



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GENÉRICO PARA UNIDADES ACADÉMICAS DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Planeación

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

Andrea del Carmen González Bucheli

Director:

MBA. Jorge Vladimir Núñez Grