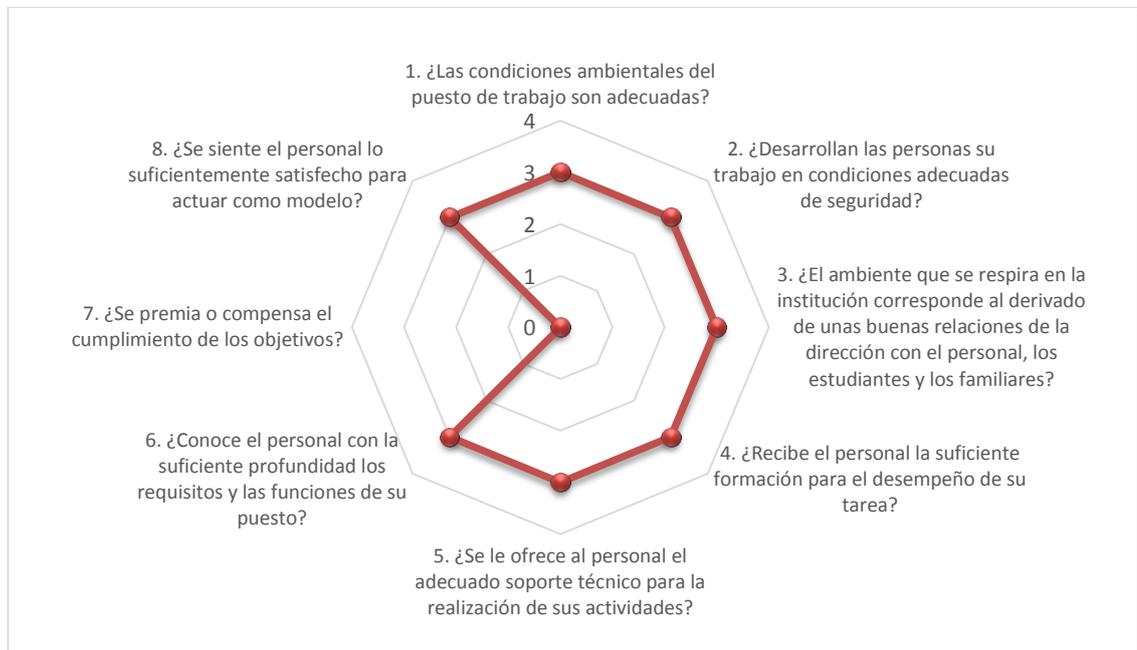
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?	3		
	TOTAL	21		
	N° de preguntas contestadas	8	9%	5,91%
	VALOR MEDIO	2,63		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)
 Elaborado por: Autores

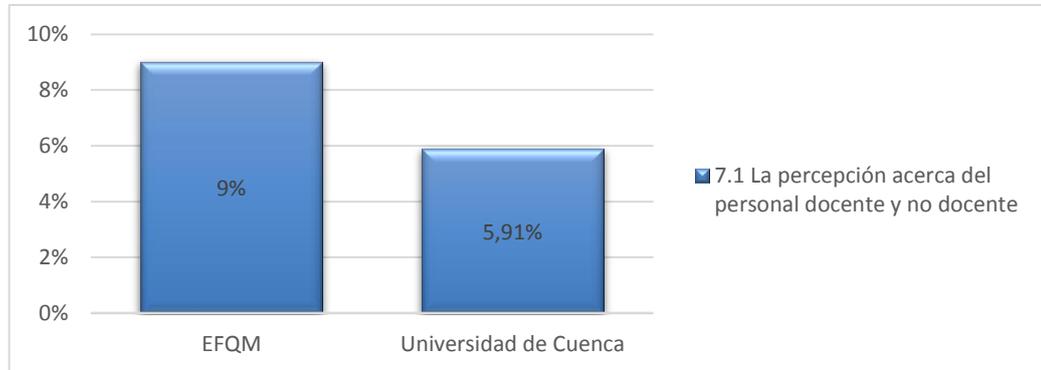
Ilustración 22: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)
 Elaborado por: Autores



Ilustración 23: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)
 Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- de un total de 9% dado por el modelo EFQM cuenta con un porcentaje de cumplimiento del 5,91% manifestando que se supera la media, para confirmar este resultado la *Tabla 16* acompañado de la *Ilustración 22* y *23* nos indica que la institución destaca en los elementos que conforman su sub-criterio de la siguiente manera:

- La percepción acerca de la satisfacción en el personal docente y no docente que se relaciona con las condiciones del puesto de trabajo, la seguridad laboral, ambiente adecuado, capacitación en las actividades encomendadas, soporte técnico, inducción laboral y la satisfacción para trabajar bajo un modelo con un 0,844% para cada una y un 0% en cuanto a la compensación por logro de objetivos.

3.3.2.1.8. Impacto en la Sociedad

Tabla 17: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

IMPACTO EN LA SOCIEDAD	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?			3			1	3



2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?			3			1	3
3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?			3			1	3
4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?		2			0		0
5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?			3			1	3
6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?			3			1	3
7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?			3			1	3
8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				4		1	4
9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				4		1	4

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Para el impacto en la sociedad la Universidad de Cuenca ha logrado una validación de 8 de las 9 preguntas por parte de los asesores externos que hacen referencia hacia la participación en la comunidad local, atención a reclamaciones, desecho de materiales, responsabilidad social y ambiental, una infraestructura inclusiva, facilidad de instalaciones a la comunidad, planificación y seguimiento a prácticas pre-profesionales, y se invalidó la referente al ahorro de recursos naturales

Tabla 18: RESULTADOS TOTAL DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	8.1. Las percepciones que tiene la comunidad (local y ámbito superior) (6%)	1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?	3	6,00%	4,33%
		2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?	3		

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

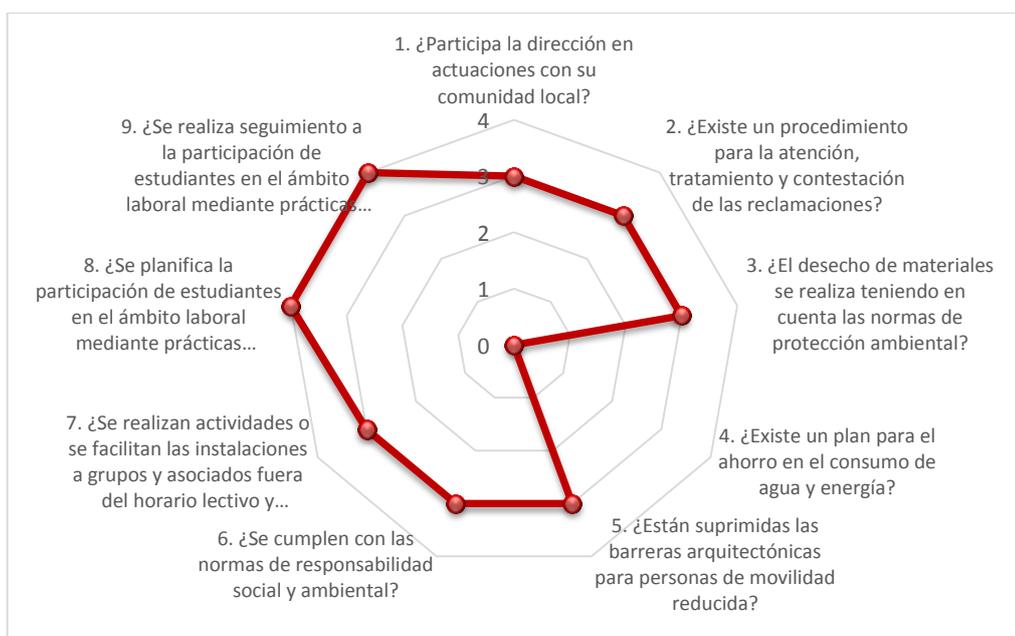


3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?	3		
4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?	0		
5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?	3		
6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?	3		
7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?	3		
8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas pre-profesionales?	4		
9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas pre-profesionales?	4		
TOTAL	26		
N° de preguntas contestadas	9	6%	4,33%
VALOR MEDIO	2,89		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 24: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

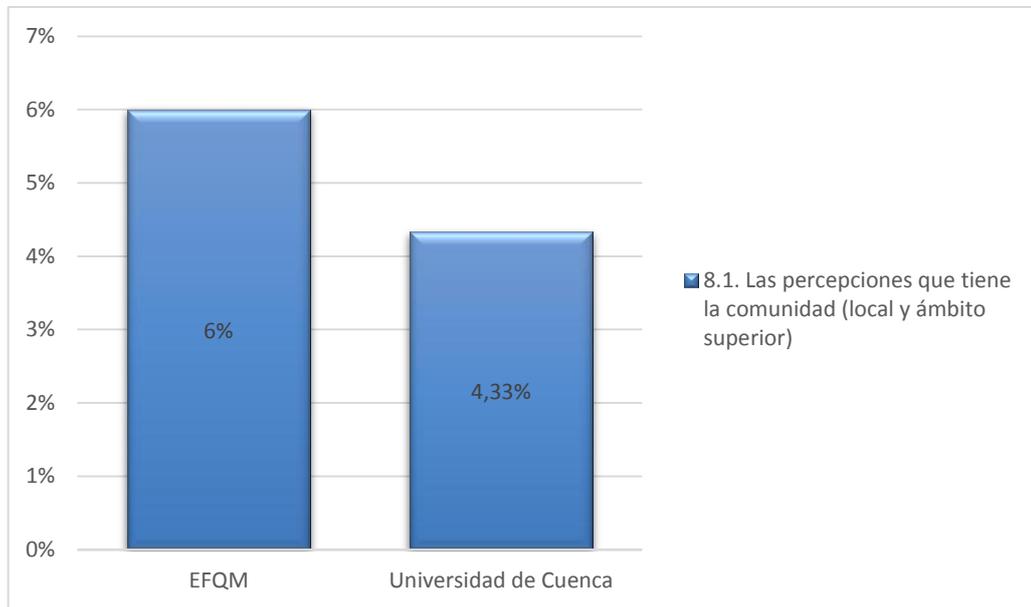


Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

**Ilustración 25: CUMPLIMIENTO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD POR
SUBCRITERIO EN LA UNAE**



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Universidad de Cuenca.- en la *Tabla 18* con el 4,33% de la puntuación total de 6% conferido por el modelo EFQM supera la media en el puntaje del criterio, enfatizando en los elementos que componen el sub-criterio visible en la *Ilustración 24 y 25* y descritos a continuación:

- Las percepciones que tiene la comunidad (local y ámbito superior), compuesto por la planificación y el seguimiento de prácticas pre-profesionales con un 1,33%, seguido por la supresión de barreras arquitectónicas, la participación de la institución en la comunidad, la atención a reclamaciones, el desecho de materiales, la responsabilidad social y la prestación de los predios a la comunidad con 3% y finalmente un 0% en cuanto al ahorro de recursos naturales.



3.3.2.1.9. Resultados de la Institución

Tabla 19: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?			3			1	3
2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los siete criterios anteriores?			3			1	3
3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?		2				1	2
4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?			3			1	3
5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?			3			1	3
6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Con relación a la *Tabla 19* en cuanto a resultados de la institución los asesores externos han validado el cuestionario completo que se refiere a mejoras en relación a costos y beneficios, a innovaciones y progresos, evaluación positiva por estudiantes y familiares, cubrir estándares fijados, incremento de la demanda y ubicación de la institución en el sector.



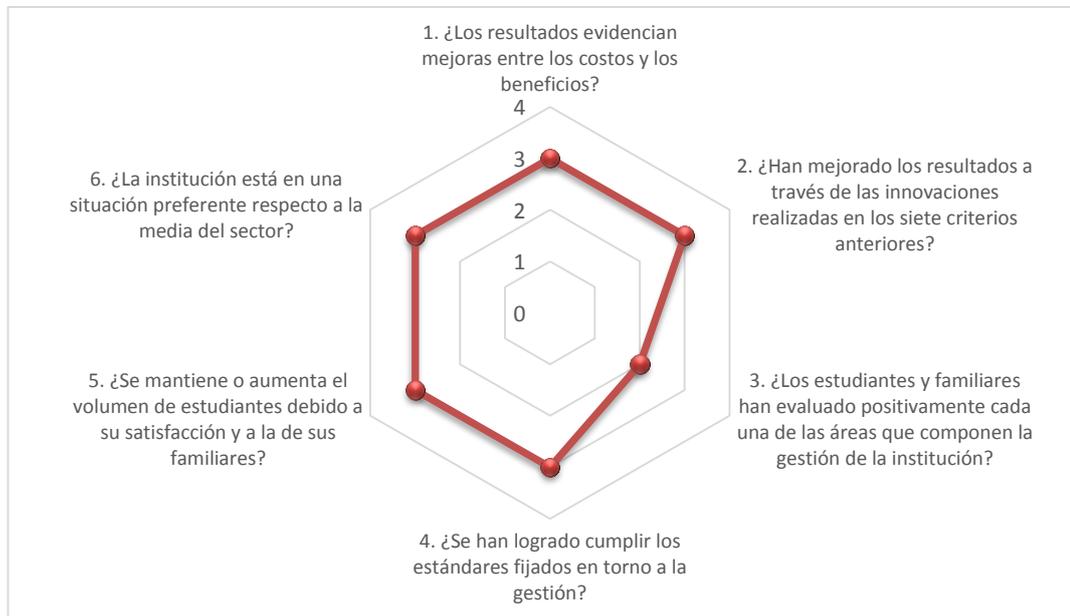
Tabla 20: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNIVERSIDAD DE CUENCA	META	%	
9. RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	9.1. Los resultados económicos	1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?	3	5%	3,75%	
		2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los ocho criterios anteriores?	3			
	9.2. Los resultados de los procesos de enseñanza	3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?	2	10%	6,88%	
		4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?	3			
		5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?	3			
		6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?	3			
	TOTAL			17	15%	10,63%
	N° de preguntas contestadas			6		
	VALOR MEDIO			2,83		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

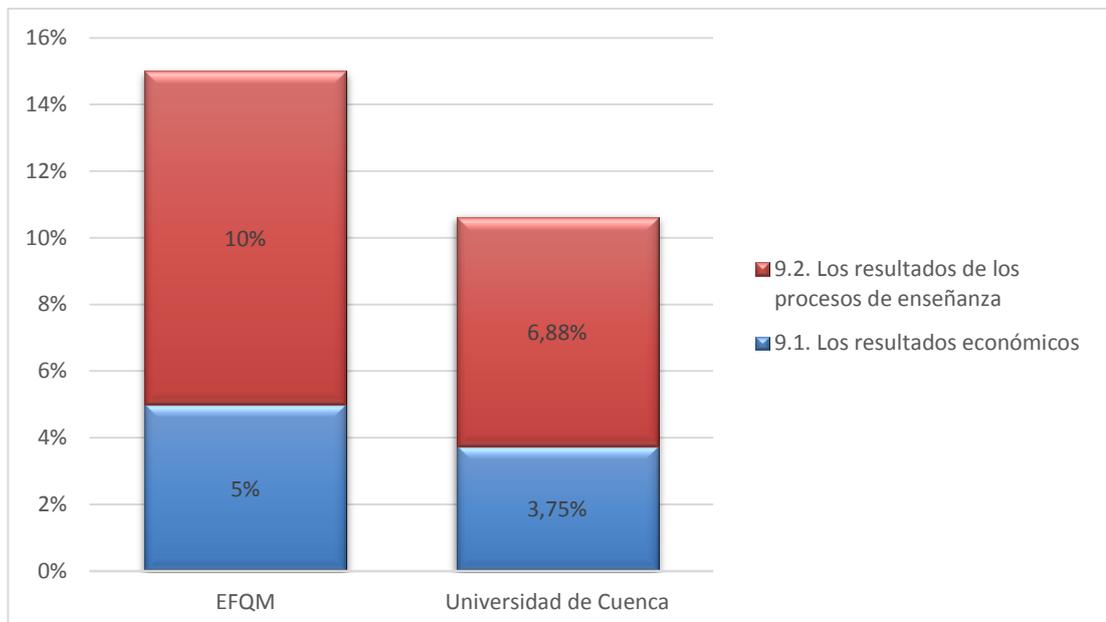
Ilustración 26: COMPARACIÓN DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 27: CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN POR SUBCRITERIO EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Universidad de Cuenca.- en esta parte final todos los espacios que conforman este criterio han sido atendidos de alguna manera, unos en mayor grado que otros es así que en la *Tabla 20, Ilustración 26 y 27* se muestra un alcance del puntaje de 10,63% del 15% total del modelo EFQM, resaltando los sub-criterios:

- Los resultados económicos con un 3,75% de una meta de 5%, que alberga elementos respecto a la mejora de costos-beneficios y las innovaciones y progresos con un 1,875% para cada una.
- Los resultados de los procesos de enseñanza con un 6,88% del 10% posible, comprendiendo por el cumplimiento de estándares, el volumen de oferta académica y la ubicación de la institución en el sector con un 1,875% para cada una y por último la evaluación por estudiantes y familiares la áreas de gestión en un 1,25%

3.3.2.1.10. Cumplimiento del Modelo EFQM

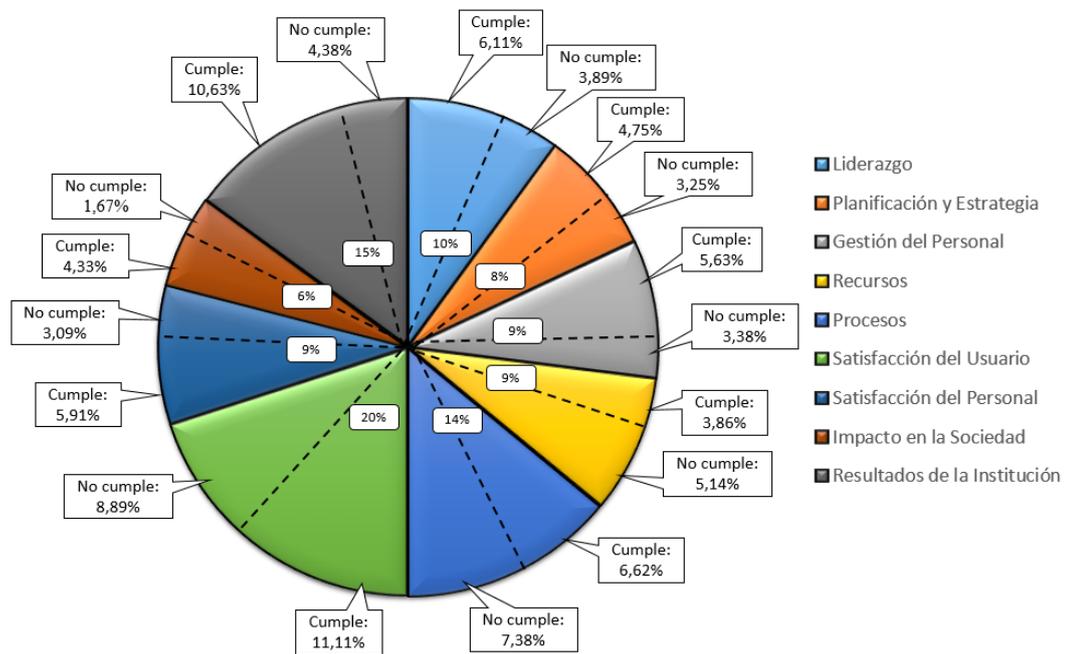
Tabla 21: PORCENTAJES OBTENIDOS POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA EN LA EVALUACIÓN DE CADA CRITERIO CON RELACIÓN AL MODELO EFQM

CRITERIOS	Universidad de Cuenca (Promedio de Escala Likert)	Porcentaje que otorga el EFQM	Porcentaje que representa en la evaluación la Universidad de Cuenca	Comentario
Liderazgo	2,44	10,0%	6,11%	Supera la media
Planificación y Estrategia	2,38	8,0%	4,75%	Supera la media
Gestión del Personal	2,50	9,0%	5,63%	Supera la media
Recursos	1,71	9,0%	3,86%	No supera la media
Procesos	1,89	14,0%	6,62%	No supera la media
Satisfacción del Usuario	2,22	20,0%	11,11%	Supera la media
Satisfacción del Personal	2,63	9,0%	5,91%	Supera la media
Impacto en la Sociedad	2,89	6,0%	4,33%	Supera la media
Resultados de la Institución	2,83	15,0%	10,63%	Alta puntuación
Cumplimiento Total		100,0%	58,93%	

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 28: CUMPLIMIENTO DEL MODELO EFQM EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

La *Tabla 21* muestra el alcance porcentual del cumplimiento a nivel global en todos los criterios implementados por el modelo de gestión EFQM ubicando a la Universidad de Cuenca con un puntaje de 58,93% y en la *Ilustración 28* se detalla el nivel de cumplimiento por cada criterio logrando así alcanzar en Liderazgo 6,11% del 10%, Planificación y Estrategia 4,75% del 8%, Gestión del Personal 5,63% del 9%, Recursos 3,86% del 9%, Procesos 6,62% de 14%; concluyendo así con los criterios facilitados Satisfacción de Usuarios 11,11% de 20%, Satisfacción del Personal 5,91% del 9%, Impacto en la Sociedad 4,33% del 6% y Resultados en la Institución 10,63% del 15%, así logrando superar la media en 7 de los 9 criterios planteados por el modelo EFQM como: liderazgo, planificación y estrategia, gestión del personal, satisfacción de usuarios, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados de la institución, finalmente en las áreas de recursos y procesos no logran superar la media establecida.

3.3.2.1.11. Perfil de la Institución

En la representación radial siguiente se muestra el despliegue y alcance del puntaje obtenido por la Universidad de Cuenca en función de los criterios del modelo EFQM con la referencia a un punto central, también, permite apreciar cómo se van desarrollando de manera general las áreas conformantes del modelo dejando en evidencia los puntos que van quedando rezagados y en los cuales se deben determinar acciones pertinentes para que toda la organización vaya creciendo a la par.

Ilustración 29: PERFIL DEL MODELO DE GESTIÓN DE UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

En la *Ilustración 29* se puede apreciar que la Universidad de Cuenca presenta un crecimiento uniforme en todos los aspectos ya que sus criterios alcanzan puntajes de cumplimiento más cercanos a la media y en la mayoría de casos la superan, exceptuando el caso de los criterios de recursos y procesos.

En vista de los resultados obtenidos en el análisis la Universidad de Cuenca tiene áreas susceptibles de mejora como procesos que es una parte fundamental de la



institución y su correcto funcionamiento repercute a nivel global, de igual manera el área de recursos que si bien es un ámbito en el que la universidad no tiene total autonomía es necesario tomar medidas que le ayuden a afrontar esta situación.

3.3.2.2. Universidad Nacional de Educación (UNAE)

3.3.2.2.1. Liderazgo

Tabla 22: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO PARA LA UNAE

LIDERAZGO	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?			3			1	3
2. ¿La dirección actúa como modelo?			3			1	3
3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?				4		1	4
4. ¿La dirección se implica en las mejoras?				4		1	4
5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?			3			1	3
6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?				4	0		0
7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?			3		0		0
8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?				4		1	4
9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?				4	0		0

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Mediante la *Tabla 22* de los puntajes conferidos por las autoridades los asesores validaron 6 de las 9 preguntas que se enfocan en la necesidad de un modelo de gestión, funcionar bajo un modelo de gestión, la formación de la dirección, participación en las mejoras por parte de la dirección, conceder los suficientes recursos y atender las peculiaridades de estudiantes y familiares, por otro lado las

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



4 invalidadas se orientan el reconocimiento de logros, implicación de estudiantes y familiares en el planteamiento de los objetivo y las relaciones interinstitucionales.

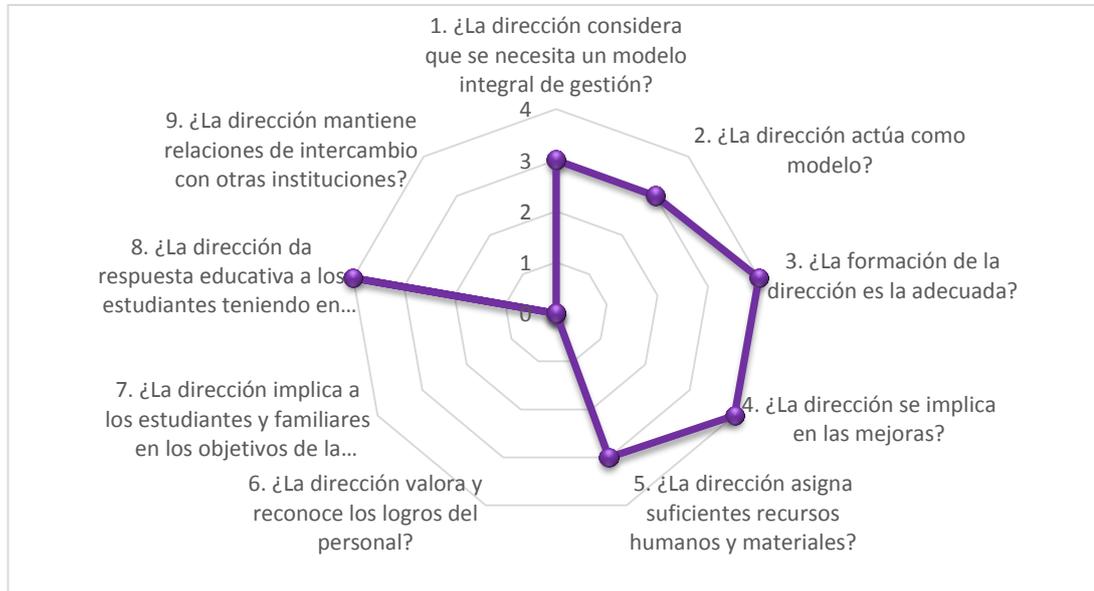
Tabla 23: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE LIDERAZGO PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
1. LIDERAZGO	1.1. La implicación en la cultura de la gestión de calidad	1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?	3	4,44%	3,89%
		2. ¿La dirección actúa como modelo?	3		
		3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?	4		
		4. ¿La dirección se implica en las mejoras?	4		
	1.2. El apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados	5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?	3	1,11%	0,83%
	1.3. La implicación con los alumnos y familiares, proveedores y organizaciones externas	7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?	0	3,33%	1,11%
		8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?	4		
		9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?	0		
	1.4. El reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de las personas y equipos implicados en los resultados	6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?	0	1,11%	0,00%
	TOTAL			21	
Nº de preguntas contestadas			9	10%	5,83%
VALOR MEDIO			2,33		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

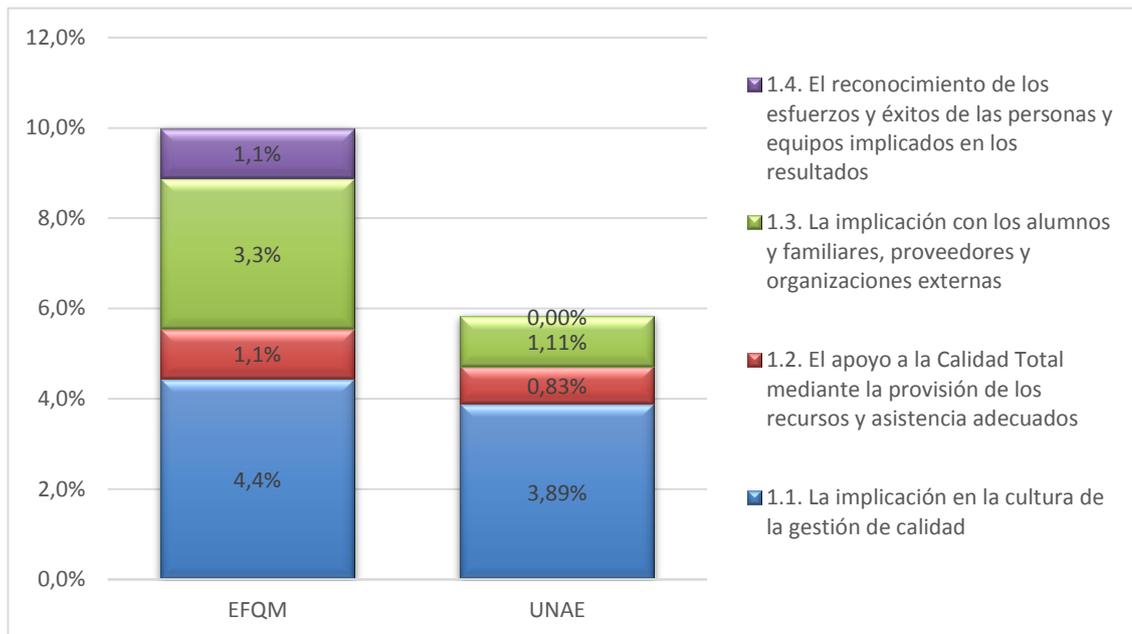
Ilustración 30: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE LIDERAZGO POR LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 31: CUMPLIMIENTO DE LIDERAZGO POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



UNAE.- En relación al 10% del modelo EFQM esta institución alcanza un cumplimiento del 5,83% visible en la *Tabla 23* comprendido en los siguientes sub-criterios:

- La implicación en la cultura de la gestión de calidad con un 3.05% de un 4,4% que se compone de un 1,11% en la formación de la dirección, 1,11% en la participación de la dirección en las mejoras, seguido por 0,835% en la necesidad de un modelo integral de gestión y el 0,835% en el ejercicio de la gestión bajo un modelo
- El apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados con un 0,83% de un 1,1% en relación la dotación de suficientes recursos por parte de la dirección.
- La implicación con los estudiantes y familiares, proveedores y organizaciones externas con un 1,11% de un total de 3,33% que corresponde a la atención por parte de la dirección a las necesidades de los estudiantes con el 1,11% y el 0% en cuanto a la cooperación en las mejoras, la participación de estudiantes y familiares en los objetivos y las relaciones interinstitucionales.

El reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de las personas y equipos implicados en los resultados con un 0% de un 1,11%.

3.3.2.2.2. Planificación y Estrategia

Tabla 24: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?				4		1	4
2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?			3		0		0
3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?			3		0		0
4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos				4		1	4

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



componentes de la comunidad educativa?						
5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?		3			1	3
6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?		3		0		0
7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?			4		1	4
8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?		3		0		0

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

En contraste con la *Tabla 24* las preguntas han recibido una puntuación por parte de autoridades y asesores externos donde es posible apreciar la validación de la mitad de preguntas relativas al rumbo estratégico, el compromiso de la comunidad educativa hacia los criterios de funcionamiento, la alineación de objetivos individuales con los institucionales y la implementación de mejoras, sin embargo aquellos anulados corresponden a el establecimiento de las estrategias basadas estudiantes, familiares y personal, la planificación de productos comprometidos con la calidad, la medición de objetivos y comunicación de mejoras.

Tabla 25: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	2.1. La determinación de la planificación y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la Calidad Total	2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?	0	2%	0,75%
		5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?	3		
	2.2. La determinación de la planificación y la estrategia constituyen el fundamento de los planes de la institución	1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?	4	2%	1,00%
		3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?	0		

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

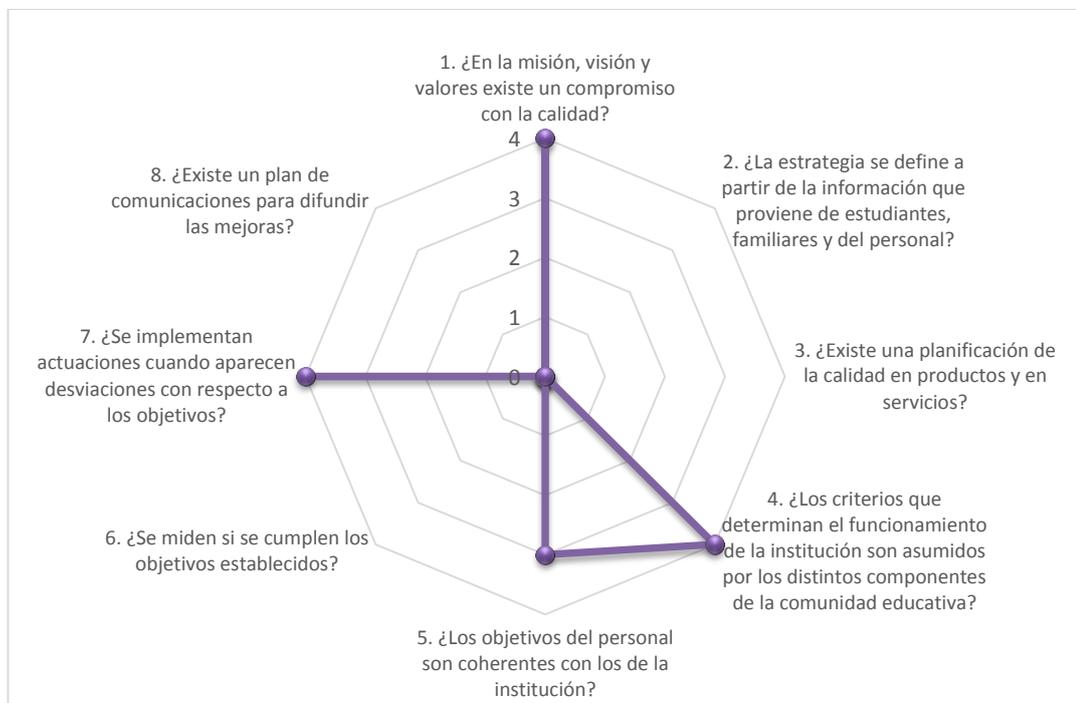


2.3. La comunicación de la planificación y estrategia	4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?	4	1%	1,00%
2.4. La revisión y mejora continua de la planificación y estrategia	6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?	0	3%	1,00%
	7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?	4		
	8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?	0		
TOTAL		15		
Nº de preguntas contestadas		8	8%	3,75%
VALOR MEDIO		1,88		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 32: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA UNAE

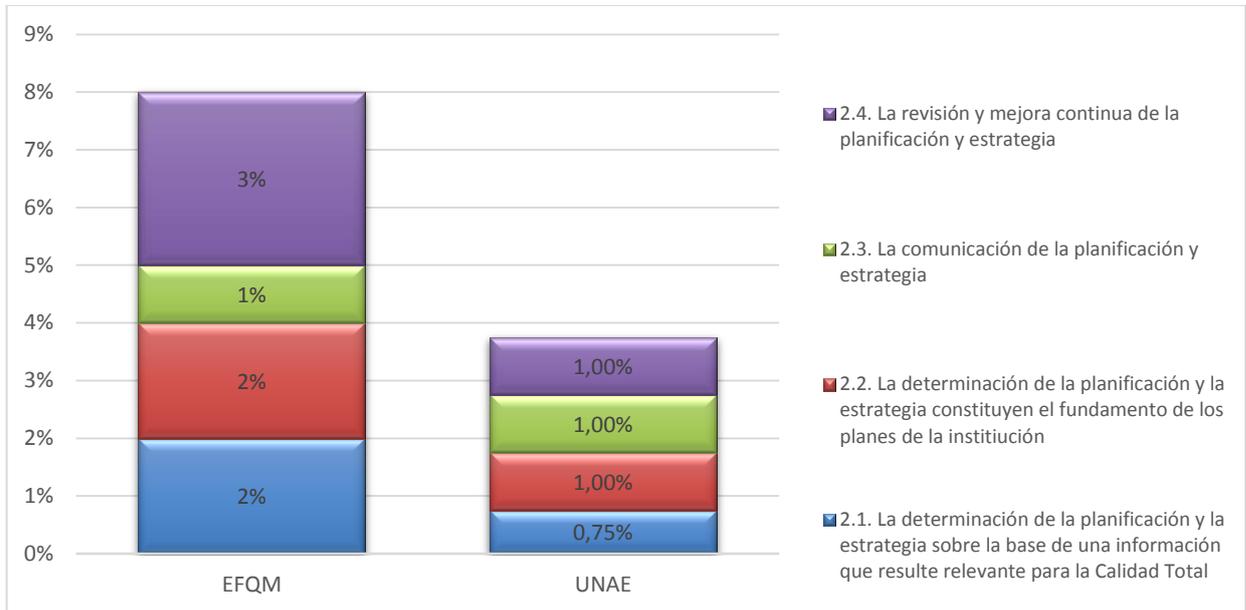


Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

Ilustración 33: CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- considerando la *Tabla 25, Ilustración 32 y 33* es posible apreciar un valor que no supera la media logrando un 3,75% en relación al 8% del criterio del modelo EFQM, que demuestra que existen sub-criterios que aportan a la planificación como son:

- La determinación de la planificación y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la Calidad Total con un 0,75% de un 1% demostrando la implicación que tiene la alineación de los objetivos personales con los institucionales con un 0,75% y el establecimiento de estrategias en función de la información proporcionada por estudiantes familiares y personal con un 0%.
- La determinación de la planificación y la estrategia constituyen el fundamento de los planes de la institución con un 1% del 2% que corresponde al rumbo estratégico comprometido con la calidad con un 1% y en la planificación de productos y servicios con calidad un 0%
- La comunicación de la planificación y estrategia con un 1% correspondiente la aceptación por la comunidad educativa en cuanto a los parámetros que determinan el funcionamiento de la institución.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



- La revisión y mejora continua de la planificación y estrategia con un 1% de un 3% por el cumplimiento de un 1% en la implementan de mejoras y un 0% en la medición de objetivos y la comunicación de mejoras.

3.3.2.2.3. Gestión del Personal

Tabla 26: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE

GESTIÓN DEL PERSONAL	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?			3			1	3
2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?			3		0		0
3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?		2			0		0
4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?			3			1	3
5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?				4		1	4
6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?				4		1	4
7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?			3			1	3
8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?		2			0		0

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Mediante la *Tabla 26* se ponen en evidencia los puntuaciones finales de las autoridades y la valoración por los asesores externos dando validez a 5 de las 8 preguntas que corresponden a la estabilidad laboral, el apoyo técnico, las acciones para dar prestigio a la docencia, la autonomía en proyectos educativos y la valoración de puestos, mientras que los 3 criterios anulados hacen hincapié en la flexibilización de horarios, el estudio de ascensos y promociones y los incentivo por cumplimiento de objetivos.



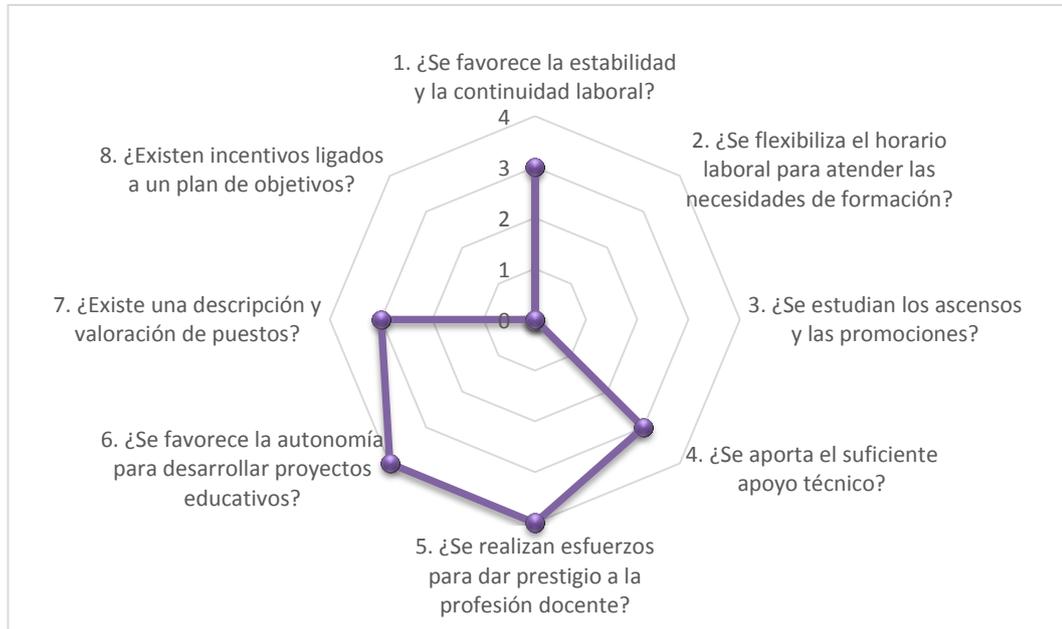
Tabla 27: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%	
3. GESTIÓN DEL PERSONAL	3.1. La importancia de la mejora continua en la gestión del personal	1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?	3	1,13%	0,84%	
	3.2. La conveniencia de la conservación y desarrollo de la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales	3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?	0	2,26%	0,84%	
		4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?	3			
	3.3. El consenso de los objetivos entre la institución y el personal y la revisión permanente de los mismos	7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?	3	1,13%	0,84%	
	3.4. La potenciación de la implicación del personal en la mejora permanente y en el desarrollo de las iniciativas propias	6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?	4	1,13%	1,13%	
	3.5. La creación de una actitud de preocupación y respeto por el personal dentro de la institución	2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?	0	3,39%	1,13%	
		5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?	4			
		8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?	0			
	TOTAL			17		
	N° de preguntas contestadas			8	9%	4,79%
VALOR MEDIO			2,13			

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

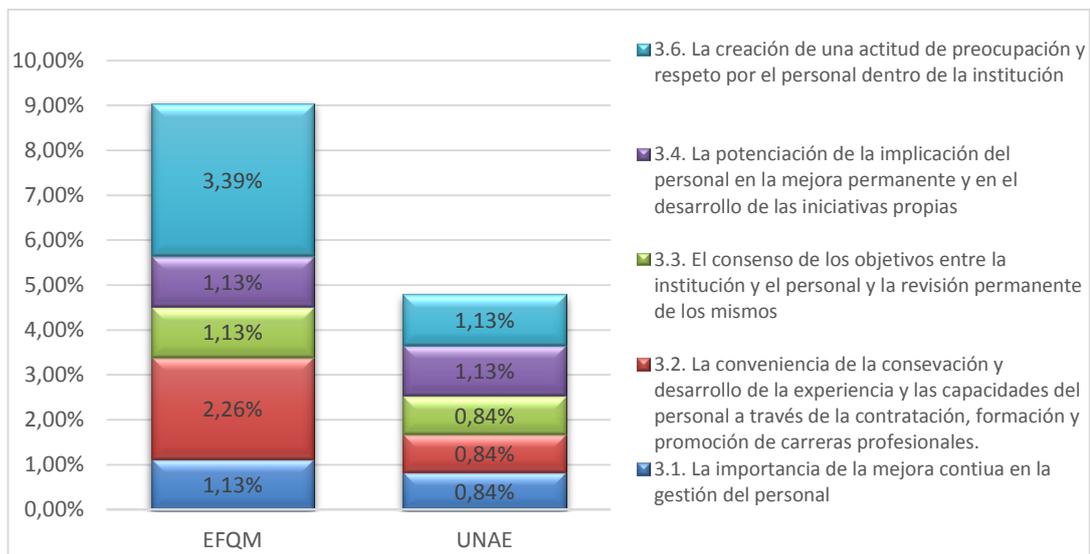
Ilustración 34: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 35: CUMPLIMIENTO DE GESTIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores



UNAE.- En la *Tabla 27, Ilustración 34 y 35* se muestra que esta institución supera la media con un 4,79% del 9% correspondiente a este criterio según el modelo EFQM, destacando el aporte de sus sub-criterios:

- La importancia de la mejora continua en la gestión del personal con un 0,84% del 1,13% que contempla la estabilidad y la continuidad laboral.
- La conveniencia de la conservación y desarrollo de la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales con un 0,84% de un 2,26% que está compuesta por el 0,84% en el apoyo técnico y el 0% en el estudio de ascensos y promociones.
- El consenso de los objetivos entre la institución y el personal y la revisión permanente de los mismos con un 0,84% de un 1,13% correspondiente a la descripción y valoración de puestos.
- La potenciación de la implicación del personal en la mejora permanente y en el desarrollo de las iniciativas propias con un 1,13% de acuerdo a la autonomía otorgada para proyectos educativos.
- La creación de una actitud de preocupación y respeto por el personal dentro de la institución con un 1,13% de un 3,39%, compuesto por el 1,13% en acciones para dar prestigio a la docencia y un 0% en la flexibilización de horarios e incentivos al logro de objetivos.

3.3.2.2.4. Recursos

Tabla 28: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RECURSOS PARA LA UNAE

RECURSOS	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Se mide el resultado de la inversión?			3		0		0
2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?			3		0		0
3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?			3		0		0
4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?				4		1	4

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?			3			1	3
6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?				4		1	4
7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?			3			1	3

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

La UNAE a través la *Tabla 28* posibilita comprobar que la valoración por parte de los asesores ha validado 4 de las 7 preguntas concerniente a la elaboración del presupuesto, la difusión de información, la atención a la diversidad y la optimización de espacios, mientras que la medición de la inversión, de la no calidad y la reducción de costos quedan invalidadas.

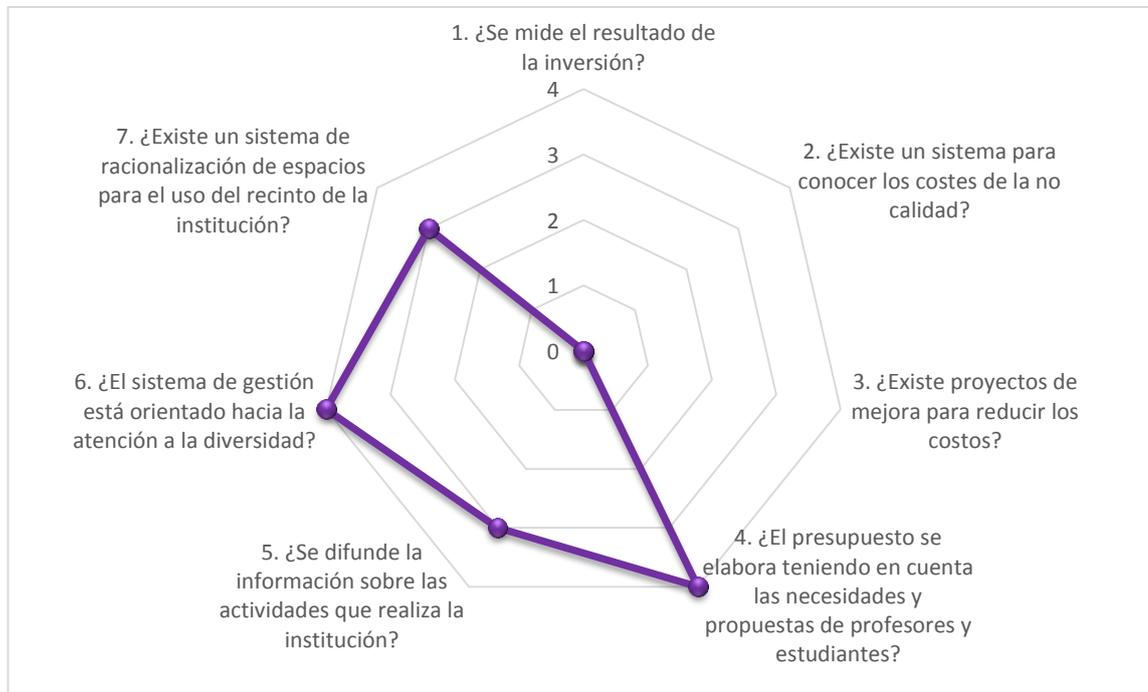
Tabla 29: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE RECURSOS PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
4. RECURSOS	4.1. Los recursos económicos	1. ¿Se mide el resultado de la inversión?	0	3,87%	0,00%
		2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?	0		
		3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?	0		
	4.2. Los recursos de información	5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?	3	1,29%	0,97%
	4.3. Los recursos materiales	4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?	4	1,29%	1,29%
	4.4. Los edificios y equipos	7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?	3	2,58%	2,26%
		6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?	4		
	TOTAL			14	9%
N° de preguntas contestadas			7		
VALOR MEDIO			2,00		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

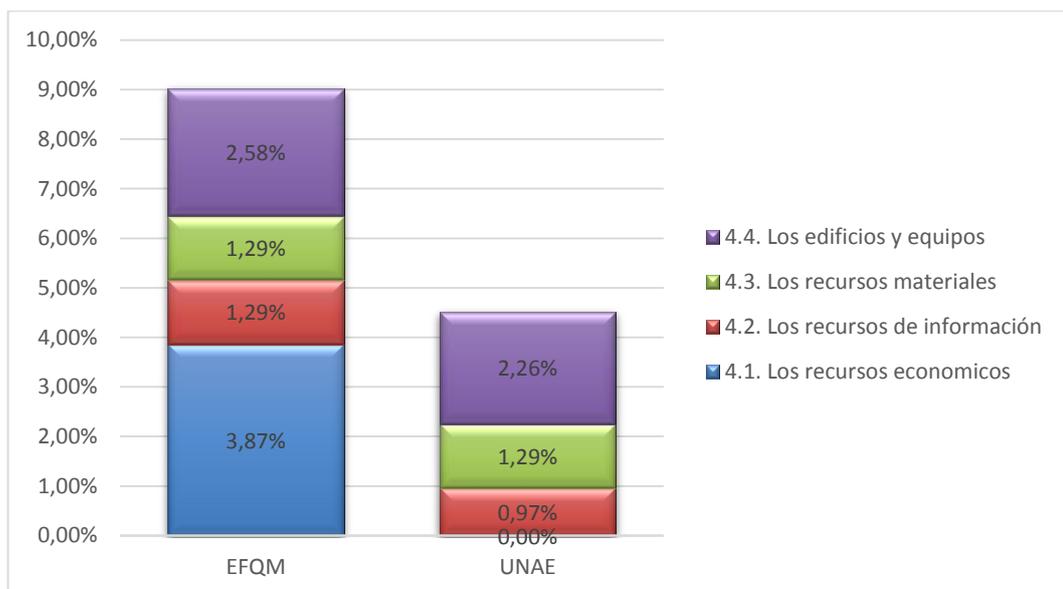
Ilustración 36: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RECURSOS DE LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 37: CUMPLIMIENTO DE RECURSOS POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



UNAE.- Acorde a la *Tabla 29, Ilustración 36 y 37* la Universidad Nacional de Educación no logra superar la media del criterio obteniendo un 4,52% del 9% dado por el modelo EFQM donde se consideran los siguientes sub-criterios:

- Los recursos económicos con un 0% del 3,97% que corresponde a la medición de la inversión, la no calidad y reducción de costos.
- Los recursos de información con un 1,29% del 1,29% en relación a la difusión de información del a institución.
- Los recursos materiales con un 1,29% total en función la elaboración del presupuesto se diseña atendiendo necesidades de la comunidad educativa.
- Los edificios y equipos en un 2,26% de 2,58% posible, conformado por el 1,29% en cuanto a la atención a la diversidad y 0,97% en la optimización de espacios.

3.3.2.2.5. Procesos

Tabla 30: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE PROCESOS DE PARA LA UNAE

PROCESOS	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?			3		0		0
2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?			2			1	2
3. ¿Existe un manual de procedimientos?			3		0		0
4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?			3			1	3
5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?			3			1	3
6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?			3		0		0
7. ¿Existen círculos de calidad?		2			0		0
8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?			3		0		0
9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?		2			0		0



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Por parte de la UNAE en la *Tabla 30* se consigue una validación de 3 preguntas que corresponden a la existencia de un sistema de estándares, revisión y actualización de planes e indicadores y la responsabilidad de los procesos, por el contrario el manual del procesos, procedimientos, círculos de calidad, comunicación de nuevo procesos, sistema de necesidades de aprendizaje diferenciado y simplificación de circuitos quedan invalidados.

Tabla 31: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE PROCESOS PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
5. PROCESOS	5.1. La identificación de los procesos clave para el éxito de la institución	1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?	0	4,67%	1,17%
		3. ¿Existe un manual de procedimientos?	0		
		5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?	3		
	5.2. La dirección de procesos de forma sistemática	2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?	2	1,56%	0,78%
	5.3. La utilización de los parámetros de actuación, junto con toda la realimentación válida para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad	4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	3	3,12%	1,17%
		8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?	0		
	5.4. La estimación de la innovación y la creatividad	7. ¿Existen círculos de calidad?	0	3,12%	0,00%
		9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?	0		
	5.5. La realización de cambios en el proceso y en la evaluación de los beneficios	6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?	0	1,56%	0,00%
	TOTAL			8	14%
N° de preguntas contestadas			9		

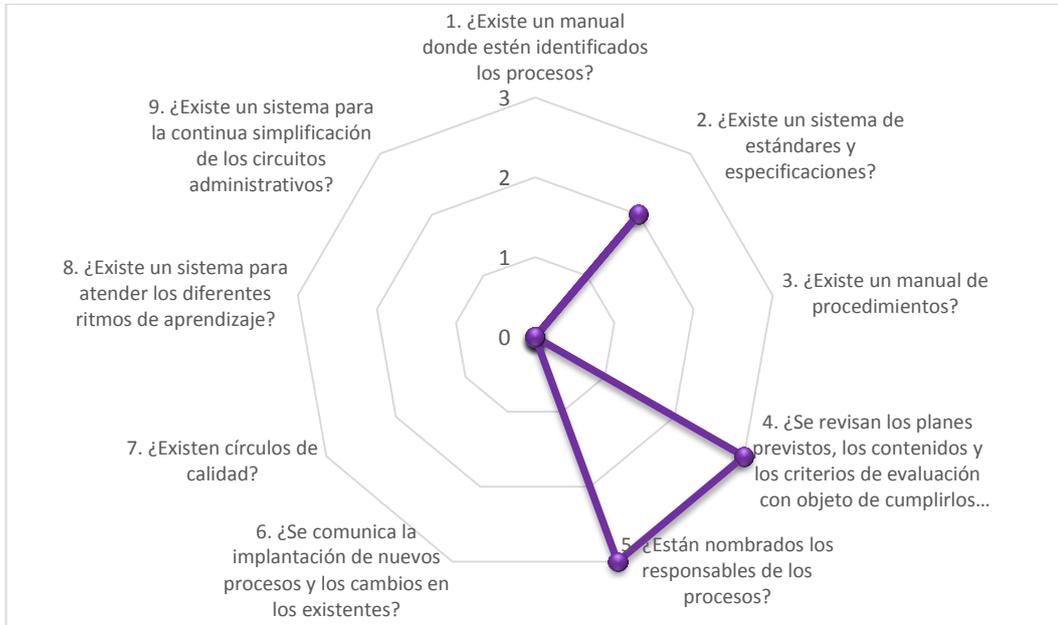


VALOR MEDIO	0,89	
--------------------	------	--

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

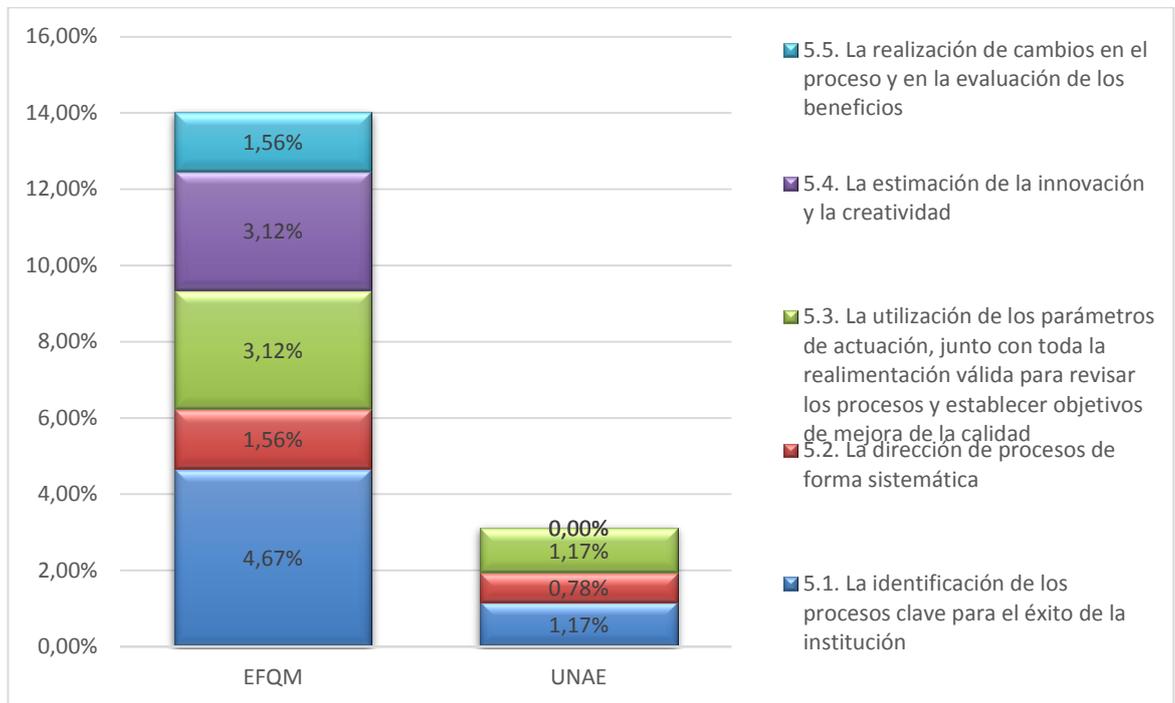
Ilustración 38: CUMPLIMIENTO DE PROCESOS POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 39: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE PROCESOS DE LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- considerando la *Tabla 31, Ilustración 38 y 39* el 3,12% del 14% correspondiente al modelo EFQM es posible detallar los sub-criterios correspondientes:

- La identificación de los procesos clave para el éxito de la institución alcanzando un 1,17% de 4,67% posible, conformado por la denominación de los responsables de los procesos con un 1,17% y un 0% a la existencia de manuales de procesos y procedimientos.
- La dirección de procesos de forma sistemática con un 0,78% de 1,56%, concerniente a la dotación de un sistema de estándares y especificaciones.
- La utilización de los parámetros de actuación, junto con toda la retroalimentación válida para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad alcanzando un 1,17% con una meta de 3,12%, que contiene la revisión y actualización de planes e indicadores con un 1,17% y la implantación de un sistema para ritmos de aprendizaje diferenciados con un 0%



- La estimación de la innovación y la creatividad con un 0% de un 3.12% que incluye los círculos de calidad, y la simplificación de circuitos administrativos.
- La realización de cambios en el proceso y en la evaluación de los beneficios muestra un 0% de resultado vs. la meta de 1,56% dado por la comunicación de actualización en los procesos o la implantación de nuevos.

3.3.2.2.6. Satisfacción del Usuario

Tabla 32: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNAE

SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?				4		1	4
2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?			3			1	3
3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?			3		0		0
4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?			3		0		0
5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?				4		1	4
6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?				4		1	4
7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?			3			1	3
8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?				4		1	4
9. ¿Considera que en la institución se recibe un trato correcto?				4		1	4

Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores



De acuerdo a la *Tabla 32* se encuentra detallada la puntuación otorgada por las autoridades de la institución, que ha sido validada por los asesores externos dando como resultado la anulación de 2 preguntas referentes a el uso de indicadores y una metodología para evaluar la satisfacción de los usuarios, sin embargo las otras 7 preguntas han sido corroboradas correspondientes a estudiantes y familiares como parte fundamental de la institución, el estudio de necesidades para la oferta, retroalimentación a partir de los indicadores, la comunicación entre estudiantes, docentes y familiares, el trato es adecuado y resolución de conflictos en base a la justicia y de forma oportuna.

Tabla 33: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO PARA LA UNAE

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
6. SATISFACCIÓN DEL USUARIO (20%)	6.1. La percepción acerca de la satisfacción en los usuarios y de calidad de los servicios	1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?	4	13,33%	12,22%
		2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?	3		
		6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?	4		
		7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?	3		
		8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?	4		
		9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?	4		
	6.2. Otros indicadores adicionales de satisfacción al usuario	3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?	0	6,67%	2,22%
		4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?	0		

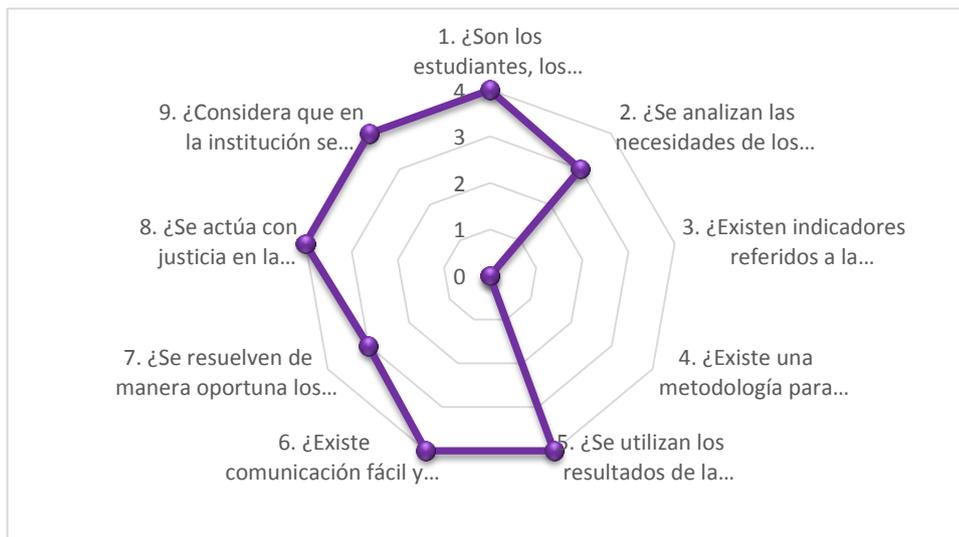


	5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?	4		
TOTAL		26	20%	14,44%
N° de preguntas contestadas		9		
VALOR MEDIO		2,89		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

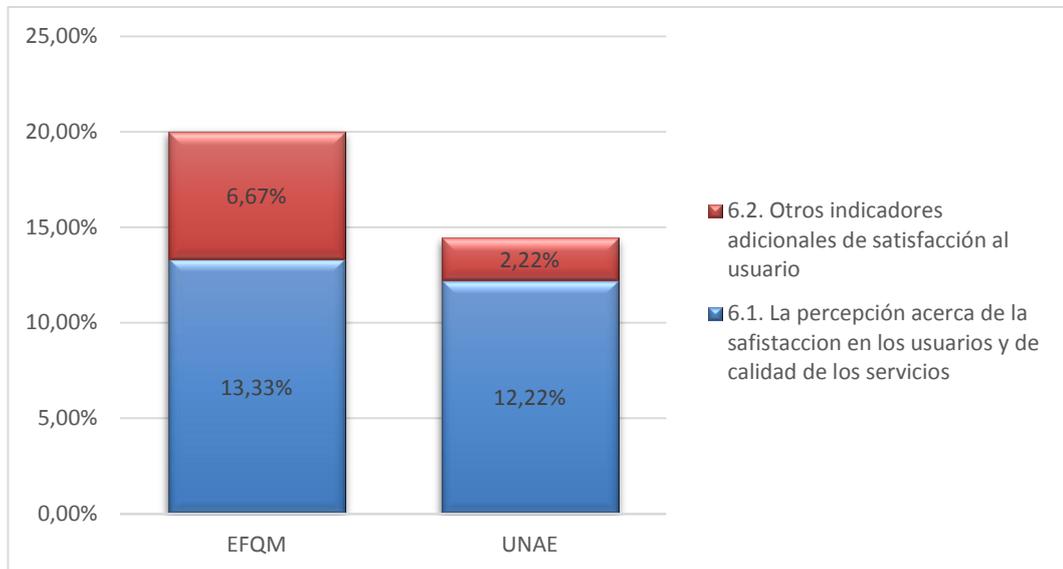
Ilustración 40: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 41: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- la puntuación lograda por la Universidad Nacional de Educación según la *Tabla 33* en este criterio es de 14,44% con relación al 20% del modelo EFQM rebasando la media en la satisfacción de sus usuarios tomando en cuenta los sub-criterios visibles en las *Ilustraciones 40 y 41* y descritos a continuación:

- La percepción acerca de la satisfacción en los usuarios y de calidad de los servicios consiguiendo un 12,22% de una meta 13,33%, establecido por ser los estudiantes y familiares el pilar de la institución, la comunicación entre docentes, estudiantes y familiares, la justicia ante los conflictos y el trato adecuado con un 2,2% cada una; el estudio de necesidades para la oferta y la resolución oportuna de conflictos con un 3,34% dividido igualmente para en ambas.
- Otros indicadores adicionales de satisfacción al usuario (índices e indicadores) con un 2,22% de un 6,67% que contienen la retroalimentación de la evaluación de la satisfacción con un 2,22% y un 0% a uso de indicadores y metodología de evaluación.



3.3.2.2.7. Satisfacción del Personal

Tabla 34: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNAE

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?			3		0		0
2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?			3			1	3
3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?				4		1	4
4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?			3			1	3
5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?			3		0		0
6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?				4		1	4
7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?			3		0		0
8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?				4		1	4

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Mediante la *Tabla 34* se demuestra la puntuación total en cada pregunta otorgada por las autoridades y contrastada con la valoración dada por los asesores externos donde se han validado 5 preguntas referentes a el ambiente laboral, las condiciones de seguridad laboral, capacitación para el desempeño de actividades, inducción laboral y satisfacción para funcionar bajo un modelo, sin embargo, 3 no han sido validadas referentes a las condiciones del ambiente de trabajo, el soporte técnico y la recompensa por logros de objetivos.



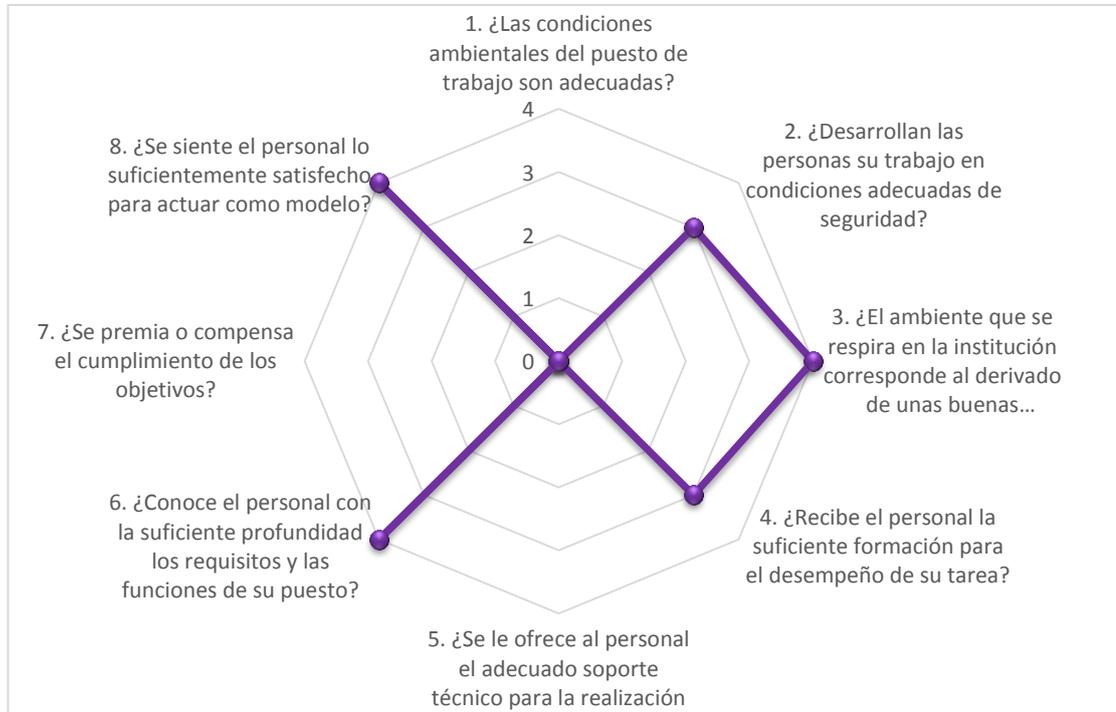
Tabla 35: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%	
7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (9%)	7.1 La percepción acerca del personal docente y no docente	1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?	0	9,00%	5,06%	
		2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?	3			
		3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?	4			
		4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?	3			
		5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?	0			
		6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?	4			
		7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?	0			
		8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?	4			
	TOTAL			18	9%	5,06%
	N° de preguntas contestadas			8		
VALOR MEDIO			2,25			

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

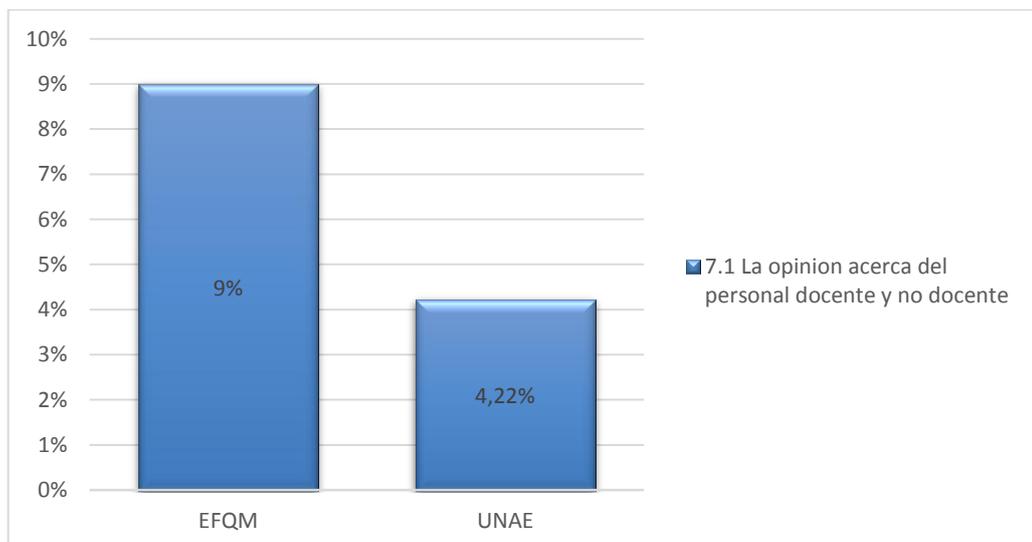
Ilustración 42: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNAE



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Ilustración 43: CUMPLIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL POR SUBCRITERIO EN LA UNAE





Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- en esta área la Universidad Nacional de Educación alcanza un puntaje de 5,06% en la *Tabla 35* del 9% asignado por del modelo EFQM que lo ubica por debajo de la media de cumplimiento del criterio evidenciable en las Ilustraciones 42 y 43 detallo a continuación el sub-criterio:

- 7.1 La percepción acerca de la satisfacción en el personal docente y no docente que se relaciona con el ambiente laboral adecuado, capacitación para la realización de actividades y la satisfacción para actuar bajo un modelo con un 1,13% para cada una, seguido por la inducción laboral y las condiciones de seguridad laboral con un 1,70% en ambas y finalmente con un 0% lo correspondiente a las condiciones se ambientales del puesto, soporte técnico y la recompensa por el logro de objetivos.

3.3.2.2.8. Impacto en la Sociedad

Tabla 36: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNAE

IMPACTO EN LA SOCIEDAD	Institución				Asesores		Total
	Puntuación				Aplicabilidad		
	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?				4		1	4
2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?				4		1	4
3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?			3			1	3
4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?		2			0		0
5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?			3			1	3
6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?			3			1	3



7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?			3			1	3
8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				4		1	4
9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				4		1	4

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

La *Tabla 3* reúne las puntuación es dadas por las autoridades de la institución contrarrestadas con las valoraciones por parte de los asesores externos que dan validez a 8 de las 9 preguntas que se relacionan con la participación de la institución con la comunidad, la atención a reclamaciones, el desecho de materiales, arquitectura inclusiva, la responsabilidad social, la disposición de los predios universitarios a la comunidad, la planificación y seguimiento de prácticas pre-profesionales y queda invalidada la correspondiente al ahorro de recursos naturales,

Tabla 37: RESULTADO TOTAL DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD (6%)	8.1. Las percepciones que tiene la comunidad (local y ámbito superior) (6%)	1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?	4	6,00%	4,67%
		2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?	4		
		3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?	3		
		4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?	0		
		5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?	3		

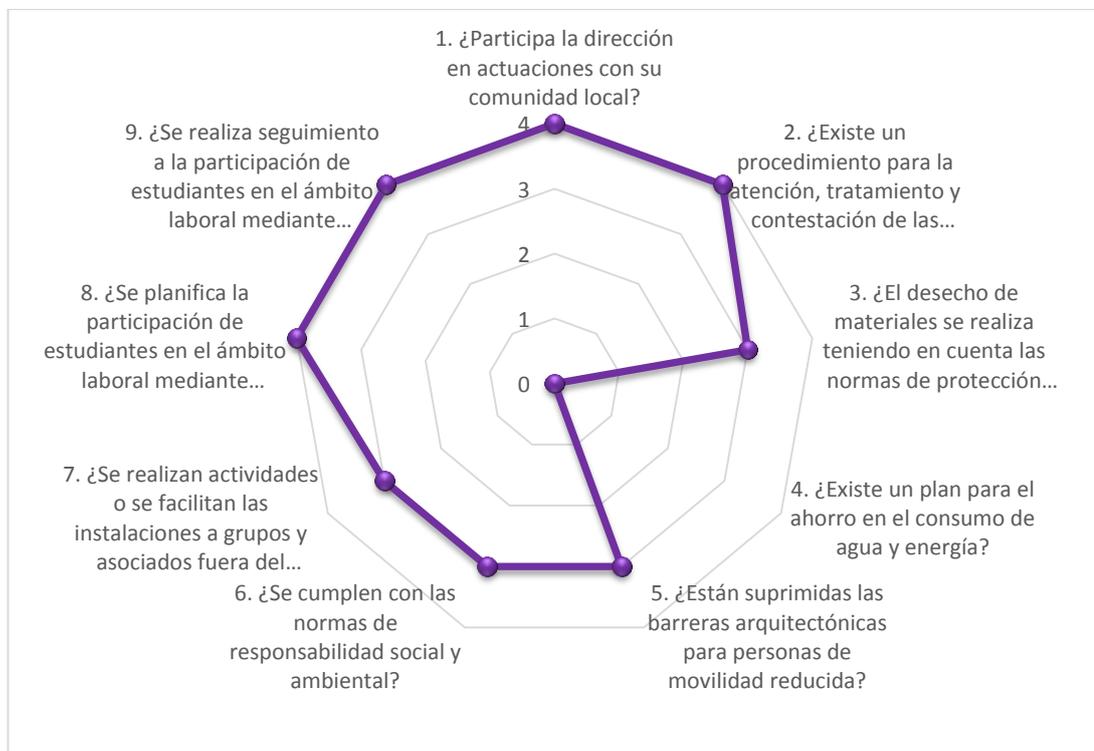


	6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?	3		
	7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?	3		
	8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas pre-profesionales?	4		
	9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas pre-profesionales?	4		
	TOTAL	28		
	N° de preguntas contestadas	9	6%	4,67%
	VALOR MEDIO	3,11		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

Ilustración 44: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD EN LA UNAE



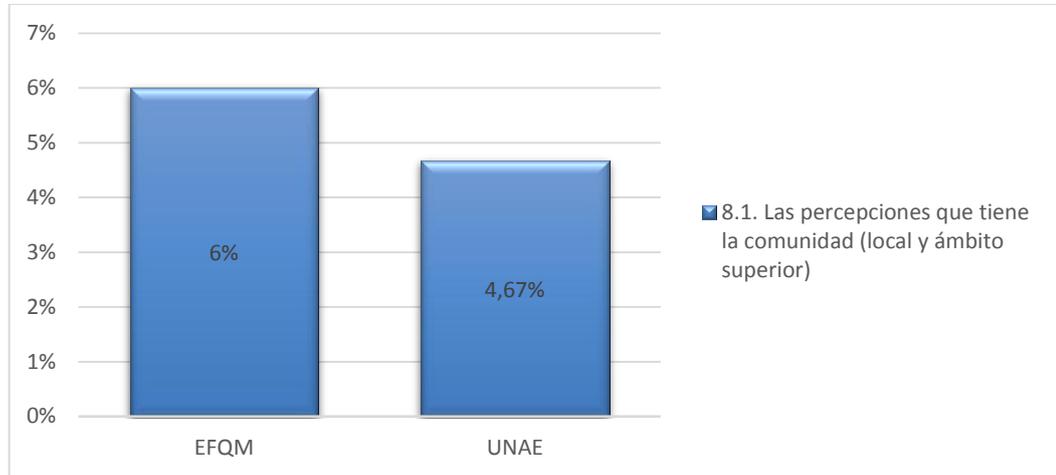
Fuente: (Martín Fernández, 2001)

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Elaborado por: Autores

Ilustración 45: CUMPLIMIENTO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD POR SUBCRITERIO EN LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- logrando un 4,67% del total asignado por el EFQM de 6% evidenciable en la *Tabla 37, Ilustración 44 y 45*, es posible apreciar que supera la media en este criterio por parte de la organización compartiendo características contenidas en el sub-criterio:

- Las percepciones que tiene la comunidad (local y ámbito superior), que contemplan la participación de la institución con la comunidad, tratamiento de reclamaciones, la planificación y seguimiento de prácticas pre-profesionales con un 2,67%, seguido por el desecho de residuos, arquitectura inclusiva, normas de responsabilidad social y disposición de los predios para la comunidad con un 1% y finalmente un 0% lo concerniente a los planes de ahorro de recursos naturales.

3.3.2.2.9. Resultados de la Institución

Tabla 38: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE RESULTADOS EN LA INSTITUCIÓN PARA LA UNAE

RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	Institución	Asesores	Total
	Puntuación	Aplicabilidad	

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	1	2	3	4	0	1	PxA
1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?			3			1	3
2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los siete criterios anteriores?			3			1	3
3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?			3			1	3
4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?			3			1	3
5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?				4		1	4
6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?				4		1	4

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

La UNAE a través de la *Tabla 38* pone en evidencia que de acuerdo a la puntuación asignada por las autoridades se ha validado todas las preguntas por parte de los asesores referentes a la mejora en los costos y beneficios, la innovación y progreso, le evaluación por parte de estudiantes y familiares, el logro de los estándares fijados, el volumen de demanda estudiantil y la ubicación de la institución en el sector.

Tabla 39: RESULTADOS TOTAL DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

CRITERIO	SUBCRITERIOS ADAPTADOS AL ÁREA EDUCACIONAL	PREGUNTAS	UNAE	META	%
RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	9.1. Los resultados económicos (5%)	1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?	3	5,00%	3,75%
		2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los ocho criterios anteriores?	3		

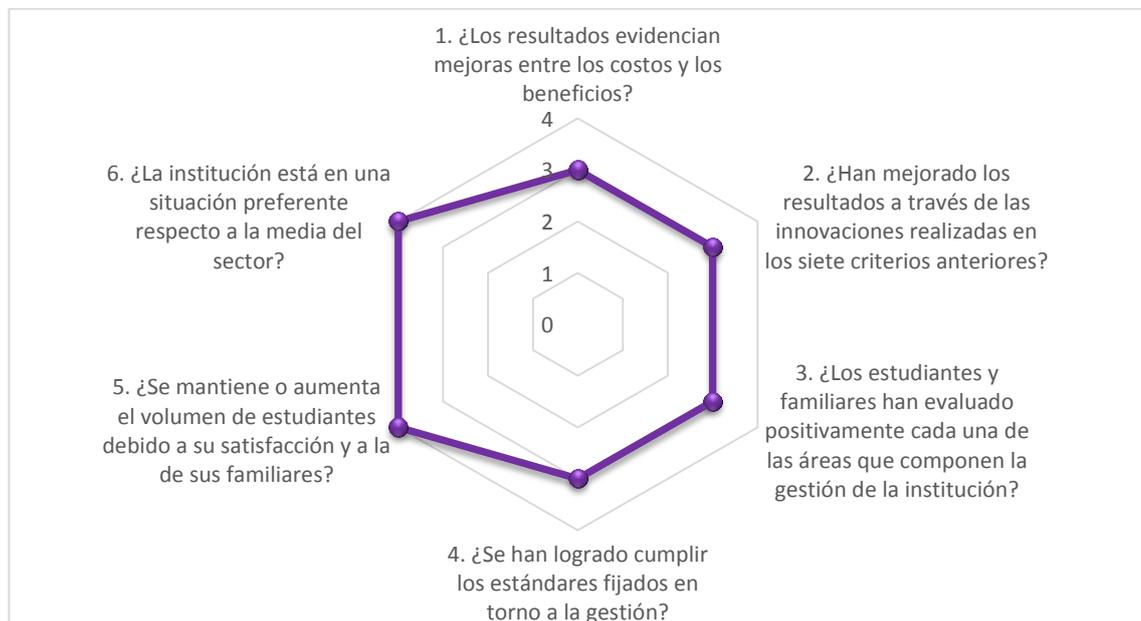


9.2. Los resultados de los procesos de enseñanza (10%)	3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?	3	10,00%	8,75%
	4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?	3		
	5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?	4		
	6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?	4		
TOTAL		20		
N° de preguntas contestadas		6	15%	12,50%
VALOR MEDIO		3,33		

Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

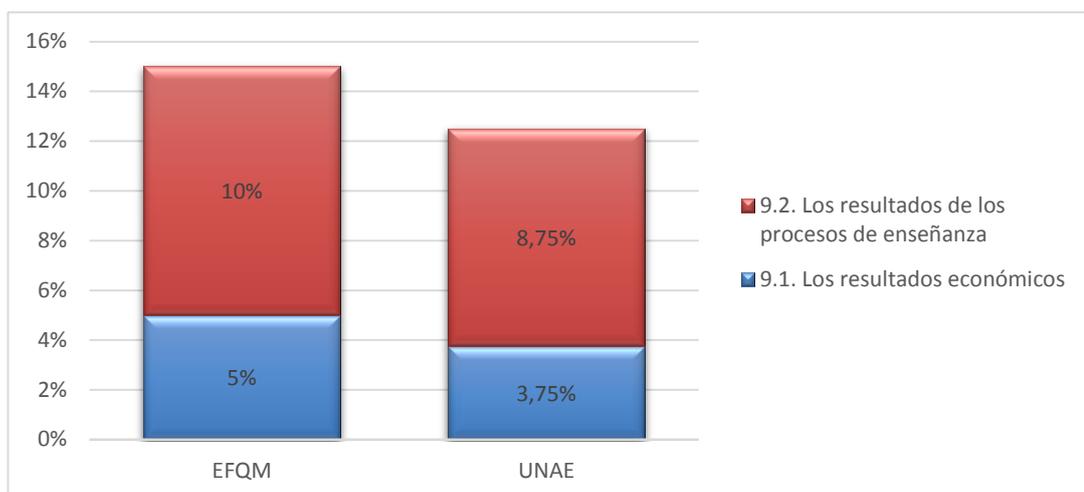
Ilustración 46: CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN DE LA UNAE



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

**Ilustración 47: CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN
POR SUBCRITERIO EN LA UNAE**



Fuente: (Martín Fernández, 2001)

Elaborado por: Autores

UNAE.- De acuerdo a la *Tabla 39, Ilustración 46 y 47* la Universidad Nacional de Educación logra un porcentaje de 12,50% del 15% total del modelo EFQM en sintonía con los sub-criterios:

- Los resultados económicos con un 3,75% de una meta de 5% compuesto por las mejoras entre los costos-beneficios y el progreso a partir de las innovaciones con un 1,875% para cada una.
- Los resultados de los procesos de enseñanza alcanzando un 12,50% del 10%, implicado con el volumen de la demanda de estudiantes y la ubicación de la institución respecto a la media del sector con un 2,5% para cada una y finalmente seguido por el cumplimiento de los estándares fijados y la evaluación por parte de familiares y estudiantes con un 3,75% en ambos.



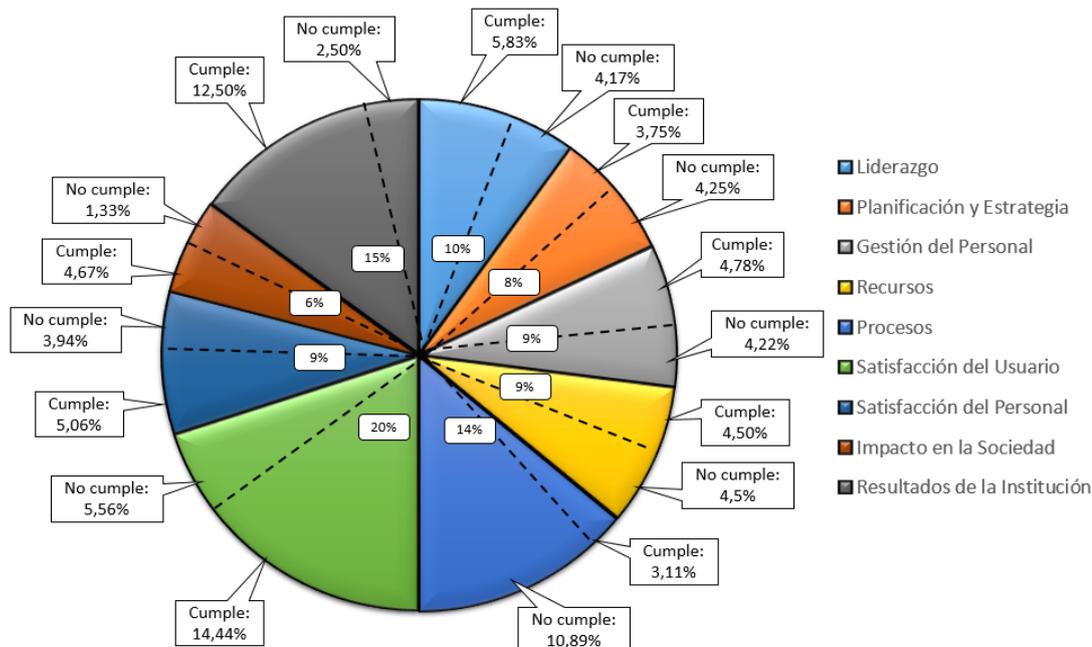
3.3.2.2.10. Cumplimiento del Modelo EFQM

Tabla 40: PORCENTAJES OBTENIDOS POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA EN LA EVALUACIÓN DE CADA CRITERIO CON RELACIÓN AL MODELO EFQM

CRITERIOS	UNAE (Promedio Escala Likert)	Porcentaje que otorga el EFQM	Porcentaje que representa en la evaluación la UNAE	Comentario
Liderazgo	2,33	10,0%	5,83%	Supera la media
Planificación y Estrategia	1,88	8,0%	3,75%	No supera la media
Gestión del Personal	2,13	9,0%	4,78%	Supera la media
Recursos	2,00	9,0%	4,50%	Igual a la media
Procesos	0,89	14,0%	3,11%	No supera la media
Satisfacción del Usuario	2,89	20,0%	14,44%	Supera la media
Satisfacción del Personal	2,25	9,0%	5,06%	Supera la media
Impacto en la Sociedad	3,11	6,0%	4,67%	Supera la media
Resultados de la Institución	3,33	15,0%	12,50%	Alta puntuación
Cumplimiento Total		100,0%	58,65%	

Fuente: (Martín Fernández, 2001)
Elaborado por: Autores

Ilustración 48: CUMPLIMIENTO DEL MODELO EFQM EN LA UNAE



Fuente: Autores
Elaborado por: Autores

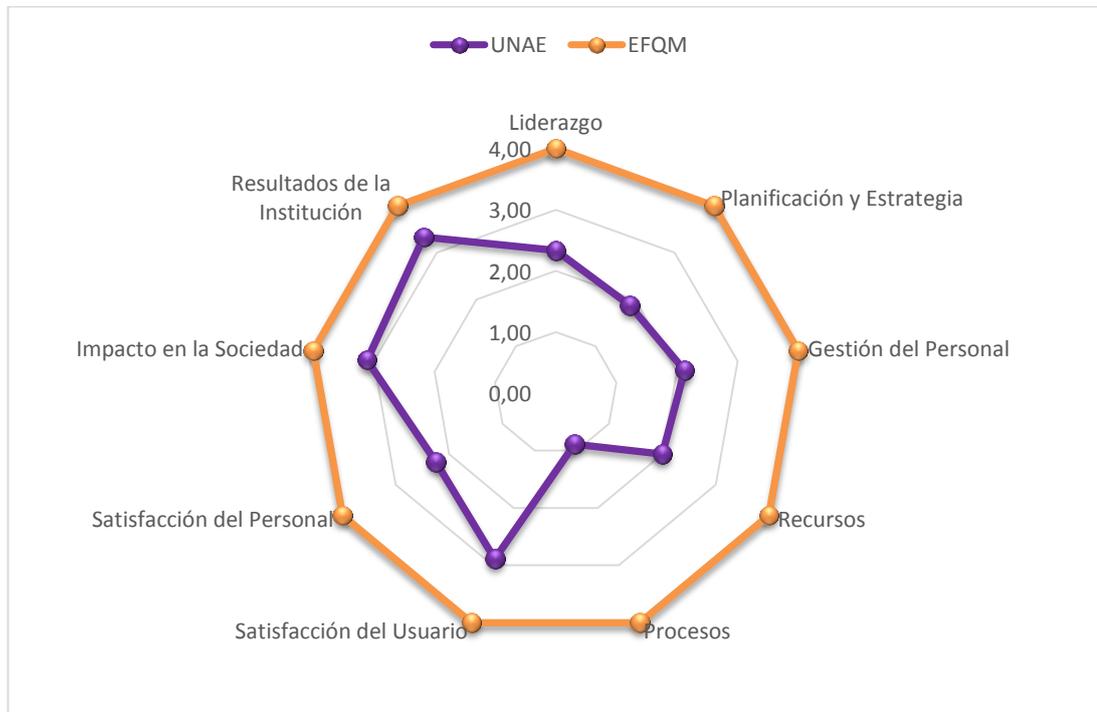
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



En la *Tabla 40* se refleja el análisis realizado a la UNAE en la que los resultados muestran que el puntaje global alcanzado es de 58,65% del 100%, en complemento la *Ilustración 48* muestra la articulación de los porcentajes conseguidos de la siguiente manera: Liderazgo 5,83% del 10%, Planificación y Estrategia con 3,75% de 8%, Gestión del Personal 4,78% del 9%, Recursos 4,5% del 9%, Procesos 3,11% del 14%, Satisfacción de Usuarios 14,44 del 20%, Satisfacción del Personal 5,06% del 9%, Impacto en la Sociedad 4,67% del 6% y Resultados en la Institución 12,50% del 15%, de este modo logrando superar la media de cada criterio en las áreas de liderazgo, gestión del personal, satisfacción de usuarios, satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados de la institución, seguido con recursos que iguala media del criterios y finalmente planificación y estrategia con procesos que no alcanzan a superarla.

3.3.2.2.11. Perfil de las Instituciones

Ilustración 49: PERFIL DEL MODELO DE GESTIÓN DE UNAE



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

La UNAE mediante la *Ilustración 49* se evidencia el alcance y cumplimiento de los puntajes obtenidos a través de un gráfico radial que demuestra la tendencia

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



irregular por la alta incidencia en el criterio de satisfacción al usuario y resultados en la institución, pero evidencia un desbalance en algunos criterios siendo las más marcadas las áreas de procesos y planificación-estrategia.

De acuerdo al análisis realizado en la Universidad Nacional de Educación, existen áreas como procesos y planificación donde están sus puntos más bajos que deberían ser potenciados para que aporten eficientemente a la organización, razón por la cual sería pertinente aportar en la consecución de la mejora continua a través de un modelo de gestión integral que trabaja contemplando todas las áreas de la institución y moviendo la organización como un todo.



CAPITULO 4

4. PROPUESTA

Con el paso del tiempo se han presentado varios modelos de gestión planteados por organizaciones a nivel internacional uno de ellos es el EFQM que en función del avance de la ciencia y exigencias del entorno ha ido complementando su sistema adhiriendo nuevas herramientas para satisfacer necesidades y cubrir expectativas.

Según la Ley Orgánica de Educación Superior dentro de los principios para la educación superior considera promover la calidad y su evaluación constante para conseguir una mejora continua, es así que el modelo que se adapta a las exigencias de la ley es el planteado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ya que dentro de sus criterios conformantes engloba las herramientas de otros modelos como el enfoque de gestión basada en procesos, círculo PHVA, la orientación hacia los usuarios y la vinculación de todo el personal en las mejoras para calidad, además es versátil para su aplicación en diferentes tipo de organizaciones independiente de su naturaleza acoplándose así al sistema educativo.

La principal referencia para la gestión de la calidad son las normas ISO que demandan una serie de requisitos dentro de la administración con los cuales la organización debe contar para brindar productos y/o servicios de calidad.

Para la propuesta se considerará la dinámica del sistema de gestión de calidad de las normas ISO y la estructura de los criterios del modelo EFQM en relación al ámbito educativo ya que encajan directamente con las áreas que necesitan ser analizadas en la universidad y que la ley exige, considerando que como se pudo evidenciar en el diagnóstico del Capítulo 3 en relación a la Universidad de Cuenca, la institución ha basado su gestión en la planeación estratégica afrontando los problemas de acuerdo a la experiencia, destacando que es necesario prestar mayor atención a aspectos como procesos y recursos.



4.1. Propuesta de un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca

4.1.1. Modelo de gestión integral de calidad

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión integral es necesario ampararse en la Ley Orgánica de Educación Superior que rige y norma las actividades de las IES y que en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 355 manifiesta que:

“El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional”.
(Asamblea Constituyente, 2008).

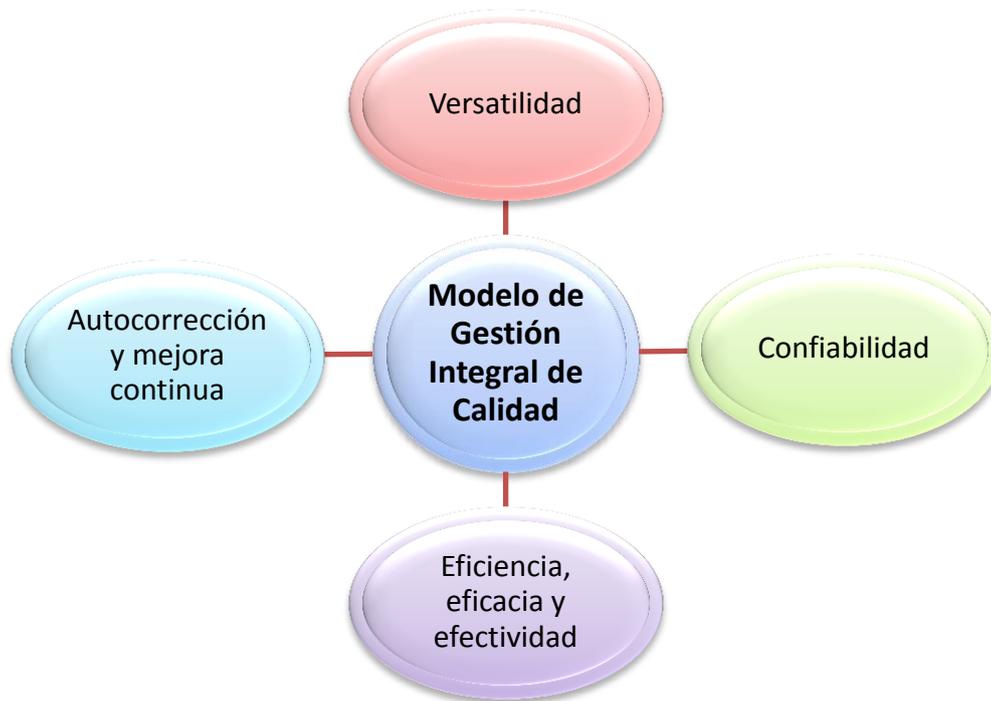
Además el CEAACES evalúa el sistema de gestión con el que se manejan estas instituciones y por ello lo más pertinente es plantear un modelo de gestión de calidad que recoge elementos relacionados con los criterios de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

4.1.1.1. Características del modelo propuesto

La herramienta integral para la Universidad de Cuenca cuenta con características necesarias para adaptarse al entorno y que están asociadas a valores y principios

que le permiten respaldarse en una base ética y moral que marcan un camino de responsabilidad y cumplimiento.

Ilustración 50: CARACTERÍSTICAS DEL MODELO PROPUESTO



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

- **Versatilidad.-** es la capacidad del modelo para adaptarse a nuevos escenarios de distinta índole que puedan surgir en el entorno y la facilidad para modificar su estructura de manera que sea aplicable a cualquier organización cumpliendo las necesidades y expectativas que tengan. Además debe poder ajustarse solamente a determinadas áreas de aplicación según se requiera o completamente en toda la estructura de la entidad.
- **Confiabilidad.-** es la característica de responsabilidad que debe mostrar el MGI evidenciando el nivel de cumplimiento que puede tener contrastado con herramientas óptimas de aplicación, generando seguridad en quien aplique el modelo.



- **Eficiencia, eficacia y efectividad.-** se trata de obtener un equilibrio entre estos elementos puesto que para conseguir objetivos claros y haciendo lo correcto se necesita la eficacia, la misma que se ve complementada con la eficiencia que se refiere a la relación que existe entre hacer las cosas bien y emplear un óptimo uso de los recursos en el menor tiempo posible, la fusión de estos dos conceptos es la efectividad que transformada en acciones oportunas dan como resultado un círculo virtuoso que afronte los retos de la manera más correcta posible.
- **Autocorrección y mejora continua.-** la autocorrección se refiere a la cualidad de anticiparse a posibles errores es decir que se puedan prever potenciales situaciones en las cuales las organizaciones presenten problemas, sin embargo, ya se cuenten con caminos o planes de acción para contrarrestar estas dificultades a tal punto que el mismo modelo establezca condiciones que permitan abarcar en su estructura nuevamente dichos inconvenientes ya resueltos y se continúe con el normal funcionamiento; la mejora continua comprende el aprendizaje de los conflictos que se resuelven y que dejan sentada una base para acciones futuras impidiendo caer nuevamente en el mismo error, subiendo cada vez más los estándares de calidad que deba cumplir la institución para convertirse en una organización capaz de conseguir sus objetivos planteados y proyectar futuras metas.

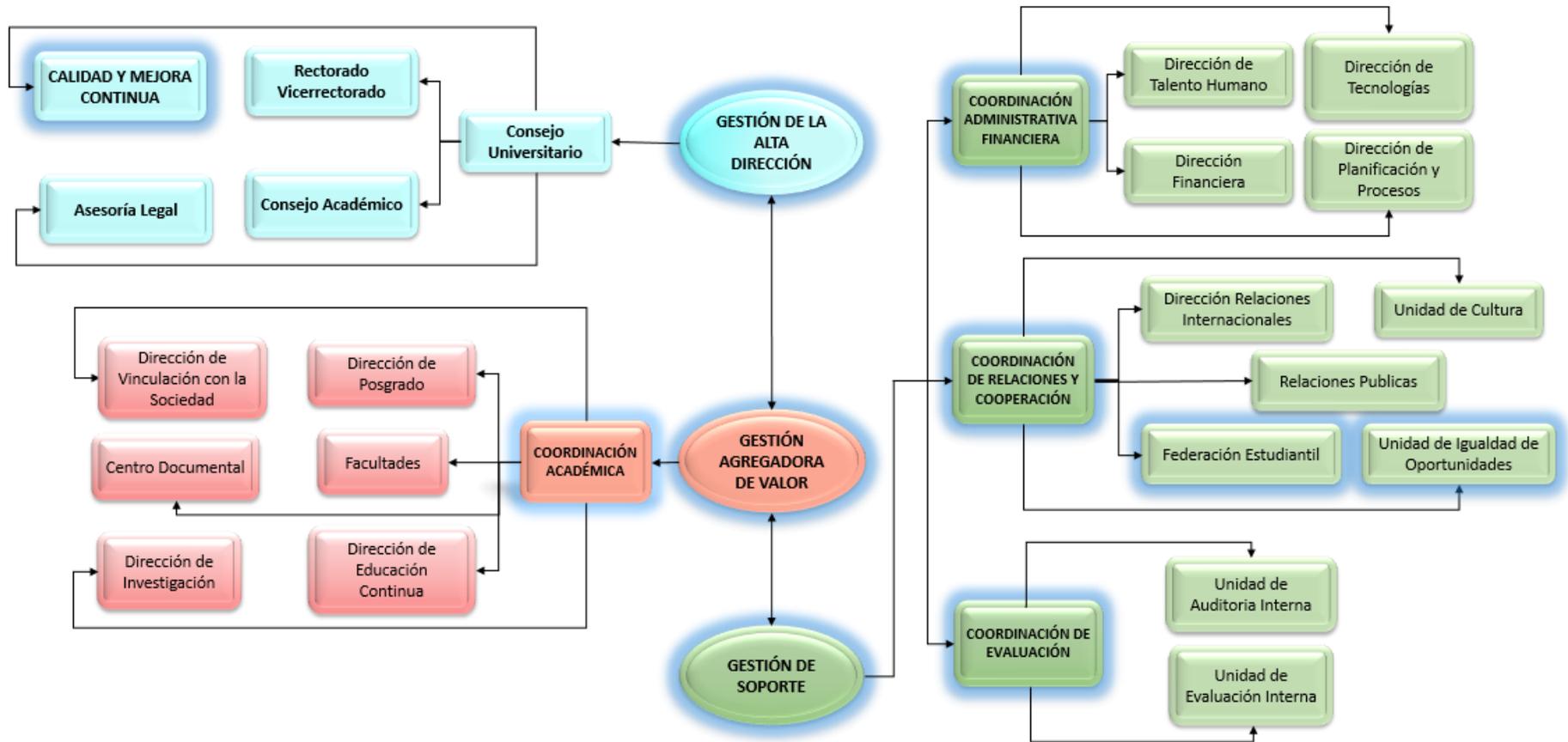
4.1.1.2. Reestructuración Orgánica

En primera instancia se propone una transformación en la estructura orgánica, rescatando el aporte de la UNAE que utiliza coordinaciones para fusionar la gestión de los diferentes departamentos y así se ajusta su ordenamiento vertical jerárquico hacia un enfoque horizontal que promueva la participación e involucramiento de toda la comunidad universitaria en la calidad. Los tradicionales departamentos funcionales pasan por una transición hacia grupos de trabajo que no son estancias aisladas unas de otras, sino más bien, persiguen una interrelación y funcionamiento sistemático.





Ilustración 51: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

En el organigrama propuesto se da lugar a que los procesos puedan involucrar varias coordinaciones sin dejar de lado la autoridad de las diferentes instancias, más bien hace que trabajen conjuntamente con una orientación hacia el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los usuarios.

4.1.1.3. Elementos del Modelo Propuesto

Se propone un modelo de gestión integral de calidad, considerando elementos claves del EFQM a través de una repotenciación en el área de procesos; al ser este un sistema no normativo brinda autonomía para complementarse con otras herramientas organizativas, es por ello que se adopta un vínculo directo con los requisitos de las normas ISO para establecer la calidad total, siendo el sistema de calidad el camino para conseguir el ideal planteado que es el modelo.

Ilustración 52: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD



Fuente: (International Organization for Standardization, 2016)

Elaborado por: Autores



4.1.1.3.1. Desarrollo de la estructura del modelo propuesto

4.1.1.3.1.1. Sistema de Gestión de Calidad

Para acceder a la consecución de la calidad a través de la norma ISO se estipula una serie de requerimientos en distinta áreas con los que la institución debe contar:

- Contexto de la organización
 - Entendimiento de la organización y su contexto
 - Entendimiento de necesidades y expectativas de los stakeholders
 - Establecimiento del alcance del sistema de gestión de calidad
- Liderazgo
 - Liderazgo y compromiso.
 - Política.
 - Roles, responsabilidad y autoridad.
- Planificación
 - Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.
 - Objetivos de calidad y planificación.
 - Planificación y control de cambios.
- Soporte
 - Recursos.
 - Competencia.
 - Concienciación.
 - Comunicación.
 - Información documentada.
- Operaciones
 - Planificación y control operacional.
 - Requisitos para servicios.
 - Diseño y desarrollo de los servicios.
 - Control de los procesos y servicios suministrados externamente.
 - Producción y provisión del servicio.
 - Liberación de los servicios.
 - Control de las salidas no conformes.



- Evaluación del desempeño
 - Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
 - Auditorías Internas.
 - Revisión por la dirección.
- Mejora
 - Acciones correctivas
 - Mejora continua. (Nueva ISO 9001:2015, 2016)

4.1.1.3.1.2. Modelo de Gestión

Para el modelo propuesto se enumeran los elementos que lo conforman, divididos en dos partes: los 5 primeros en criterios desarrolladores que son las acciones que toma la organización y la manera como las despliega a través de las diferentes áreas y los 4 últimos en criterios resultados que operan sobre lo que la institución ha logrado gracias a la gestión previa, dispuestos de la siguiente manera:

CRITERIOS DE DESARROLLO

- 1.- Liderazgo
- 2.- Estrategia y Plan de Acción
- 3.- Fomento del Talento Humano
- 4.- Alianzas estratégicas y optimización de recursos
- 5.- Gestión basada en procesos y orientación por los usuarios

CRITERIOS DE RESULTADOS

- 6.- Resultado de Usuarios
- 7.- Resultados en el desarrollo del Talento Humano
- 8.- Resultados del impacto social
- 9.- Resultado Integral

4.1.1.3.1.3. Liderazgo

Partiendo por los elementos de desarrollo, el liderazgo se encarga de guiar, coordinar, dirigir, organizar y afrontar todos los desafíos que presentan las IES.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Tomando en cuenta que el entorno es cada vez más exigente en todos sus escenarios, es así que las personas que administran las áreas de la universidad deben asumir los riesgos que se presenten con la mayor preparación, incluso dejando actuar al instinto en algunas ocasiones, sin olvidar los valores, principios, alianzas y recursos para procurar direccionar el trabajo hacia resultados que aseguren una gestión oportuna de las instituciones con una visión de mejorar e innovar continuamente haciendo parte de ella a todos los actores internos y externos. Entre los elementos más representativos a considerar están:

- Una cultura organizacional dispuesta a enfrentar cambios
- Compromiso con la Calidad total
- Autoevaluación y mejoramiento continuo
- Revisión de mejoras
- Motivación y la implicación en los objetivos de toda la comunidad universitaria.

4.1.1.3.1.4. Estrategia y Plan de Acción

En cuanto a las estrategias y planes de acción se encuentran estrechamente relacionadas con el primer criterio de manera que están encaminadas hacia la elaboración de la planificación estratégica, planes de acción y mejora que respondan a las necesidades de la organización con miras en el bienestar y satisfacción de sus usuarios, personal y proveedores. Usualmente la planificación se enfoca al cumplimiento de los objetivos generales de la universidad, tratando de priorizar las necesidades principales sin descuidar el cumplimiento que requieren todas las partes conformantes del sistema. Considerando entre los aspectos más importantes:

- Planificación estratégica comprometida con la calidad
- Mecanismos de evaluación en cuanto a la satisfacción de los usuarios
- Planificación y revisión de canales de comunicación
- Compromiso y cooperación con la información procedente de empleados y estudiantes para la planificación.



4.1.1.3.1.5. Fomento del Talento Humano

El fomento del Talento Humano hace hincapié hacia el desarrollo, motivación y capacitación a las personas mediante planes de incentivos, necesidades de formación y proporcionar un ambiente laboral armónico y favorable, creando un sentido pertenencia, fidelidad y orgullo de los individuos para la organización, a través de elementos como:

- Planes de capacitación
- Planes de incentivos
- Implementación de sistemas para la satisfacción del personal
- Medición del desempeño de empleados
- Canales de comunicación funcionales

4.1.1.3.1.6. Alianzas estratégicas y optimización de recursos

Toda organización necesita contar con alianzas inteligentes y proveedores eficaces para atender las exigencias internas y externas cambiantes mediante el responsable y adecuado uso de recursos. Este criterio da cumplimiento a los planes de acciones y estrategias planteadas anteriormente, generando resultados que lleven a la organización a ser reconocida por la calidad, excelencia e innovación; aún más en el ámbito universitario debido a que el conocimiento se extiende más allá del área educacional llegando a trascender y evolucionando en nuevos saberes que son generados en empresas y organizaciones de distinta índole donde la instrucción superior se fusiona con el mundo laboral en un marco de pactos y alianzas estratégicas que permiten crecer simultáneamente a las organizaciones. Destacando entre las características más trascendentales:

- Sistemas de ejecución y control financiero y de inversión
- Planes de ahorro de recursos
- Control de calidad



4.1.1.3.1.7. Gestión basada en procesos y orientación a los usuarios

Los procesos siendo el conjunto de actividades, operaciones, trabajos o tareas interrelacionadas que transforman insumos mediante la agregación de valor en productos terminados, generan un soporte a la estructura de la gestión, dan una idea de cómo se están llevando a cabo las acciones dentro de las organizaciones, de modo que resulte posible identificar situaciones que han mejorado, otras que se necesiten cambiar o eliminar de ser el caso. Es importante diferenciar entre la gestión basada en procesos (GBP) que busca direccionar a la organización hacia el cumplimiento de un objetivo común, mientras que la gestión por procesos se enfocan solamente en realizar actividades de forma segmentada o limitada, es por ello que este modelo impulsa una GBP forjando a que toda la organización trabaje para conseguir calidad total y la satisfacción en los usuarios.

Para promover la calidad dentro de los procesos se plantea que su elaboración, validación y mejoramiento se realizará bajo la filosofía Kaizen que sostiene que la mejora continua se la realiza en base a cambios pequeños y consecutivos para eliminar aquellos desperdicios o mudas¹⁸ dentro de los procesos que no están agregando valor, es por ello que resulta necesario que todos los procesos sean sometidos a un ciclo PHVA para corregir errores y prever futuras necesidades. En el área educacional se puede identificar mudas de diferentes tipos como:

¹⁸ Disponible en: <http://www.casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202011/Mayo%202005/Pyme205p49-54.pdf>, Pág. 53.
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

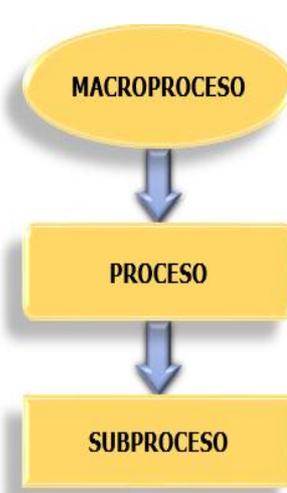
Ilustración 53: TIPOS DE MUDAS



Fuente: (Suarez Barraza & Rosas Negrete, 2011)
 Elaborado por: Autores

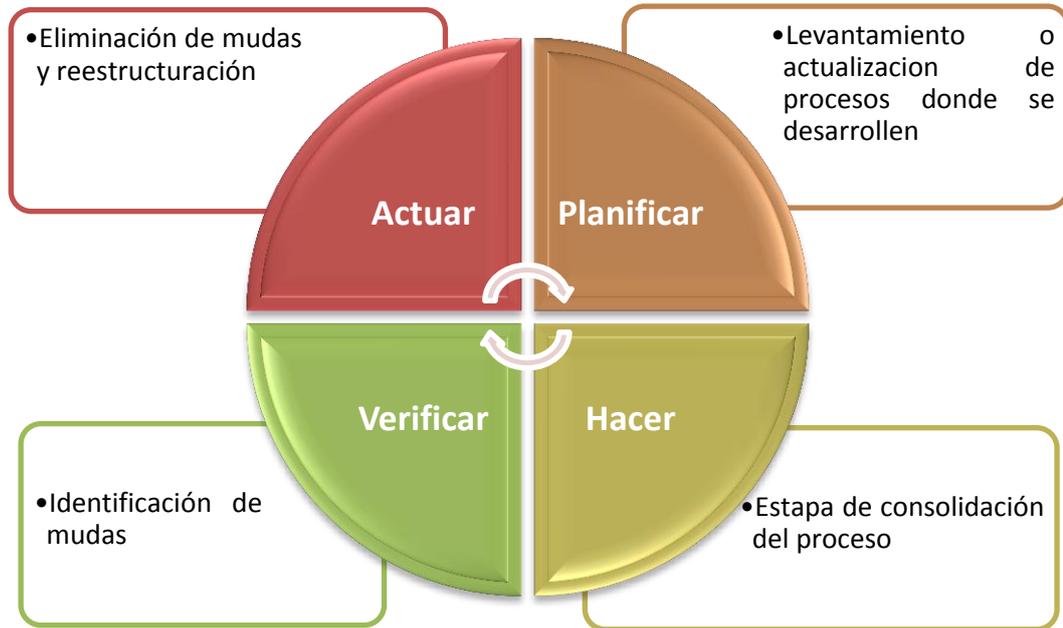
Para aplicar este ciclo de mejora en la Universidad de Cuenca los macroprocesos serán desagregados en procesos y subprocesos, los cuales, serán sometidos a este ciclo de mejora para corregir errores y evitar posibles problemas.

Tabla 41: DESAGREGACIÓN DE LOS MACROPROCESOS

	<p>Está constituido por la reunión de procesos de su misma categoría, que al interactuar de manera conjunta genera una visión global de la institución. Ejemplo: Gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación</p> <hr/> <p>Es el conjunto de actividades que mediante insumos transforman las entradas en salida con valor añadido. Ejemplo: Gestión de Posgrados</p> <hr/> <p>Es un proceso detallado que cumple propósitos claros, lo que le hace medible a través de indicadores que se desarrollan de acuerdo a su naturaleza. Ejemplo: Matricula en Posgrados Indicador: N° de estudiantes que cursan programas de posgrado</p>
---	--

Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

Ilustración 54: CICLO PHVA DEL KAIZEN APLICADO A PROCESOS



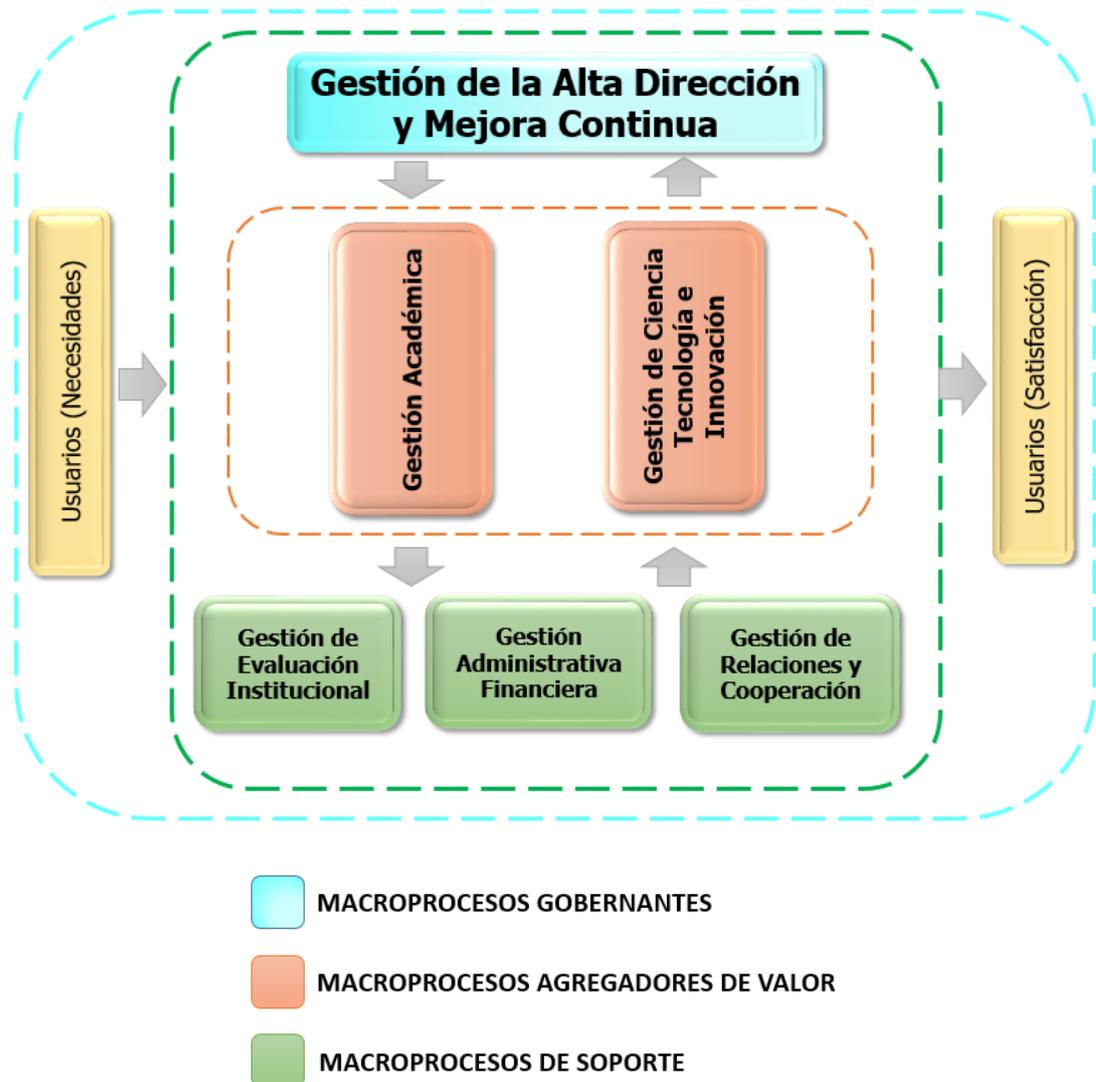
Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

En cuanto al mapa de procesos para la Universidad de Cuenca ha sido diseñado considerando los parámetros establecidos en las normas ISO 9001¹⁹ y con el organigrama propuesto, dando como resultado el siguiente esquema:

¹⁹ Disponible en: <http://www.normas9000.com/condiciones-iso-9001.html>
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

Ilustración 55: MAPA DE PROCESOS PROPUESTO



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Considerando distintas variables de acuerdo a la normativa vigente para las Instituciones Públicas en el Ecuador, estas deben acogerse a una clasificación establecida para los macroprocesos que son:

- **Macroprocesos Gobernantes.-** Son aquellos encargados de direccionar, coordinar y retroalimentar a la institución en el marco de una gestión de calidad.



- Gestión de la Alta Dirección y Mejora Continua

Esta categoría envuelve todo el mapa al contener a todos los procesos dentro de la organización, incluso están inmersas las entradas y salidas ya que juegan un papel importante al momento de tomar decisiones.

- **Macroprocesos Agregadores de Valor.-** reúne los procesos encargados de cumplir con la razón de ser de la organización. Contienen las diferentes áreas que describen a la organización y dan funcionalidad a todo el sistema mediante productos y servicios primordiales que ahí se generan.

- Gestión Académica
- Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación.

- **Macroprocesos de Soporte-** son procesos de apoyo y asesoría hacia los otros macroprocesos de la institución. En el mapa se aprecia la interrelación que se mantiene entre las partes contempladas en la organización. Es decir que para el adecuado desempeño de las actividades cotidianas están siempre presentes de alguna manera.

- Gestión Administrativa Financiera
- Gestión de Evaluación
- Gestión de Relaciones y Cooperación

Para establecer una adecuada apreciación, control y seguimiento de la estructura y funcionamiento de los macroprocesos se propone a continuación una caracterización de los mismos apuntando hacia cumplir los indicadores propuesto por el ente regulador CEAACES y que también contribuirá para la consecución de la calidad:



Tabla 42: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

	MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN		FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----
	RESPONSABLE: CONSEJO UNIVERSITARIO		REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Estructura primordial de la Universidad a cargo de la establecer y direccionar planes de acción para fortalecer la gestión de la misma a través de la calidad en sus labores.			Objetivo Proveer de estrategias y normativas adecuadas para el funcionamiento óptimo de la institución en todos sus niveles.	
Productos Políticas - Estatutos – Reglamentos			Usuarios del proceso Todos los Usuarios	
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Evidencias
Planificación Institucional	Planificación Estratégica Institucional	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un Planificación Estratégica Institucional que guía a la gestión estratégica respecto a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, está enmarcada en la ley y en su estatuto vigente.	- Plan estratégico de desarrollo institucional vigente - Informe de socialización del plan estratégico de desarrollo institucional vigente
	Planificación Operativa Anual	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con una Planificación Operativa Anual, desarrollado con base en la Planificación Estratégica, en el que se	- Plan operativo institucional vigente - Informe de cumplimiento del



			determinan los objetivos de corto plazo, se identifican las acciones necesarias para su consecución y los responsables de la implementa y monitorización.	plan operativo anual vigente.
Ética Institucional	Rendición Anual de cuentas	Cualitativo	La Universidad de Cuenca informa anualmente a la comunidad universitaria sobre el cumplimiento de La Planificación Operativa Anual, el avance de la Planificación Estratégica Institucional y publica en el portal WEB de la institución los documentos referentes	- Documento de la rendición anual de cuentas referente al plan operativo anual
	Ética	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con una instancia legalmente constituida y activa que promueva el comportamiento responsable y ético, previene y sanciona el comportamiento antiético de los miembros de la comunidad universitaria.	Estatuto vigente donde se establezca la instancia institucional de ética.
Gestión de Calidad	Políticas y procedimientos	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad, que se aplique en toda la institución y están basados en la autorreflexión objetiva de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto de la institución - Normativas internas de gestión de calidad - Manuales de procesos y procedimientos de gestión interna de calidad. - Plan de autoevaluación institucional - Reportes de Autoevaluación y mejoramiento continuo. - Planes de mejora o fortalecimiento institucional.



	Sistemas de Información	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema de información suficiente, exacta, oportuna y asequible para los miembros involucrados y este sistema constituye un elemento fundamental de la Planificación Institucional y de la toma de decisiones	- Documentación técnica de los sistemas información de la institución.
	Oferta académica	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con políticas, normativas y procedimientos formales que se aplican en la aprobación, monitorización periódica y control de todas sus carreras y programas, por cada uno de los niveles, tipos y modalidades en cada facultad, de modo que su oferta académica responde a su modelo educativo, misión, visión, considerando el principio de pertinencia.	- Estatuto vigente de la institución - Modelo educativo y pedagógico
	Información para la evaluación	Cualitativo	La Universidad de Cuenca proporciona la información necesaria para la evaluación, de manera: puntual, pertinente, consistente, completa y formal.	- Documentos facilitados para la evaluación pertinente

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores



Tabla 43: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN ACADÉMICA

	MACROPROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA	FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----	
	RESPONSABLE: COORDINACIÓN ACADÉMICA	REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Contempla la formación académica de calidad en las diferentes facultades y carreras.		Objetivo Aportar a la comunidad con la formación de nuevos profesionales a través de decisiones correctas en el ámbito docente y administrativo		
Productos Plan curricular - Mallas curriculares - Sistemas de aprendizajes		Usuarios del proceso Todos los Usuarios		
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Evidencias
Eficiencia Académica	Tasa de titulación de grado $TTg = \frac{N^{\circ}EI_p}{N^{\circ}EG}$ TTg: Tasa de titulación de grado N° EI: Número de ingresados por promoción. N°EG: Número de Graduados al final de la promoción.	Cuantitativo	La tasa de titulación de la Universidad de Cuenca debe alcanzar al menos el 80%	<ul style="list-style-type: none"> - Lista certificada de estudiantes que ingresaron al primer nivel de la carrera en las promociones correspondientes. - Lista certificada de estudiantes de estas promociones que se graduaron



<p>Posgrado</p>	<p>Formación de Posgrado</p> $Fp = \frac{N^{\circ}PhD + 0,4 N^{\circ}Ms}{N^{\circ}TD} * 100$ <p>FP: Formación de posgrado N° PhD: Número total de profesores con formación de PhD. o su equivalente. N°Ms: Número total de profesores con formación de maestría N°TD: Número total de profesores e investigadores de la institución.</p>	<p>Cuantitativo</p>	<p>Los profesores de la Universidad de Cuenca poseen título académico de posgrado, donde al menos el 40% de ellos tienen grado de PhD, obteniendo al menos el 64%</p>	<p>- Información de la formación de posgrado de todos los profesores de institución y su registro en la SENESCYT</p>
<p>Vinculación</p>	<p>Planificación de la Vinculación</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>La Universidad de Cuenca cuenta con una planificación de la Vinculación con la Sociedad atendiendo las necesidades de estudiantes, docentes y comunidad local, regional y/o nacional mediante programas y proyectos a fines de su oferta académica.</p>	<p>- Normativa de Vinculación con la colectividad - Planificación operativa de vinculación.</p>
	<p>Programas y/o proyectos de vinculación</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Los programa y/o proyectos deben ser formulados, ejecutados y evaluados, de acuerdo a la planificación institucional, con la asesoría y el seguimiento de la instancia institucional encargada, de tal manera que sus objetivos, resultados e impacto sean coherentes con las necesidades del entorno local, regional y/o nacional y la oferta académica</p>	<p>- Informes de seguimiento de los proyecto de vinculación ejecutados</p>



Centro Documental	Gestión del Centro Documental	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con centro documental que garantice el acceso efectivo y de calidad a los servicios bibliotecarios para la comunidad universitaria y la localidad	<ul style="list-style-type: none">- Manuales de procesos y procedimientos internos.- Actas o informes de actividades de gestión de biblioteca
-------------------	-------------------------------	-------------	---	--

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores



Tabla 44: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

	MACROPROCESO: GESTIÓN DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----	
	RESPONSABLE: COORDINACIÓN ACADÉMICA	REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Pilar fundamental para la generación y difusión del conociendo científico.		Objetivo Contribuir a la comunidad con la generación de nuevos conocimientos y la formación académica de cuarto nivel de calidad.		
Productos Programas de formación de cuarto nivel – Proyectos de –Investigación – Publicaciones Científicas		Usuarios del proceso Todos los Usuarios		
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Evidencias
Investigación	Planificación de la Investigación	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un plan de investigación articulado al PEI	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de investigación - Documentos para fondos de investigación. - Certificación y aprobación de fondos. - Convocatoria para presentación de proyectos de investigación.
	Publicación Científicas	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema que promueva y garantice las publicaciones periódicas de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación referente a publicaciones científicas. - Cartas de aceptación o notificación



			científica en todos las áreas de investigación	de las publicaciones.
Posgrado	Planificación de Posgrado	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con políticas, normativas y procedimientos formales para la oferta de posgrado en cada una de las facultades	- Manuales de políticas y procedimientos referentes a los programas de posgrado. - Plan de posgrado
	Oferta de Posgrado	Cualitativo	Los programas de posgrado responden a la formación necesaria para las exigencias de la comunidad universitaria y su entorno, siendo consecuentes con la planificación institucional	- Plan de oferta por facultad de posgrado
	Tasa de titulación de posgrado $TTp = \frac{N^{\circ}EI_p}{N^{\circ}EG}$ TTp: Tasa de titulación de posgrado N° EI: Número de ingresados por corte. N°EG: Número de Graduados al final de la corte.	Cuantitativo	La tasa de titulación de posgrado de la Universidad de Cuenca debe alcanzar al menos el 80%	- Lista certificada de estudiantes que ingresaron a la maestría en la cohorte correspondiente. - Lista certificada de estudiantes de esta cohorte que se graduaron

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores





Tabla 45: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

	MACROPROCESO: GESTIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL		FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----
	RESPONSABLE: COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL		REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Parte fundamental para mejorar la calidad en la gestión de la institución a través de una evaluación apropiada.			Objetivo Cumplir los requerimientos de organismos de control internos y externos para el mejoramiento continuo.	
Productos Auditorías Internas – Evaluación del desempeño – Herramientas de control de la gestión			Usuarios del proceso Todos los Usuarios	
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Evidencia
Mejora	Evaluación Docente	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema de evaluación docente integral que se aplica por lo menos una vez cada periodo académico, enmarcado en una normativa interna que guía la toma de decisiones de cada facultad de acuerdo a la información y que se vincula con la planificación de capacitación docente.	- Documentos con políticas y reglamentos de la institución sobre evaluación integral
	Evaluación Administrativa	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema de evaluación del servicio administrativo permanente enmarcado	- Documentos de diseño y aplicación de la evaluación



			en una normativa interna que guía la toma de decisiones de cada dependencia de acuerdo a la información y que se vincula con la planificación de capacitación administrativa.	integral
	Evaluación Financiera	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema de evaluación de la gestión financiera en una normativa interna que fomenta transparencia y ética para la optimización de los recursos.	- Documentos que evidencien los resultados de la evaluación integral

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores



Tabla 46: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

	MACROPROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----
	RESPONSABLE: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Proceso imprescindible para el desarrollo de todas las actividades dentro de la Universidad mediante la dotación de recursos, soporte técnico y talento humano.			Objetivo Optimizar la dotación de recursos económicos, tecnológicos y talento humano en todas las actividades de la organización de manera interrelacionada.	
Productos Económicos – Tecnológicos – Humanos			Usuarios del proceso Todos los Usuarios	
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Resultado
Talento Humano	Formación y Capacitación Docente	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema completo de formación y capacitación para docente, atendiendo todas las necesidades y requerimientos de la comunidad universitaria	- Planes y programas de capacitación - Documentos que evidencien el resultados de las capacitaciones
	Formación y Capacitación Administrativa	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema completo de capacitación para el área administrativa y de servicios, atendiendo todas las necesidades y requerimientos de la comunidad universitaria	



Recurso Económico	Gestión de Recursos	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con políticas, normativas y procedimientos claros para la gestión de recursos y financiamiento de operaciones.	- Documentación y normativa referente a los procedimientos de la gestión de recursos
Comunicación	Difusión de Información	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con los canales y vías de flujo de información adecuados y eficientes para dar a conocer políticas, normativas, procedimientos, programas e información en general hacia la comunidad universitaria	- Documentación técnica de los sistemas de información de la institución.
Infraestructura	<p>Calidad de Aulas</p> $CA = \frac{N^{\circ}AF}{N^{\circ}TA} * 100$ <p>N°AF: Número de aulas que ofrecen facilidades para las actividades de enseñanza-aprendizaje. N°TA: Número total de aulas de la institución</p>	Cuantitativo	Todas las aulas de la Universidad de Cuenca cuenta con condiciones adecuadas para las actividades académicas.	- Recursos asignados para la ambientación de aulas.
	Espacios de Bienestar	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con espacios físicos adecuados, destinados exclusivamente para el desarrollo de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas, así como de servicios de alimentación	- Descripción de los espacios físicos de bienestar por campus
Tecnología	Plataforma de gestión Académica	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema informático y procedimiento para la gestión de procesos académicos, que garantizan la disponibilidad, confiabilidad y	- Manuales de procedimientos internos y de ayuda para el uso de las plataformas de gestión



			transparencia de los resultados y la información obtenido	académica y administrativa
	Plataforma de gestión Administrativa	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con un sistema informático y procedimiento para la gestión de procesos administrativos, que garantizan la disponibilidad, confiabilidad y transparencia de los resultados y la información.	
Planificación y Procesos	Manuales	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con manuales de procesos y procedimientos eficientes, completos y actualizados de toda la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación y normativa en cuanto a la gestión de la calidad. - Documentos que evidencien la consecución de los objetivos a través de los procesos.
	Círculos de calidad	Cualitativo	La Universidad de Cuenca promueve la calidad a través de técnicas y herramientas innovadoras para su consecución.	
	Gestión basada en procesos	Cualitativo	Los procesos de la Universidad de Cuenca están en sintonía con el modelo estratégico y el organigrama institucional.	

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores



Tabla 47: CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN RELACIONES Y COOPERACIÓN

	MACROPROCESO: GESTIÓN DE RELACIONES Y COOPERACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: -----	CÓDIGO: -----	
	RESPONSABLE: COORDINACIÓN DE RELACIONES Y COOPERACIÓN	REVISIÓN: -----	FECHA DE EMISIÓN: -----	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
Concepto Generación de relaciones institucionales, interinstitucionales e internacionales buscando la implicación de la Universidad con la comunidad en pro de la calidad.		Objetivo Vincular a la Universidad interna y externamente generando compromiso y participación.		
Productos Convenios – Foros – Acuerdos (Nacionales e Internacionales)		Usuarios del proceso Todos los Usuarios		
DESCRIPCIÓN				
Subcriterio	Indicador	Tipo de Indicador	Estándar	Evidencia
Condiciones	Bienestar Estudiantil	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con una unidad de bienestar estudiantil que contribuya a la generación, implementación y seguimiento de actividades que permite mejorar las condiciones en las que se desenvuelven los estudiantes, de acuerdo a los alcances determinados.	- Documentos que contengan las políticas de reglamentos de bienestar estudiantil y promoción cultural de



	Inclusión	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con políticas y normativas que garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación alguna.	la institución. - Programas y proyectos de bienestar estudiantil y cultural organizados, ejecutados y monitorizados por la institución.
Cultura	Promoción Cultural	Cualitativo	La Universidad de Cuenca cuenta con una unidad de cultura que promocióne, implementación y promueva actividades culturales permita para mejorar las condiciones en las que se desenvuelve la comunidad universitaria.	- Estudios sobre los resultados de programas de bienestar estudiantil y cultural.
Participación	Participación Estudiantil	Cualitativo	La Universidad de Cuenca promueve la implicación de los estudiantes en todas la toma de decisiones referentes a la mejora de condiciones para la comunidad universitaria.	

Fuente: (CEAACES, 2015)

Elaboración: Autores



4.1.1.3.1.8. Criterios Resultados

Por otro lado el modelo cuenta con criterios resultados que reúnen datos cuantitativos y cualitativos donde es posible apreciar cómo se encuentra la institución en cuanto a cada ámbito como son:

- Círculos de calidad
- Manual de procesos
- Manual de estándares y especificaciones
- Mapa de procesos
- Validación y control de procesos
- Grupos de trabajo
- Simplificación de procesos críticos y aquellos que no agreguen valor.
- Acortamiento de circuitos administrativos.

Para un eficiente seguimiento de los criterios resultados a continuación se plantea un esquema de matriz con elementos básicos de control donde se puede agregar indicadores de acuerdo a las necesidades que se vayan identificando y los rangos de tolerancia establecidos para la respectiva semaforización.



Tabla 48: Matriz de Control de Criterios Resultados

Criterio	Concepto	Acciones	Indicadores	Fórmula	UM	Frecuencia	Calificación	Semaforización
Resultado en los Usuarios	Aquellos referentes a cuánto han logrado hacer los planes de acción tomados por la organización para subsanar necesidades, superar las expectativas y plasmar los compromisos establecidos con sus usuarios.	Evaluación periódica para la satisfacción de usuarios	Índice de Satisfacción de los Usuarios	Usuarios Satisfechos / Total de Usuarios	%	Semestral	Óptimo >98% Regular 98 - 95% Bajo <95%	
		Optimización en el sistema para el tratamiento de reclamos	Índice de Resolución de reclamos	Reclamos atendido / Total de Reclamos	%	Semestral	Óptimo >95% Regular 95 - 90% Bajo <90%	
		Evaluación de pertinencia laboral con la formación	Índice de pertinencia laboral	Graduados por promoción laborando en cargos a fines / total de graduados por promoción	%	Semestral	Óptimo >95% Regular 94 - 90% Bajo <89%	
Resultados en el desarrollo del Talento Humano	Considera lo referente a la satisfacción y entrega del personal hacia la institución, cuanto se han mejorado los procesos por la implantación de capacitación, la reacción ante los planes de incentivos y motivación y como ha influido en las personas el hecho de desarrollar las labores	Medición de la satisfacción del personal a través de encuestas	Índice de Satisfacción del Personal	Personal Satisfecho / Total de Personal	%	Anual	Óptimo >98% Regular 98 - 95% Bajo <95%	
		Medición del personal capacitado	Índice de capacitación de personal	Personal Capacitación / Total de Personal	%	Anual	Óptimo >95% Regular 95 - 90% Bajo <90%	
		Medición del rendimiento del personal	Rendimiento del Personal	Informes favorables del rendimiento del personal / Total de informes de rendimiento del personal	%	Anual	Óptimo >98% Regular 98 - 95% Bajo <95%	



	cotidianas en un ambiente laboral saludable.	Medidas de salud y seguridad ocupacional	Índice de enfermedades laborales	Personal con enfermedades laborales / Total del Personal	%	Anual	Óptimo < 1% Regular 1 - 5% Bajo >5%	
Resultado de Impacto Social	Reúne lo que se logró aportar y retribuir hacia la sociedad en varias esferas como económica, política, ambiental y social, así mismo conocer cómo esta ha respondido ante tal participación. La universidad representa este criterio de una forma muy marcada a través de la gestión de la vinculación con la colectividad, unidad de cultura, servicios de consultorías, entre otros.	Convenios Firmados	Incremento de Convenios	1- (Convenios firmados en el año 1 / Convenios firmados en el año 0)	%	Anual	Óptimo >25% Regular 25 - 15% Bajo <15%	
		Participación docente	Índice de participación de docente en actividades de vinculación	Docentes en programas de vinculación / Total de docentes	%	Anual	Óptimo >90% Regular 90 - 70% Bajo <70%	
		Participación estudiantil	Índice de participación de estudiantes en actividades de vinculación	Estudiantes en programas de vinculación / Total de Estudiantes	%	Anual	Óptimo >90% Regular 90 - 70% Bajo <70%	
		Convenios en marcha	Índice de convenios en desarrollo	Convenios en ejecución / Total de Convenios	%	Anual	Óptimo >80% Regular 80 - 70% Bajo <70%	
Resultado Integral	Se ven reflejados en indicadores financieros y no financieros dando una apreciación general de la organización,	Indicadores económicos	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	%	Anual	Óptimo >100% Regular 100 - 90% Bajo <90%	
			Solvencia	Activo Total / (Pasivo Corriente + Pasivo no Corriente)	%	Anual	Óptimo >100% Regular 100 - 90% Bajo <90%	



sirviendo de retroalimentación para tomar medidas correctivas, preventivas y seguir mejorando para conseguir una organización de calidad.	Indicadores de desarrollo académico	Crecimiento anual de ingresos de origen público	1- (Asignación presupuestaria del año 1 / Asignación presupuestaria del año 0)	%	Anual	Óptimo >10% Regular 10 - 5% Bajo <5%	
		Índice de graduados por promoción	Graduados por promoción / Total de Ingresados en la misma promoción	%	Semestral	Óptimo >90% Regular 90 - 80% Bajo <80%	
		Tasa de titulación de grado	$TTg=(N^{\circ}EI_p)/(N^{\circ}EG)$ TTg: Tasa de titulación de grado N° EI: Número de ingresados por promoción. N°EG: Número de Graduados al final de la promoción.	%	Semestral	Óptimo >80% Regular 80 - 70% Bajo <70%	
		Formación de Posgrado	$Fp= (N^{\circ}PhD + 0,4 N^{\circ}Ms)/(N^{\circ}TD)*100$ FP: Formación de posgrado N° PhD: Número total de profesores con formación de PhD. o su equivalente. N°Ms: Número total de profesores con formación de maestría N°TD: Número total de profesores e investigadores de la institución.	%	Semestral	Óptimo >64% Regular 64 - 50% Bajo <50%	
		Tasa de titulación de posgrado	$TTp=(N^{\circ}EI_p)/(N^{\circ}EG)$ TTp: Tasa de titulación de posgrado N° EI: Número de ingresados por corte. N°EG: Número de Graduados al final de la corte.	%	Semestral	Óptimo >80% Regular 80 - 70% Bajo <70%	

Fuente: (CEAACES, 2015)



Elaborado

UNIVERSIDAD DE CUENCA

por:

Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



4.1.1.3.2. Asignación y determinación del puntaje para las variables del modelo propuesto

A continuación, se hace una comparación de la asignación de los puntajes para cada uno de los modelos: guía y planteado; la puntuación que se da a los criterios propuestos, se fundamenta por una parte en la calificación establecida para las variables del Modelo EFQM y por otro lado se consideran las necesidades identificadas en la fase de evaluación que se plantean como parte de la solución a las problemáticas que enfrenta la organización en su entorno.

Tabla 49: COMPARACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO PROPUESTO

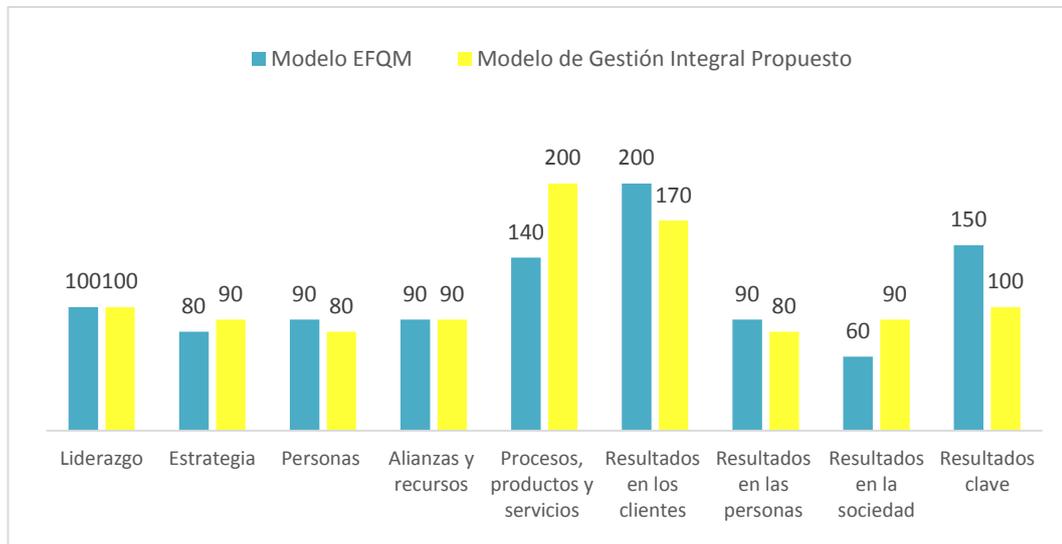
Modelo EFQM			Modelo de Gestión Integral Propuesto		
Nº	AGENTES	PUNTAJE	Nº	PROCESOS DE DESARROLLO	PUNTAJE
1	Liderazgo	100	1	Liderazgo	100
2	Estrategia	80	2	Estrategia y plan de acción	90
3	Personas	90	3	Fomento del talento humano	80
4	Alianzas y recursos	90	4	Alianzas estratégicas y optimización de recursos	90
5	Procesos, productos y servicios	140	5	Gestión basada en procesos	200
6	Resultados en los usuarios	200	6	Resultado de usuarios	170
7	Resultados en las personas	90	7	Resultados en el desarrollo del Talento Humano	80
8	Resultados en la sociedad	60	8	Resultados del impacto social	90
9	Resultados clave	150	9	Resultado Integral	100
TOTAL		1000	TOTAL		1000

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores



Ilustración 56: COMPARACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO PROPUESTO



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

La *Tabla 50* muestra la ponderación del Modelo EFQM en función de la categorización de los criterios establecidos y a su vez el nivel de importancia otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Tabla 50: PONDERACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO EFQM

Nº	Criterio	Ponderación procesos de desarrollo	Ponderación de resultados	Total ponderaciones	Importancia
1	Liderazgo	100	0	100	5
2	Estrategia	80	0	80	7
3	Desarrollo de Personas	90	90	180	2
4	Recursos	90	0	90	6
5	Procesos	140	0	140	4
6	Clientes/Usuarios	0	200	200	1
7	Sociedad	0	60	60	8
8	Resultados totales	0	150	150	3
TOTAL				1000	

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Es evidente que la importancia de los criterios en el Modelo EFQM prevalece la satisfacción de los usuarios, seguido por el desarrollo de las personas y los resultados claves, en cuarto lugar se encuentran los procesos, a continuación el liderazgo, la asignación de recursos, la estrategia y finalmente el impacto en la sociedad, sin embargo, todos los criterios son imprescindibles desde el momento que fueron tomados en cuenta para ser parte de la estructura, es así que todos cumplen una función dentro de la organización que está sujeta a un control y valoración mediante un Ciclo de Evaluación²⁰ contemplado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

De igual manera en el modelo propuesto se procede a analizar y asignar las ponderaciones correspondientes a cada criterio y su importancia en base el modelo anterior, las necesidades requeridas, enfoque del modelo y criterio de los autores.

Tabla 51: PONDERACIÓN DE PUNTAJES DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PROPUESTO

Nº	Criterio	Ponderación procesos de desarrollo	Ponderación de resultados	Total ponderaciones	Importancia
1	Liderazgo	100	0	100	4
2	Estrategia y Plan de acción	90	0	90	5
3	Desarrollo de Personas	80	80	160	3
4	Recursos	100	0	100	4
5	Procesos	200	0	200	1
6	Usuarios	0	170	170	2
7	Sociedad	0	90	90	5
8	Resultados integrales	0	90	90	5
TOTAL				1000	

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El modelo de gestión para la Universidad de Cuenca demuestra la predisposición hacia el enfoque basado en procesos con un mayor puntaje debido a las exigencias que debe cubrir y la importancia que este criterio implica ya que en el previa

²⁰ Disponible en: <http://www.efqm.org/what-we-do/assessment>
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



evaluación es el área donde la institución necesita mayor atención en el sistema de estándares y especificaciones para los procesos, revisión de planes previstos y criterios de evaluación, atención para atender los ritmos de aprendizaje, utilización de círculos de calidad y por último la simplificación de los circuitos administrativos.

En segundo lugar está el criterio hacia los resultados en los usuarios ya que si se logra una satisfacción plena es porque se ha mejorado los todos los ámbitos en la gestión, seguido por el fomento al talento humano que es la fuerza que mueve a la organización, luego en el mismo orden de importancia se encuentran el liderazgo y los recursos que en gran parte dependen del Estado que es quien realiza las asignaciones correspondientes y un buen liderazgo acompañado del mejoramiento de todos los criterios mediante las debidas asignaciones darán como resultado una administración eficiente y armoniosa.

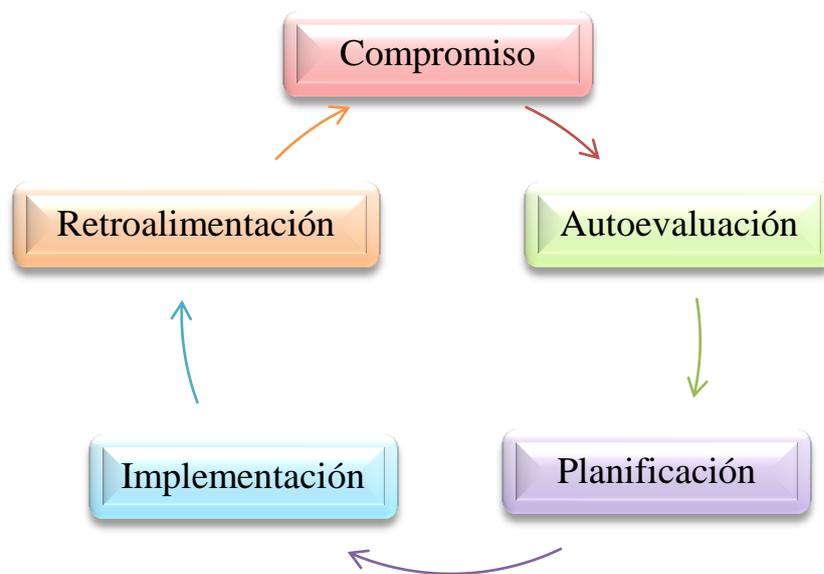
Finalmente, en quinto lugar, se encuentran el criterio de estrategia y plan de acción destacando la sincronía de los objetivos de la organización con los del personal, un compromiso con la calidad, planificación de productos y servicios, medición del cumplimiento de objetivos establecidos y aplicación de medidas correctivas cuando existen desviaciones en los mismos y la difusión de las mejoras que se han efectuado en la institución. En el mismo orden de importancia está el impacto en la sociedad en donde sobresalen los diversos convenios firmados por la universidad y empresas para que los estudiantes puedan realizar prácticas pre profesionales bajo un adecuado seguimiento y control de las mismas, también prevalece el cumplimiento de normas de responsabilidad social y ambiental, la facilitación de las instalaciones a terceros y un adecuado procedimiento para atender los reclamos. También forma parte de este grupo el criterio de los resultados integrales de la institución donde inciden si las mejoras son justificables entre costos y beneficios debido a los progresos en los demás criterios, cumplimiento de estándares de gestión fijados y la predisposición de los estudiantes a formar parte de la institución debido a la posición preferente en la que esta se encuentra.

Estos elementos últimos elementos tienen un puntaje asignado más bajo, pero no dejan de ser importantes, más bien son áreas en las que la Universidad de Cuenca ha trabajado con mayor efectividad de manera que funcionan automáticamente adaptándose a los cambios por lo que de cierta manera no requieren un mayor grado de preocupación.

4.1.1.4. Funcionamiento operativo del modelo

La propuesta del Modelo de Gestión Integral se fundamenta en un esquema de trabajo sistemático conformado por etapas donde cada una de ellas es imprescindible por su grado de aportación para la correcta aplicación y que funciona de la siguiente manera:

Ilustración 57: ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PROPUESTO



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

- **Etapas 1 Compromiso con la alta dirección y toda la organización.-**
Este momento es fundamental porque establece la responsabilidad para con el proceso, en un primer momento la cúpula directiva de la universidad debe entender la magnitud de importancia que constituye la



implementación de un modelo de gestión integral y los retos que esto conlleva ya que sin su ayuda no tiene sentido dar continuidad a las etapas posteriores; en segunda instancia la efectiva transmisión y mediante los adecuados canales de comunicación se hace llegar a todos los puntos de la organización la información sobre la implantación del Modelo de Gestión Integral de manera que cada persona se sienta parte fundamental de este sistema, todo esto se logra a través de delegación de autoridad y estableciendo responsables por áreas, charlas informativas a toda la empresa comunicando las ventajas en la gestión que proporciona el modelo.

- **Etapas 2 Autoevaluación.-** Es un paso introductorio clave que da a conocer el nivel de excelencia en la gestión con la que cuenta la organización y durante este proceso ir identificando puntos clave como son ventajas competitivas y falencias, diagnosticando con la mayor franqueza posible para que no haya lugar a tergiversaciones, en este momento se conformará un grupo de trabajo en el que estén representantes de todas las áreas de la organización para poder obtener todos los puntos de vista posibles en miras a establecer cuál es el camino a seguir.

El modelo EFQM presenta hojas RADAR²¹ que consiste en partir de los resultados obtenidos o que se quieren alcanzar y desde ahí implementar planes de acción para realizar cambios que contrarresten las falencias tomando en cuenta varias características con las que la institución cuenta señalando el alcance que ha tenido la gestión y el cumplimiento que ha logrado obtener de acuerdo a cada criterio que conforma el modelo proporcionando resultados que son el punto de partida para tomar medidas correctivas.

- **Etapas 3 Planificación.-** esta etapa se llevará a cabo mediante una planificación estratégica que relaciona todas las variables conformantes de la organización y eleva los estándares de calidad que nos permitan fijar

²¹ Disponible en: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEJO



objetivos alcanzables y formular estrategias y planes de acción viables, en este caso el departamento de planificación deberá estar a cargo de este proceso y seguir muy de cerca el desarrollo de las acciones para que cada representante de área cumpla con los requerimientos exigidos para fijar los principios de excelencia en la gestión en un mismo nivel directivo y operativo actuando como un ente regulador interno.

En esta fase se deben priorizar las áreas claves que necesitan mayor cuidado sin despreocuparse de los demás componentes dando lugar a un equilibrio en el crecimiento de la organización de manera global, se aconseja utilizar una matriz FODA y elaborar un cuadro de mando integral para prevalecer actividades en función a las necesidades.

- **Etapa 4 Implementación.-** Es un aspecto trascendental que es de gran ayuda y que es facilitado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad a través de varios mecanismos como: cuestionarios de evaluación, talleres y evaluaciones sectoriales y globales para desarrollo de las personas, cuadro de mando integral y aprendizaje organizacional. Estas herramientas permiten el diagnóstico y control en relación a cada criterio del modelo, aquí se proponen guías para la consecución de la excelencia en la gestión, cómo y qué parámetros debe tener la institución y las medidas correctivas para corregir el funcionamiento. Estas pautas se utilizarán en todas las áreas de la organización para obtener resultados íntegros.

- **Etapa 5 Retroalimentación.-** El aprendizaje que se obtiene en el transcurso de la utilización del modelo es primordial para enriquecer las habilidades de la organización hacia las futuras dificultades que se presenten, los procedimientos que se consigan como producto de la reacción de la institución hacia las múltiples problemáticas deben ser adheridos al modelo a manera de planes de contingencia que aseguren que no se volverá a repetir una situación de conflicto o que por lo menos se tiene una estrategia y plan de acción para hacer frente a estas



circunstancias, cumpliendo con un proceso básico de generación de resultados a través de creación de la valor que se convierte en un insumo que beneficia, engrandece y hace más fuerte el MGI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En la actualidad las Instituciones de Educación Superior se enfrentan a grandes desafíos para poder brindar a la sociedad profesionales con formación de calidad, comprometidos con el servicio y la sostenibilidad de la nación, e incluso aspirando reconocimientos internacionales y contribuyendo con nuevos conocimientos e iniciativas innovadoras; tanto, las exigencias locales y extranjeras, el avance tecnológico, la diversidad cultural, social, económica y política y la competencia cada vez mayor, marcan la necesidad de una gestión bajo una filosofía de calidad.
- El cambio tecnológico, las exigencias contextuales crecientes, el avance en el desarrollo del conocimiento y el constante control por entes reguladores han causado gran repercusión y conflicto al momento de direccionar a las instituciones hacia la calidad por lo que resulta imperante contar con un modelo de gestión integral que ayude a afrontar tales desafíos y que lleve a la organización hacia el mejoramiento continuo.
- Los modelos de gestión que en un principio fueron diseñados para el ámbito empresarial actualmente han sido adaptados a organizaciones educacionales a tal punto de ser aplicados en varias universidades a nivel mundial.
- En el Ecuador las instituciones de educación superior están regidas por la Ley Orgánica de Educación Superior que les permite autonomía en el funcionamiento de su gestión, por lo que se debe considerar la mejor opción al momento de utilizar un modelo de gestión integral enfrentar con éxito las evaluaciones de los organismos estatales como el CEAACES.



- En base al diagnóstico realizado a las Instituciones de Educación Superior Publicas de la Zona N° 6 del Ecuador fue posible identificar situaciones susceptibles de mejora tanto es así que se está desarrollando un proyecto de actualización y levantamiento de procesos por parte de la Universidad de Cuenca y también cabe destacar los esfuerzos iniciales por parte de la UNAE para empezar a desarrollarlos.
- La Universidad de Cuenca y de la Universidad Nacional de Educación no son comparable en vista de que su gestión se desarrolla en un contexto diferente debido a varias características propias de cada una como: sus diferentes ámbitos de desarrollo, sus años de trayectoria, su estructura orgánica y su oferta académica y elementos propios en función de su alcance de actuación.
- En ambas universidades evaluadas es posible apreciar que se han realizado grandes esfuerzos tendientes al mejoramiento de su gestión, si bien la experiencia en la gestión es un modo de direccionar a las organizaciones siempre es necesario apuntar hacia el mejoramiento continuo.
- A pesar de que la Universidad de Cuenca y UNAE no funcionen actualmente bajo un modelo de gestión integral establecido ha logrado superar la media establecida en varios de los criterios del modelo EFQM lo que denota su oportuno actuar en el desarrollo de sus organizaciones.
- Para que un modelo de gestión sea compatible con la organización se requiere de una reestructuración completa, empezando por su organigrama funcional, de modo que los diferentes órganos que componen la institución se alineen y funciones interdependiente y sistemáticamente.
- De acuerdo a las necesidades detectadas en la etapa de evaluación con referencia al Modelo EFQM, la propuesta planteada persigue mejorar el área de satisfacción de los usuarios a través de la optimización de sus procesos que repercuten a nivel global en la organización.
- Los puntajes establecidos en la propuesta para los criterios del nuevo modelo tienen relación con los otorgados en el Modelo EFQM, pero en las áreas que requieren mayor cuidado se ha dispuesto un aumento de puntaje para fortalecer dichas áreas.



- El modelo propuesto pone a disposición 9 criterios con puntaje asignado de acuerdo a las necesidades y falencias detectadas.
 - 1.- Liderazgo
 - 2.- Estrategia y Plan de Acción
 - 3.- Fomento del Talento Humano
 - 4.- Alianzas estratégicas y optimización de recursos
 - 5.- Gestión basada en procesos y preocupación por los usuarios
 - 6.- Resultado de Usuarios
 - 7.- Resultados en el desarrollo del Talento Humano
 - 8.- Resultados del impacto social
 - 9.- Resultado Integral
- Las organizaciones para su mejoramiento deben apuntar hacia un funcionamiento bajo un modelo de gestión integral que se diferencia de un sistema integrado de gestión, pues el objetivo es ver a la gestión como un todo y no a los sistemas, pues una organización puede funcionar entrelazando un conjunto de sistemas que la comuniquen entre y aun así no conseguir sincronía en la gestión.
- La Gestión Basada en Procesos hace que la organización se vuelva más funcional por el hecho de direccionar a toda su comunidad hacia el cumplimiento de un objetivo común y no aislarse en el cumplimiento de tareas segmentadas y cumplimiento de intereses propios.
- Finalmente el Modelo de Gestión Integral propuesto ha sido desarrollado tomando en cuenta las debilidades detectadas en la fase de evaluación, dando la opción a las universidades de adoptar este modelo que recoge los aciertos, potenciándolos; y, dando la oportunidad de corregir los desaciertos, caracterizándose por su versatilidad, confiabilidad, eficiencia, eficacia, efectividad, autocorrección y mejora continua en pro de la calidad.



RECOMENDACIONES

- Al saber que la institución trabaja con un modelo de gestión tradicional lo recomendable es emprender en el modelo propuesto en virtud de que éste considera todas sus necesidades.
- Dentro de la planeación estratégica se debería complementar la visión, misión y objetivos generando un compromiso con la Calidad.
- Para el uso del modelo propuesto es primordial considerar las etapas de aplicación, ya que son las pautas para que se optimice y dé funcionalidad a la organización:
 - Etapa 1.- Compromiso con el nivel jerárquico superior y toda la organización
 - Etapa 2.- Autoevaluación
 - Etapa 3.- Planificación
 - Etapa 4.- Implementación
 - Etapa 5.- Retroalimentación
- Aplicar los círculos de calidad o círculos virtuosos llevarán a la institución a optimizar los recursos y agilizar la gestión de los procesos, mientras que la lógica RADAR actuará sobre el modelo de gestión brindando apoyo y guía hacia el mejoramiento y la consecución de la calidad.
- Aplicar el círculo PHVA para la identificación, mejora y reestructuración de los procesos a través de la eliminación de las mudas.
- Para tener una visión a detalle del funcionamiento de la organización es imprescindible que se desplieguen los macroprocesos a un nivel de subprocesos en los que se contemplen actividades específicas con el fin de que sean entendibles y medibles llevando un correcto y ágil control de los mismos.
- Se debería crear un programa para el conocimiento e implementación del modelo de gestión integral propuesto para hacer que toda la comunidad universitaria se comprometa con el funcionamiento del mismo sentando un cambio de pensamiento, forjando un sentimiento de pertenencia a la institución, sin temor al cambio para la mejora continua.



- Para el levantamiento y desarrollo de nuevos procesos (subprocesos), control y actualización de los mismos se aconseja el uso de las siguientes características en la determinación de éstos, para que no exista ninguna variable que no se encuentre incluida en la identificación de los diversos segmentos que forman estos sistemas de entradas y salidas.
 - Nombre de la dependencia o unidad
 - Responsable del proceso
 - Productos o servicios
 - Insumos o requerimientos
 - Proveedores
 - Actividades
 - Usuarios
 - Frecuencia de actividad
 - Tiempo real
 - Tiempo de demora
 - Indicadores de calidad
 - Objetivo del proceso
 - Flujo de diagramación
- De conformidad con las características señaladas para contribuir con la institución en el desarrollo de los procesos se propone una matriz para su levantamiento y estructuración. **Véase Anexo 3**
- A su vez cada matriz debe contener un diagrama de flujo que estará en relación con el Business Process Management (BPM²²) que permite organizar, implementar, ejecutar y controlar de forma automática los procesos mediante el uso de programas informáticos. Corroborando con el actual levantamiento de procesos y por la facilidad de comprensión se pone a disposición una nomenclatura básica del programa informático Bizagi Process Modeler que deberán contener los flujos mejorados. **Véase Anexo 4**

²² Disponible en:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf
ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



- Finalmente, siempre es meritorio apuntar hacia lo más alto, la Universidad deberá garantizar su gestión basada en la calidad, de modo que pueda hacerse acreedora a certificaciones internacionales como lo apunta en su declaración de la visión.
- Se recomienda, volver a aplicar la encuesta propuesta luego de ejecutar los respectivos planes de mejora para evaluar y verificar cómo ha evolucionado la organización, y en el caso que lo requiera aplicar nuevamente medidas correctivas, para garantizar la mejora permanente y la consecución de objetivos y metas institucionales.



ANEXOS

**ANEXO 1.- BATERÍA DE ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES****UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE CUENCA / UNAE**

Objetivo general: Evaluar y proponer un modelo de gestión integral basado en procesos para las IES de la Zona N° 6 del Ecuador.

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual en torno al modelo de gestión que rige en las Instituciones de Educación Superior Pública de la Zona N° 6 del Ecuador.

A continuación se presentan 9 tablas con preguntas referentes a los criterios que abarcan la gestión en la Institución. Seleccione solo una respuesta por pregunta considerando que:

1 = Nunca

2= Rara vez

3= Frecuentemente

4= Siempre

1. En cuanto al liderazgo, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

LIDERAZGO	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?				
2. ¿La dirección actúa como modelo?				
3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?				
4. ¿La dirección se implica en las mejoras?				
5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?				
6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?				
7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?				
8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?				
9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?				



2. En cuanto a la planificación y estrategias, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?				
2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?				
3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?				
4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?				
5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?				
6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?				
7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?				
8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?				

3. En cuanto a la gestión del personal, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

GESTIÓN DEL PERSONAL	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?				
2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?				
3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?				
4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?				
5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?				
6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?				
7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?				
8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?				



4. En cuanto a los recursos, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

RECURSOS	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Se mide el resultado de la inversión?				
2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?				
3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?				
4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?				
5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?				
6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?				
7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?				

5. En cuanto a los procesos, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

PROCESOS	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?				
2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?				
3. ¿Existe un manual de procedimientos?				
4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?				
5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?				
6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?				
7. ¿Existen círculos de calidad?				
8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?				
9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?				



6. En cuanto a la satisfacción de los usuarios, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?				
2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?				
3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?				
4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?				
5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?				
6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?				
7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?				
8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?				
9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?				

7. En cuanto a la satisfacción del personal, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?				
2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?				
3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?				
4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?				
5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?				
6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?				
7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?				
8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?				



8. En cuanto al impacto en la sociedad, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?				
2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?				
3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?				
4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?				
5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?				
6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?				
7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?				
8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				
9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?				

9. En cuanto a los resultados de la institución, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	Institución			
	Puntuación			
	Nunca 1	Rara vez 2	Frecuentemente 3	Siempre 4
1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?				
2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los siete criterios anteriores?				
3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?				
4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?				
5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?				
6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO

**ANEXO 2.- BATERÍA DE ENCUESTA APLICADA A ASESORES EXTERNOS****UNIVERSIDAD DE CUENCA****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE CUENCA / UNAE**

Objetivo general: Evaluar y proponer un modelo de gestión integral basado en procesos para las IES de la Zona N° 6 del Ecuador.

Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual en torno al modelo de gestión que rige en las Instituciones de Educación Superior Pública de la Zona N° 6 del Ecuador.

A continuación se presentan 9 tablas con preguntas referentes a los criterios que abarcan la gestión en la Institución. Seleccione solo una respuesta por pregunta considerando que:

0 = No aplica

1 = Si aplica

1. En cuanto al liderazgo, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

LIDERAZGO	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?		
2. ¿La dirección actúa como modelo?		
3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?		
4. ¿La dirección se implica en las mejoras?		
5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?		
6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?		
7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?		
8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?		
9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?		



2. En cuanto a la planificación y estrategias, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?		
2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?		
3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?		
4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?		
5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?		
6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?		
7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?		
8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?		

3. En cuanto a la gestión del personal, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

GESTIÓN DEL PERSONAL	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?		
2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?		
3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?		
4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?		
5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?		
6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?		
7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?		
8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?		



4. En cuanto a los recursos, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

RECURSOS	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Se mide el resultado de la inversión?		
2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?		
3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?		
4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?		
5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?		
6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?		
7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?		

5. En cuanto a los procesos, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

PROCESOS	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?		
2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?		
3. ¿Existe un manual de procedimientos?		
4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?		
5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?		
6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?		
7. ¿Existen círculos de calidad?		
8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?		
9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?		



6. En cuanto a la satisfacción de los usuarios, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Se solicita el mayor grado de objetividad.

SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?		
2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?		
3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?		
4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?		
5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?		
6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?		
7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?		
8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?		
9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?		

7. En cuanto a la satisfacción del personal, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?		
2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?		
3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?		
4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?		
5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?		
6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?		
7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?		
8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?		



8. En cuanto al impacto en la sociedad, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?		
2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?		
3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?		
4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?		
5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?		
6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?		
7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?		
8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?		
9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?		

9. En cuanto a los resultados de la institución, según su criterio, por favor califique las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta seleccionada. Solicitamos mayor grado de objetividad.

RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	Asesores	
	Aplicabilidad	
	0	1
1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?		
2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los siete criterios anteriores?		
3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?		
4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?		
5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?		
6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



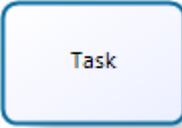
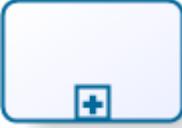
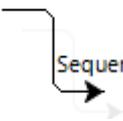
ANEXO 3.- FICHA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

	UNIVERSIDAD DE CUENCA				
	MANUAL DE PROCESOS				
	MACROPROCESOS:				
	PROCESO:				
	Subproceso:		Responsable:		Pág.:
		Aprobación:		Versión:	
Objetivo:					
Proveedores	Actividades	Tiempo real	Tiempo de demora	Frecuencia	Usuarios
Insumos		Productos o Servicios		Indicadores	

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

ANEXO 4.- SIMBOLOGÍA BÁSICA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

DESCRIPCIÓN DE SIMBOLOGÍA PARA LOS PROCESOS.	
Simbología	Descripción
 Start Event	Inicio simple: todo flujo debe indicar dónde empiezan sus actividades.
 End	Final Simple: una vez culminado el proceso debe contener un punto de finalización.
 Exclusive gateway	Compuerta Simple: representa una decisión, o crea caminos.
 Task	Tarea: Describe la actividad dentro del proceso.
 Subprocess	Subproceso: Conecta y relaciona el proceso cuyas actividades ya han sido detalladas en otro proceso.
	Sirve para indicar si en la actividad se genera algún tipo de documentación.
	Hace referencia a algún sistema que procese datos o información.
 Sequence Flow	Muestra la secuencia normal que siguen las actividades.
 Association	Enlaza situaciones que no son parte de la secuencia, como documentos o dase de datos.
 Message Flow	Une actividades con alguna entidad externa ya se en envío o entrada.

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores



ANEXO 6.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Autoridades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Σ	Prom.	
LIDERAZGO	1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	115	4	
	2. ¿La dirección actúa como modelo?	1	3	4	3	3	3	2	3	2	4	2	2	3	1	3	2	2	4	4	4	3	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	81	3	
	3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?	2	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	4	1	2	2	3	3	2	3	3	3	95	3	
	4. ¿La dirección se implica en las mejoras?	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	107	3	
	5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	93	3	
	6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?	1	4	2	4	2	4	1	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2	2	2	95	3
	7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?	2	1	4	3	2	2	3	1	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	75	2	
	8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?	3	3	3	1	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	2	2	1	90	3	
	9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?	3	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	106	3	
ESTRATEGIA Y CALIDAD	1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	113	4	

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	2	4	87	3	
	3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	4	92	3
	4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	4	96	3	
	5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	4	100	3	
	6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?	2	4	3	3	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	93	3	
	7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?	2	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	94	3	
	8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?	2	2	2	4	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	93	3	
GESTIÓN DEL PERSONAL	1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	97	3	
	2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	97	3	
	3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?	2	4	1	3	2	4	2	2	3	4	3	3	4	1	1	1	3	3	3	2	1	2	2	1	4	1	2	3	1	2	2	3	75	2	
	4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	91	3	
	5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	106	3	



	6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	4	2	3	3	3	4	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	99	3	
	7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?	3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	1	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	97	3	
	8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?	2	1	1	4	2	2	1	3	3	4	2	3	4	4	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1	3	2	2	72	2		
RECURSOS	1. ¿Se mide el resultado de la inversión?	3	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4	3	3	1	3	2	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	85	3		
	2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?	1	2	1	1	2	2	1	3	1	4	2	3	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	2	2	59	2		
	3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?	3	2	1	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	77	2	
	4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?	3	1	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	1	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	90	3	
	5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	107	3
	6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	105	3
	7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?	3	3	2	4	3	2	3	4	2	4	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	97	3		
PROCESOS	1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?	4	1	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	1	2	2	3	4	4	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	87	3		
	2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?	3	1	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	1	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	80	3	



	3. ¿Existe un manual de procedimientos?	3	1	4	4	3	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3	87	3
	4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	2	2	4	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3	2	3	3	95	3
	5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	3	1	2	3	3	4	4	2	3	3	1	4	2	3	3	2	3	3	3	97	3
	6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	1	3	3	4	2	2	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	84	3
	7. ¿Existen círculos de calidad?	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2	61	2
	8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?	2	1	2	3	2	2	2	4	1	3	3	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	73	2
	9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?	1	1	2	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	1	2	3	2	70	2
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	69	2
	2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	3	73	2
	3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	4	1	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	71	2
	4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?	2	3	4	1	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	1	1	2	3	4	1	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	73	2

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
 PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?	2	2	4	1	2	3	4	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	75	2
	6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?	2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	2	92	3	
	7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	102	3	
	8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	114	4	
	9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	116	4
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?	3	4	1	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	100	3
	2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?	4	3	1	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	102	3
	3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	1	3	3	4	3	3	3	4	3	97	3
	4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	92	3
	5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?	3	3	2	4	3	3	1	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	95	3



	6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	102	3	
	7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?	3	1	1	3	2	2	2	2	3	4	1	2	3	4	1	1	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	64	2	
	8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	1	3	3	4	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	88	3	
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	103	3	
	2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?	3	3	4	4	2	1	3	2	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	93	3
	3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?	4	1	2	4	3	3	3	2	3	4	1	2	4	2	1	3	2	3	3	2	3	4	4	1	3	1	4	3	1	3	3	4	86	3	
	4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?	3	1	2	3	2	2	2	2	1	4	1	3	3	1	1	1	2	3	3	2	2	4	2	1	3	1	2	3	1	3	3	2	69	2	
	5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?	2	2	2	3	3	2	3	4	2	4	1	3	4	1	3	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	2	86	3	
	6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	91	3	
	7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?	3	4	3	4	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	1	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4	96	3	



	8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	4	4	3	4	2	3	3	1	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	107	3		
	9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	4	4	3	3	2	3	3	1	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	105	3		
RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	84	3	
	2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los ocho criterios anteriores?	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	93	3	
	3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?	2	2	2	1	1	2	3	4	1	3	1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	70	2	
	4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	90	3
	5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	2	4	1	1	2	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	93	3	
	6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	107	3



ANEXO 7.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS A ASESORES EXTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Asesores		1	2	3	4	5	Σ	Prom
LIDERAZGO	1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?	1	1	1	1	1	5	1
	2. ¿La dirección actúa como modelo?	0	0	0	1	1	2	0
	3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?	1	0	1	1	0	3	1
	4. ¿La dirección se implica en las mejoras?	1	0	1	1	1	4	1
	5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?	1	1	1	0	0	3	1
	6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?	0	0	1	1	0	2	0
	7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?	0	0	1	0	0	1	0
	8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?	1	0	0	1	1	3	1
	9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?	0	1	1	1	1	4	1
ESTRATEGIA PLANIFICACIÓN Y	1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?	1	1	1	1	0	4	1
	2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?	1	0	0	0	1	2	0
	3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?	1	1	0	1	1	4	1
	4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?	0	0	1	0	0	1	0
	5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?	0	1	0	1	1	3	1
	6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?	1	1	1	1	0	4	1
	7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?	1	0	1	1	1	4	1
	8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?	0	1	1	1	1	4	1
PERSONAL GESTIÓN DEL	1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?	0	1	1	1	1	4	1
	2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?	1	1	1	1	1	5	1
	3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?	0	0	1	1	1	3	1
	4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?	0	1	1	1	1	4	1
	5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?	1	1	1	1	1	5	1
	6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?	1	0	1	1	1	4	1
	7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?	0	1	1	1	1	4	1
	8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?	0	0	0	1	1	2	0
RECURSOS	1. ¿Se mide el resultado de la inversión?	0	0	0	1	1	2	0
	2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?	0	0	0	0	0	0	0
	3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?	0	0	0	1	1	2	0
	4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?	1	0	1	1	0	3	1
	5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?	1	1	1	1	1	5	1
	6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?	1	0	1	1	1	4	1
	7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?	1	1	1	1	1	5	1
PROCESOS	1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?	1	0	1	1	1	4	1
	2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?	0	0	0	1	1	2	0
	3. ¿Existe un manual de procedimientos?	0	1	1	1	1	4	1
	4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	0	0	1	1	0	2	0
	5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?	1	0	1	1	1	4	1
	6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?	0	0	1	1	1	3	1

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	7. ¿Existen círculos de calidad?	0	0	0	1	0	1	0
	8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?	0	1	1	0	0	2	0
	9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?	0	0	0	1	1	2	0
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?	0	1	0	1	1	3	1
	2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?	0	0	1	1	0	2	0
	3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?	0	0	1	1	1	3	1
	4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?	0	0	0	1	1	2	0
	5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?	0	1	1	1	0	3	1
	6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?	1	1	1	1	1	5	1
	7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?	1	0	1	0	0	2	0
	8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?	1	1	1	1	1	5	1
	9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?	1	1	1	1	1	5	1
PERSONAL SATISFACCIÓN DEL	1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?	0	1	1	1	1	4	1
	2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?	1	0	1	1	1	4	1
	3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?	0	1	1	1	1	4	1
	4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?	1	0	1	1	1	4	1
	5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?	1	0	1	1	1	4	1
	6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?	0	1	1	1	1	4	1
	7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?	0	0	0	0	0	0	0
	8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?	1	1	0	1	1	4	1
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?	0	1	1	1	1	4	1
	2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?	0	1	1	1	1	4	1
	3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?	1	1	0	1	1	4	1
	4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?	0	0	0	0	0	0	0
	5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?	0	1	0	0	0	1	0
	6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?	0	1	1	1	1	4	1
	7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?	1	1	1	0	0	3	1
	8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	1	1	1	1	1	5	1
	9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	1	1	1	1	1	5	1
INSTITUCIÓN RESULTADOS DE LA	1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?	1	1	0	1	1	4	1
	2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los ocho criterios anteriores?	1	1	1	1	1	5	1
	3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?	0	0	1	1	1	3	1
	4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?	1	0	1	1	1	4	1
	5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?	1	0	1	0	1	3	1
	6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?	1	1	1	1	1	5	1



ANEXO 8.- RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y ASESORES EXTERNOS DE LA UNAE

Criterios	Preguntas	Respuestas de Autoridades					Σ	Prom.	Respuesta Asesor Externo
		1	2	3	4	5			
LIDERAZGO	1. ¿La dirección considera que se necesita un modelo integral de gestión?	4	3	3	4	3	17	3	1
	2. ¿La dirección actúa como modelo?	4	4	4	3	2	17	3	0
	3. ¿La formación de la dirección es la adecuada?	4	4	4	3	3	18	4	1
	4. ¿La dirección se implica en las mejoras?	4	4	4	4	3	19	4	1
	5. ¿La dirección asigna suficientes recursos humanos y materiales?	3	3	3	3	3	15	3	1
	6. ¿La dirección valora y reconoce los logros del personal?	4	4	4	3	4	19	4	0
	7. ¿La dirección implica a los estudiantes y familiares en los objetivos de la institución?	3	4	4	3	3	17	3	0
	8. ¿La dirección da respuesta educativa a los estudiantes teniendo en cuenta sus características y peculiaridades?	3	4	4	4	3	18	4	1
	9. ¿La dirección mantiene relaciones de intercambio con otras instituciones?	4	4	3	4	3	18	4	0
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	1. ¿En la misión, visión y valores existe un compromiso con la calidad?	4	4	4	3	4	19	4	1
	2. ¿La estrategia se define a partir de la información que proviene de estudiantes, familiares y del personal?	2	4	3	3	3	15	3	0
	3. ¿Existe una planificación de la calidad en productos y en servicios?	3	4	4	2	3	16	3	0
	4. ¿Los criterios que determinan el funcionamiento de la institución son asumidos por los distintos componentes de la comunidad educativa?	4	4	3	4	3	18	4	1
	5. ¿Los objetivos del personal son coherentes con los de la institución?	3	3	4	3	3	16	3	1
	6. ¿Se miden si se cumplen los objetivos establecidos?	4	3	3	2	3	15	3	0
	7. ¿Se implementan actuaciones cuando aparecen desviaciones con respecto a los objetivos?	4	4	4	3	3	18	4	1
	8. ¿Existe un plan de comunicaciones para difundir las mejoras?	2	3	3	2	3	13	3	0
GESTIÓN DEL PERSONAL	1. ¿Se favorece la estabilidad y la continuidad laboral?	4	3	4	3	3	17	3	1
	2. ¿Se flexibiliza el horario laboral para atender las necesidades de formación?	2	4	4	3	3	16	3	0
	3. ¿Se estudian los ascensos y las promociones?	2	4	3	1	2	12	2	0
	4. ¿Se aporta el suficiente apoyo técnico?	2	4	4	2	3	15	3	1
	5. ¿Se realizan esfuerzos para dar prestigio a la profesión docente?	4	4	4	4	4	20	4	1
	6. ¿Se favorece la autonomía para desarrollar proyectos educativos?	4	4	4	3	3	18	4	1
	7. ¿Existe una descripción y valoración de puestos?	4	4	4	2	3	17	3	1
	8. ¿Existen incentivos ligados a un plan de objetivos?	1	3	3	1	3	11	2	0
RECURSOS	1. ¿Se mide el resultado de la inversión?	4	4	3	4	2	17	3	0
	2. ¿Existe un sistema para conocer los costes de la no calidad?	2	3	3	3	2	13	3	0
	3. ¿Existe proyectos de mejora para reducir los costos?	2	4	4	3	2	15	3	0
	4. ¿El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de profesores y estudiantes?	4	4	4	3	3	18	4	1
	5. ¿Se difunde la información sobre las actividades que realiza la institución?	1	4	4	3	3	15	3	0
	6. ¿El sistema de gestión está orientado hacia la atención a la diversidad?	4	3	4	3	4	18	4	1
	7. ¿Existe un sistema de racionalización de espacios para el uso del recinto de la institución?	4	4	2	2	4	16	3	1
PROCESOS	1. ¿Existe un manual donde estén identificados los procesos?	2	3	4	2	2	13	3	0
	2. ¿Existe un sistema de estándares y especificaciones?	2	3	3	2	2	12	2	0
	3. ¿Existe un manual de procedimientos?	3	3	4	3	2	15	3	0
	4. ¿Se revisan los planes previstos, los contenidos y los criterios de evaluación con objeto de cumplirlos y actualizarlos?	4	4	3	3	3	17	3	1
	5. ¿Están nombrados los responsables de los procesos?	4	3	4	2	3	16	3	1
	6. ¿Se comunica la implantación de nuevos procesos y los cambios en los existentes?	4	3	4	3	3	17	3	0

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



	7. ¿Existen círculos de calidad?	1	2	3	1	3	10	2	0
	8. ¿Existe un sistema para atender los diferentes ritmos de aprendizaje?	1	3	3	4	4	15	3	0
	9. ¿Existe un sistema para la continua simplificación de los circuitos administrativos?	2	3	3	1	3	12	2	0
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	1. ¿Son los estudiantes, los familiares y sus expectativas el punto de referencia de la institución?	3	4	4	3	4	18	4	1
	2. ¿Se analizan las necesidades de los estudiantes y familiares para determinar las características de los productos y servicios?	3	2	3	2	3	13	3	1
	3. ¿Existen indicadores referidos a la atención de estudiantes y familiares?	2	3	2	3	3	13	3	0
	4. ¿Existe una metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes y los familiares?	3	2	3	3	3	14	3	0
	5. ¿Se utilizan los resultados de la satisfacción de los estudiantes y de los familiares para mejorar las áreas afectadas?	3	4	4	3	4	18	4	1
	6. ¿Existe comunicación fácil y habitual entre profesores, estudiantes y familiares?	4	4	4	4	4	20	4	1
	7. ¿Se resuelven de manera oportuna los conflictos y las quejas?	3	4	3	3	3	16	3	1
	8. ¿Se actúa con justicia en la mediación de conflictos?	3	4	4	4	3	18	4	1
	9. ¿Considera que en la institución se brinda un trato correcto?	4	4	4	4	4	20	4	1
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	1. ¿Las condiciones ambientales del puesto de trabajo son adecuadas?	1	4	3	3	4	15	3	0
	2. ¿Desarrollan las personas su trabajo en condiciones adecuadas de seguridad?	3	4	4	2	4	17	3	0
	3. ¿El ambiente que se respira en la institución corresponde al derivado de unas buenas relaciones de la dirección con el personal, los estudiantes y los familiares?	4	4	4	3	4	19	4	1
	4. ¿Recibe el personal la suficiente formación para el desempeño de su tarea?	3	3	3	3	4	16	3	1
	5. ¿Se le ofrece al personal el adecuado soporte técnico para la realización de sus actividades?	2	4	4	3	4	17	3	0
	6. ¿Conoce el personal con la suficiente profundidad los requisitos y las funciones de su puesto?	3	4	4	3	4	18	4	1
	7. ¿Se premia o compensa el cumplimiento de los objetivos?	2	3	3	2	3	13	3	0
	8. ¿Se siente el personal lo suficientemente satisfecho para actuar como modelo?	4	3	4	3	4	18	4	1
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. ¿Participa la dirección en actuaciones con su comunidad local?	4	4	4	4	3	19	4	1
	2. ¿Existe un procedimiento para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones?	4	3	4	3	4	18	4	1
	3. ¿El desecho de materiales se realiza teniendo en cuenta las normas de protección ambiental?	3	4	4	2	3	16	3	1
	4. ¿Existe un plan para el ahorro en el consumo de agua y energía?	1	3	3	2	3	12	2	0
	5. ¿Están suprimidas las barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida?	3	3	3	2	4	15	3	0
	6. ¿Se cumplen con las normas de responsabilidad social y ambiental?	1	3	4	3	4	15	3	0
	7. ¿Se realizan actividades o se facilitan las instalaciones a grupos y asociados fuera del horario lectivo y durante los fines de semana?	4	4	3	2	2	15	3	1
	8. ¿Se planifica la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	4	3	4	4	3	18	4	1
	9. ¿Se realiza seguimiento a la participación de estudiantes en el ámbito laboral mediante prácticas preprofesionales?	4	3	4	4	3	18	4	1
RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN	1. ¿Los resultados evidencian mejoras entre los costos y los beneficios?	3	4	4	3	3	17	3	1
	2. ¿Han mejorado los resultados a través de las innovaciones realizadas en los siete criterios anteriores?	4	3	4	3	3	17	3	1
	3. ¿Los estudiantes y familiares han evaluado positivamente cada una de las áreas que componen la gestión de la institución?	1	4	3	2	3	13	3	0
	4. ¿Se han logrado cumplir los estándares fijados en torno a la gestión?	3	4	3	3	3	16	3	1
	5. ¿Se mantiene o aumenta el volumen de estudiantes debido a su satisfacción y a la de sus familiares?	4	4	4	3	3	18	4	1
	6. ¿La institución está en una situación preferente respecto a la media del sector?	4	4	4	3	3	18	4	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. E. (2010). *http://dspace.ups.edu.ec/*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2637/15/UPS-CT002222.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo.* . Medellín: Universidad de Antioquia.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 137.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Castro, D., & Gairin, J. (Enero de 2013). *Perspectiva Educacional*. Obtenido de www.perspectivaeducacional.c: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/146/61>
- CEAACES. (Septiembre de 2015). *CEAACES*. Obtenido de www.ceaaces.gob.ec: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (Octubre de 2012). *www.funcionpublica.gov.co/documents*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Diario El Mercurio. (23 de Enero de 2015). *www.elmercurio.com.ec*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/464681-el-presupuesto-de-u-de-cuenca-sube-20-millones/>
- Diario El Tiempo. (30 de Marzo de 2016). *eltiempo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/371143/universidad-de-cuenca-reduce-su-presupuesto>



- Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. (Enero de 2013).
Obtenido de Universidad de Cuenca Web side:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21555/3/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202012%20-%202017%20V2.pdf>
- Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2012 - 2017*. Cuenca.
- Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. (02 de 09 de 2014).
www.ucuenca.edu.ec. Obtenido de
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21111/1/MANUAL%20ORGANICO%20DE%20GESTION%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UC%20REFORMAS%2002092014.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson .
- Función Ejecutiva del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior* .
Quito: Lexis S.A.
- FUNDIBEQ. (2015). www.fundibeq.org. Obtenido de
<http://s607951425.mialojamiento.es/fundibeq/mision>
- García, T. (02 de Septiembre de 2014). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de
http://www.ucuenca.edu.ec/images/minisites/dipuc/docs/literal_a1_organigrama_de_la_instituci%C3%B3n.pdf
- GerenciayNegocios.com . (2011). www.gerenciaynegocios.com. Obtenido de
<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MODELO>
- Hernández, J. L. (s.f). www.asm.goc.mx. Obtenido de
http://www.asm.gob.mx/html/Capacitacion/Archivos/Control_Interno/CONTROL%20INTERNO.pdf
- International Organization for Standardization. (2016). www.iso.org. Obtenido de
<http://www.iso.org/iso/home.htm>
- Kehm, B. (Abril de 2011). www.octaedro.com. Obtenido de
<http://www.octaedro.com/pdf/10180.pdf>
- López Pedraza, J., & Rodríguez Chicuazuque, K. (2011). *Universidad de La Salle*.
Obtenido de <http://hdl.handle.net/10185/3410>
- Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*.
Madrid: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA.



- Morantes Higuera, A. E., & Acuña Corredor, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*.
- Muñoz Vicuña, E. (1987). *La Guerra Civil Ecuatoriana sw 1895*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Nueva ISO 9001:2015. (2016). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2012). *www.dialnet.com*. Obtenido de www.dialnet.com: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5293773.pdf>
- Rock, J. A., & Rojas, C. (Diciembre de 2012). *Scielo*. Obtenido de www.scielo.com: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652012000200008
- Rodriguez, R. (2015). *Universidad Nacional Autonoma de México*. Obtenido de www.ses.unam.mx: http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/rrodriguez/Rodriguez2015_GobernabilidadGobernanza.pdf
- Román, J. (09 de Junio de 2010). <ftp://ftp.fao.org/>. Obtenido de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai239s/ai239s06.pdf>
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (2006). *Resolución N° SENRES - PROC - 2006 - 0000046 Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito.
- SIGIUC. (2015). *Reglamento del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad de Cuenca*. Cuenca.
- Suarez Barraza, M. F., & Rosas Negrete, S. D. (2011). El Kaizen en la gestión educativa. *PYME AH*, 49-54.
- UNAE. (Junio de 2016). Obtenido de UNAE Web Site: http://media.wix.com/ugd/5049d3_f6911d7038fb4fc4a6126e35d026e6c7.pdf
- Union of Japanese Scientists and Engineers . (2015). *www.juse.or.jp*. Obtenido de http://www.juse.or.jp/deming_en/grand/



Universidad de Cuenca. (2016). Obtenido de Universidad de Cuenca:
www.ucuenca.edu.ec

Universidad Nacional de Educación. (Junio de 2015). *www.unae.edu.ec*. Obtenido de
de
http://media.wix.com/ugd/5049d3_178590b5327948bdafcef5f2228f727e.pdf

Universidad Nacional de Educación. (Junio de 2016). Obtenido de Universidad Nacional de Educacion:
http://media.wix.com/ugd/5049d3_f6911d7038fb4fc4a6126e35d026e6c7.pdf

Vidal, E. (2014). *Universidad de Coruña*. Obtenido de Universidad de Coruña:
http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12406/VidalV%C3%A1zquez_Estrella_TD_2014.pdf?sequence=4



APÉNDICE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

“ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA DE LA ZONA N°6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”

AUTORES: BUENO ÁLVAREZ ANDREA ELIZABETH
MONTERO BERMEO PAÚL ANDRÉS

ASESOR DE DISEÑO DE TESIS: MGST. XIMENA PERALTA V.

CUENCA- ECUADOR

2016

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



1.- SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA: “ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA DE LA ZONA N°6 DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA UNIVERSIDAD DE CUENCA PERIODO 2016.”

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Importancia actual.

Contribuir con un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca, enfocado a la calidad, debido a que este análisis es trascendental para las instituciones de educación superior pública del Ecuador, ya que en la actualidad las mismas se encuentran en proceso de acreditación y evaluación en los cuales se toman en cuenta diferentes parámetros y éstos pueden ser medibles y evaluados a través de una herramienta completa como es un modelo de gestión integral.

Mediante este modelo se intenta optimizar el adecuado funcionamiento de los procesos en las diferentes áreas de las Universidades públicas de la zona N°6 del Ecuador.

Realidad del problema.

El problema es real ya que no existe actualmente un modelo de gestión integral como tal que rija para las instituciones de educación superior, a pesar de tener la información pertinente para el estudio, todavía no se ha desarrollado esta herramienta que constituirá un punto de referencia para delimitar nuevas actividades y procesos dentro de la Universidad, además de un correcto funcionamiento de la organización.

Utilidad práctica.

Este modelo de gestión integral es práctico y aplicable directamente a las tareas, actividades y procesos de los distintos ámbitos que conforman la Universidad de Cuenca, pues proporciona directrices y lineamientos para el adecuado desarrollo de



las labores cotidianas en sincronía con la planificación estratégica, además nos permite un apropiado control de varios aspectos en función de algunas herramientas.

Posibilidades de aplicación.

Este modelo de gestión integral es una propuesta flexible que podrá ser aplicado a la Universidad de Cuenca pero con parámetros generales que le permiten ser versátil tanto para entidades públicas como privadas.

Problemas a resolver.

Al ser un modelo de gestión integral busca resolver problemas tanto de orden económico, administrativo y social disponiendo de un instrumento analítico e integrador que facilite un esquema organizacional y direcciona el funcionamiento para el correcto manejo y control de los recursos económicos y gestión del talento humano en la Universidad de Cuenca, así de esta manera se busca definir los procesos que se manejan en todas las áreas para un desarrollo eficiente y con optimización de recursos.

Beneficiarios de la investigación.

La Universidad de Cuenca y las organizaciones que procuren adaptar el modelo de gestión, además nosotros que podremos reafirmar y aplicar nuestros conocimientos adquiridos para plasmarlos en una problemática real.

Factibilidad de la investigación.

La consecución de la información y estudio es altamente factible, debido a que se trata de un análisis a instituciones de educación superior públicas como son la Universidad de Cuenca y la Universidad Nacional de Educación de las cuales se puede conseguir información de varias fuentes por ejemplo directamente en las universidades, entrevistas a los representantes de las instituciones, leyes y reglamentos, documentos estatales, páginas web de las organizaciones, entre otros.

Relevancia de la investigación.

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Este análisis es relevante para este tipo de organizaciones ya que en la actualidad las mismas se encuentran en constantes procesos de acreditación en los cuales son evaluadas de forma integral, además de contar con un instrumento de control que proporciona directrices para el funcionamiento de la institución.

Información necesaria para su resolución.

Sí, se cuentan con las fuentes de información necesarias mediante las cuales la propuesta del modelo de gestión transformará los datos en estrategias que mejorarán el desempeño organizativo de la Universidad de Cuenca.

Aporte de nuevos conocimientos.

Sí aporta nuevos conocimientos porque todavía la Universidad de Cuenca no cuenta con un modelo de gestión integral y este marcará la pauta para en un futuro establecer un eficiente desarrollo de la organización.

Análisis de la temática en otras partes para resolver el problema.

Hoy por hoy la mayoría de instituciones a nivel privado en busca de mejorar sus estrategias, permanencia y posicionamiento a largo plazo en el mercado han ido desarrollando modelos de gestión integral por medio de los cuales han logrado optimizar de manera eficiente todos sus espacios y con ello una relación más íntima con su contexto y de igual manera al interior de su organización, mientras que, en organizaciones sin fines de lucro estos modelos se han desarrollado en menor proporción.

Especialmente en nuestro contexto para instituciones de educación superior pública en el Ecuador no se ha definido un modelo de gestión adaptable a este tipo de organizaciones.

3.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La Universidad de Cuenca fue fundada en el año de 1867 tiene su sede en la capital de la provincia del Azuay, a su vez cabecera de la región centro-sur del Ecuador, al presente está conformada por 12 facultades, 49 carreras de pregrado las cuales están distribuidas en los siguientes campus: Campus Central - Av. 12

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



de abril s/n y Agustín Cueva. Campus Paraíso - Av. El Paraíso 3-52 (Junto al Hospital Vicente Corral Moscoso). Campus Yanuncay - Av. 12 de Octubre y Diego de Tapia. Campus Balzay - Av. Víctor Manuel Albornoz. Campus Centro Histórico - Calle Tarqui y Pio Bravo.

La Universidad de Cuenca es una universidad pública que se rige a los principios establecidos en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Superior, por el humanismo, la libertad, la inclusión y la no discriminación, la equidad de género, el pensamiento creativo y plural, la gratuidad de la educación hasta el tercer nivel, la rendición de cuentas y la igualdad de oportunidades para los profesores, investigadores, estudiantes, servidores y trabajadores. Se caracteriza en su valor de excelencia por fomentar e impulsar cambios en la calidad y pertinencia de la educación superior, trabajar bajo los principios de calidad y pertinencia social y científica en el cumplimiento de los ejes misionales, gestionar la excelencia con eficacia y eficiencia y liderar la gestión académica, científica y administrativa.

La Universidad Nacional de Educación (UNAE) es una universidad pública ubicada en la parroquia Javier Loyola (Chuquipata) Azogues, Cañar, Ecuador. Junto a la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, la Universidad Regional Amazónica Ikiam y la Universidad de las Artes, son las 4 nuevas universidades que el Gobierno de Rafael Correa Delgado ha creado para el desarrollo y el cambio de la matriz productiva del Ecuador.

La UNAE es una institución de educación superior que nace para consolidar el sistema educativo, a través de la formación de profesionales de la educación y del fortalecimiento de sus competencias. De esta forma, contribuye a la colectividad por medio de la generación de respuestas científicas y culturalmente pertinentes basadas en la investigación aplicada.

La ley de creación de esta universidad fue aprobada por el pleno de la Asamblea Nacional el 26 de noviembre de 2013 mientras que el 19 de diciembre del mismo año fue publicada en el Registro Oficial y la inauguración oficial se llevó a cabo el día 15 de abril de 2014.



En el análisis del modelo de gestión integral se tomarán en cuenta datos de las instituciones anteriormente descritas los cuales serán evaluados para estructurar un instrumento de análisis integro funcional que podrá ser adaptado a este tipo de organizaciones.

4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesario un modelo de gestión integral para las IES de la Zona N° 6 del Ecuador?

Debido al actual contexto de control y acreditación por parte del CEAACES el cual se realiza cada 5 años para todas las carreras de pregrado y los programas de posgrado ofertados y de la misma manera cada 2 años para la categorización de las universidades del país, uno de los 6 criterios de referencia tomados en cuenta para la evaluación es la organización de las instituciones, que predispone a estas a que tenga un sistema adecuado de planificación operativa que determine, monitorice y evalúe los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos, actividades y resultados en todas las unidades académicas de la institución.

La Universidad de Cuenca como institución de excelencia académica está siempre a la vanguardia, incorporando procedimientos que le permitan alcanzar niveles máximos de calidad en la educación, por lo que para el exitoso y adecuado manejo de tareas actividades y procesos que existan y puedan aparecer en el constante desarrollo de la universidad es imprescindible el contar con un modelo de gestión integral que englobe todas las áreas en las que se desenvuelve el alma mater, así de esta manera se crea un análisis acertado que permitirá direccionar a la organización para alcanzar altos estándares de desempeño en un entorno cada vez más cambiante y exigente.

5.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo general

- a) Evaluar y proponer un modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en torno a la gestión de las instituciones de educación superior pública de la Zona N° 6 del Ecuador.
- Analizar la información encontrada en torno a la gestión.
- Identificar adecuadas herramientas de evaluación para la gestión.
- Identificar las posibles falencias en la gestión actual.

6.- ELABORACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA

Marco de Antecedentes

Para nuestro estudio tomaremos como referencia varias investigaciones pertinentes a nuestra área pero que a su vez abarquen el enfoque que queremos darle a nuestro trabajo y de igual manera acogiéndonos al marco legal que nos rige; es así que hemos logrado obtener algunos puntos de referencia que nos permitirán desarrollar adecuadamente nuestras actividades. Pese a que en lo referente a modelos de gestión integral existen mayor número de artículos, estudios y tesis académicas para empresas con fines de lucro pero que en su mayoría los preceptos utilizados en estas pueden ser totalmente adaptables a las instituciones de educación superior, asimismo en las últimas décadas ha tomado fuerza el hecho de desarrollar sistemas de gestión para Universidades. Es así que a nivel de Latinoamérica ya existen estudios que involucran nuestro tema de investigación y que utilizaremos como guía, los mismos que iremos destacando a continuación.

En el artículo de investigación “Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación” podemos encontrar información relevante al concepto de modelo de gestión y como las universidades por su particular tipo de organización se han ido adaptando a las nociones de este sistema, además sugiere algunos tipos de modelos de gestión que han sido utilizados y se



relacionan con el ámbito universitario.²³ (Morantes Higuera & Acuña Corredor, 2013)

Es importante para el desarrollo de un modelo de gestión integral tomar en cuenta los factores internos y externos acorde al contexto en que ésta se desenvuelve.

La idea de modelo expresa la intención de disponer de un instrumento, al mismo tiempo analítico e integrador como un sistema, que refleje esa realidad compleja que se busca conocer bien, interpretar y manipular. Como artefacto intelectual es construido según el marco teórico y preferencias de cada uno, tendiendo grados de complejidad variable según la capacidad analítica de constructor para incorporar más parámetros y hacer la simulación de escenarios y procesos, o para alimentarlo con datos de la realidad que se esté manipulando y prever las situaciones siguientes.²⁴ (Román, 2010, p.64)

Asimismo al conocer que la Universidad de Cuenca se maneja mediante una gestión basada en procesos direccionaremos nuestra investigación hacia este ámbito.

La Universidad de Cuenca en su afán de generar una gestión eficiente, eficaz y efectiva en todas las actividades que desempeña, encaminada en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia académica y administrativa, plantea incorporar un nuevo modelo de gestión institucional. El Modelo de gestión de la Universidad de Cuenca se fundamenta en la Gestión Basada en Procesos (GBP), considerando a la institución como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción de todos los usuarios. La GBP permite la aplicación y la viabilidad de un Sistema de Gestión de Calidad Institucional, que es un conjunto de buenas prácticas vinculadas a los procesos de gestión.²⁵ (Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca, 2013, págs. 41-42).

²³ Artículo de Investigación Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/zop/n18/n18a07.pdf>

²⁴ Artículo Disponible en: Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai239s/ai239s06.pdf>

²⁵ Tomado de:

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21555/3/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202012%20-%202017%20V2.pdf>

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



De igual manera focalizándonos en un modelo de gestión basado en procesos, Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos (2008) afirman que:

El funcionamiento del Sistema de Gestión Integral es el modelo de procesos de la organización, independientemente de la denominación específica que se le dé (cadena de valor, mapa de procesos, esquema de procesos, modelo de operación por procesos). Es decir, no hay otro modelo del SGI distinto al modelo de procesos, pues suponer que aquél existe es contradecir al carácter integral de la gestión.²⁶ (p.67)

Entonces al conocer el modelo de gestión que abordaremos en nuestro estudio, este debe comprender una serie de elementos inherentes a la institución.

Concretamente, el modelo de gestión debe responder a preguntas esenciales sobre su origen y base legal, la justificación político-institucional de esa forma de intervención, las funciones básicas distintivas que constituyen ejes de identificación institucional, el esquema de especialización horizontal de funciones que sirve de entorno próximo, y el esquema de desconcentración de actividades y recursos. Considera además la descentralización de la autoridad y toma de decisiones, los órganos colegiados de dirección superior y participación social que resultan compatibles con la conducción jerárquica y sistémica de las operaciones, el grado de ejecución directa y esquemas de contratación externa o asociación para esa ejecución, y la importancia de la planificación para modelar resultados y coordinar actividades/recursos. (Román, 2010).

Para la iniciar con la gestión integral se debe tener presente que la organización ya esta funcionando con bases en un sistema organizacional, el mismo que debe ser evaluado para determinar el grado de gestión con el que cuenta la institución y de

²⁶ Tomado de:

<https://books.google.com.ec/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEO



esta manera poder aplicar el método de aplicación más adecuado determinando actividades y recursos.²⁷ (Abad, 2010)

De hecho, como señala Abad (2010, p. 51) “la verificación se podría realizar mediante entrevistas, estudio documental, comprobación en campo o ensayo, a fin de obtener evidencias objetivas suficientes para establecer el nivel de la gestión integral e identificar los puntos que requieren mayor esfuerzo”

Conocedores de que la Universidad de Cuenca maneja un modelo de gestión por procesos es importante acordar un sistema de medición para cada conjunto de actividades y poder determinar si los objetivos se están cumpliendo y comprobar el grado de desempeño.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.²⁸ (Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, 2012, p. 17)

Con esta y otras herramientas se puede llegar a un sistema de control interno que esta en sintonía con el esquema de la organización, la planeación estratégica, los métodos, normas, sistemas de evaluación, que lo que persiguen es que todas las actividades se desarrollen de acuerdo con las leyes contextuales y el reglamento interno de la institución para alcanzar las metas y objetivos previstos. (Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008)

²⁷ Tesis Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2637/15/UPS-CT002222.pdf>

²⁸ Artículo Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

ANDREA ELIZABETH BUENO ÁLVAREZ
PAÚL ANDRÉS MONTERO BERMEJO



Con referencia al ámbito legal debemos considerar lo estipulado en organismos de control para con las instituciones de educación superior y comprender el rango de acción al que debemos sujetarnos:

TÍTULO II AUTONOMÍA RESPONSABLE DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
CAPÍTULO 1 DEL EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA RESPONSABLE

Art. 17.- Reconocimiento de la autonomía responsable.- El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.

Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable.- La autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en:

e) La libertad para gestionar sus procesos internos. (Función Ejecutiva del Ecuador, 2010, p. 8)

Marco Teórico

A partir de mediados del siglo XX los escenarios que debe afrontar el desarrollo organizacional referente a los procesos de cambio de contexto hace que las organizaciones desarrollen nuevas herramientas para direccionar su gestión en pro de adaptarse a las exigencias del entorno; es así que nace una idea de contar con un sistema integrador y analítico que les permita manejar las diferentes variables que son de su interés para la consecución de sus objetivos dando lugar a la creación de modelos de gestión integral que ven a los sistemas como un todo mas no como partes desvinculadas que funcionan independientemente y que para su óptimo desempeño deben interactuar colectivamente ya que son órganos interdependientes que pueden alcanzar sinergias si trabajan en coordinación continua. (Román, 2010)

La Universidad de Cuenca mediante la Dirección de Planificación cuenta con varios instrumentos de gestión como el plan estratégico, normativa para las distintas unidades académicas y administrativas de la universidad, esquema de



estructura organizacional, manual orgánico de gestión organizacional por procesos, mapa de procesos, los cuales buscan “organizar un sistema de gestión integrado enfocado a mejorar los productos y servicios que la institución realiza, las condiciones laborales en las que ejecuta las tareas y como contribuye al cuidado del ambiente orientando a ejecutar acciones sostenibles” (SIGIUC, 2015, p. 5)

Nuestra propuesta de modelo de gestión integral tiene un enfoque considerando que lo que se debe mostrar como integrado es la gestión más no el sistema, de hecho como en el caso de algunas organizaciones pueden desarrollarse mediante un sistema integrado de gestión pero eso no quiere decir que se logre el propósito de la gestión integral.

Por ejemplo en la Universidad de Cuenca existen distintos órganos como: Dirección de Planificación, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Talento Humano, Unidad de Bienestar Universitario, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, Unidad de Cultura, Unidad de Planificación Física y Ejecución de Obras, las cuales constituyen un grupo de trabajo directamente relacionado con el Rectorado que se reúnen periódicamente para dar cuenta de su gestión; la universidad cuenta con sistemas informáticos que sujetan a estos diferentes órganos de tal manera que ahí se estarían integrando los sistemas pero no la gestión. Por otro lado el modelo de gestión integral trata de ver a la organización como un solo sistema y desde el punto de vista de gobernanza la manera en que la institución está organizada y es operada internamente por su gobierno y gestión y sus relaciones con entidades y actores externos, representado en el modelo de gestión por procesos para dar una respuesta eficiente, eficaz y efectiva a los requerimientos que se presenten y afrontar los cambios volubles del entorno. (Atehortúa Hurtado et al., 2008)

Marco Conceptual



Modelo.- “Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema”²⁹ (GerenciayNegocios.com , 2011)

Gestión.- “Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”³⁰ *Ídem.*

Modelo de gestión integral.- herramienta de análisis que involucra a todos las áreas de la organización trabajando conjuntamente para evaluar y conseguir resultados de acuerdo a los objetivos y las estrategias planteadas, de manera eficaz, eficiente y efectiva, de acuerdo con el contexto real en el que se desenvuelve la organización. (MGI)

Proceso.- “Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo”³¹
(GerenciayNegocios.com , 2011)

Gestión basada en procesos.- Es la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre los mismos basado en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto asegurando que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores,

IES.- Instituciones de Educación Superior.

7.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

²⁹ Tomado de:

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MODELO>

³⁰ Tomado de:

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=GESTI%D3N>

³¹ Tomado de:

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=PROCESO>



- El modelo de gestión integral propuesto ayudará a corregir las posibles falencias en las IES de la Zona N° 6 del Ecuador.
- La propuesta del modelo de gestión integral basado en procesos agilizará las tareas y actividades dentro de las IES de la Zona N° 6 del Ecuador.
- El modelo de gestión integral propuesto proporcionará adecuadas herramientas de cumplimiento y control de procesos, actividades y tareas en las IES de la Zona N° 6 del Ecuador.

8.- CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Los indicadores de evaluación y control que utilizaremos estarán enfocados a medir la eficiencia, eficacia, efectividad y cumplimiento en los procesos de la institución, los cuales serán diseñados de acuerdo a las necesidades y contexto actual en el que se desenvuelven las IES.

9.- DISEÑO METODOLÓGICO

9.1.- Tipo de investigación

Para nuestra investigación tomaremos de referencia dos tipos de investigación:

- Investigación Exploratoria
 - Obtendremos información acerca del modelo de gestión empleado por la Universidad de Cuenca y el sistema de gestión usado por la UNAE para tener una visión global de cómo funcionan estas instituciones.
- Investigación Descriptiva
 - Obtener información para entender el contexto en el que se verían las IES administradas bajo un modelo de gestión integral y las ventajas y desventajas que este proporcionaría a las mismas ya que no ven a las organizaciones como entes aislados sino como organismos interdependientes.



- Investigación Aplicativa
 - Una vez evaluado el modelo de gestión actual se elaborara estrategias y recomendaciones enfocadas a los procesos que requieren mejora, de modo que al final se obtendrá un modelo de gestión integral que logre responder a los requerimientos y necesidades institucionales de forma eficiente, eficaz y efectiva que cumpla con los parámetros y exigencias establecidas.

9.2.- Método de Investigación

La metodología a emplear es mixta a través del análisis para estudiar cada área y el método de síntesis para integrarlas en un todo.

9.3.- Población y Muestra

Aplicaremos un muestreo no probabilístico intencional u opinático, puesto que, el análisis se va realizar en las instituciones de educación superior pública de la Zona N° 6 del Ecuador, correspondiente a la Universidad de Cuenca y la Universidad Nacional de Educación.

9.4.- Métodos de recolección de información

La información que recolectaremos es esencialmente de fuente primaria, dado que esta se obtendrá directamente de la Universidad de Cuenca y la Universidad Nacional de Educación para el análisis a través de observaciones, entrevistas, encuestas, documentos oficiales, entre otros. Igualmente utilizaremos fuentes secundarias como tesis, libros, leyes, que ayuden a guiarnos y correlacionar información.

9.5.- Tratamiento de la información

La información recopilada la procesaremos en el programa informático Excel, posteriormente en el análisis y los resultados nos ayudaremos de cuadros, tablas y figuras para una mejor comprensión.

10.- ESQUEMA TENTATIVO



Capítulo 1.- Antecedentes.

- 1.1.- Reseña histórica de la Universidad de Cuenca.
- 1.2.- Reseña histórica de la UNAE.
- 1.3.- Generalidades.
- 1.4.- Evolución de los Modelos de Gestión.

Capítulo 2.- Fundamentación Teórica.

- 2.1.- Modelo de Gestión Integral.
- 2.2.- Tipos de Modelos de gestión.
- 2.3.- Modelos de Gestión aplicados a IES.

Capítulo 3.- Diagnostico

- 3.1.- Metodología para la evaluación
- 3.2.- Análisis de la situación actual en torno a la gestión en la Universidad de Cuenca.
- 3.2.- Resultados de la situación actual en torno a la gestión de la Universidad de Cuenca.
- 3.3.- Análisis de la situación actual en torno a la gestión en la UNAE
- 3.4.- Resultados de la situación actual en torno a la gestión de la UNAE

Capítulo 4.- Propuesta

- 4.1.- Propuesta del modelo de gestión integral para la Universidad de Cuenca.
- 4.2.- Características del modelo propuesto.
- 4.3.- Desarrollo de la estructura del modelo
 - 4.3.1.- Procesos Gobernantes.
 - 4.3.2.- Procesos agregadores de valor.
 - 4.3.3.- Procesos de soporte
- 4.2.- Conclusiones y recomendaciones.

5.- Bibliografía

6.- Anexos



11.- CRONOGRAMA

Actividades	Tiempo																							
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Tema de tesis																								
Aprobación del Tema de tesis																								
Elaboración del Diseño de tesis																								
Presentación del Diseño de tesis																								
Aprobación del Diseño de tesis																								
Recopilación de información para el Cap. 1																								
Sistematización y redacción del Cap. 1																								
Revisión del Cap. 1																								
Recopilación de información para el Cap. 2																								
Sistematización y redacción del Cap. 2																								
Revisión del Cap. 2																								
Recopilación de información para el Cap. 3																								
Sistematización y redacción del Cap. 3																								
Revisión del Cap. 3																								
Recopilación de información para el Cap. 4																								
Sistematización y redacción del Cap. 4																								
Anexos, conclusiones, y bibliografía																								
Revisión general por parte de la Directora																								
Correcciones																								
Aprobación de la tesis																								
Impresión y empastado																								
Presentación de la tesis																								

12.-PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Movilización	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Suministros (papel)	500	\$ 0,02	\$ 10,00
Viáticos	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Impresiones	1500	\$ 0,10	\$ 150,00
Empastado	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Total			\$ 435,00
Gastos imprevistos			\$ 100,00
Total de egresos			\$ 535,00



13.- BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. E. (2010). *http://dspace.ups.edu.ec/*. Obtenido de *http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2637/15/UPS-CT002222.pdf*
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo.* . Medellín: Universidad de Antioquia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (Octubre de 2012). *www.funcionpublica.gov.co/documents*. Obtenido de *https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3*
- Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2012 - 2017*. Cuenca.
- Función Ejecutiva del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior* . Quito: Lexis S.A.
- GerenciayNegocios.com . (2011). *www.gerenciaynegocios.com*. Obtenido de *http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MODELO*
- Kehm, B. (Abril de 2011). *www.octaedro.com*. Obtenido de *http://www.octaedro.com/pdf/10180.pdf*
- Morantes Higuera, A. E., & Acuña Corredor, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*.
- Román, J. (09 de Junio de 2010). *ftp://ftp.fao.org/*. Obtenido de *ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai239s/ai239s06.pdf*
- SIGIUC. (2015). *Reglamento del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad de Cuenca*. Cuenca.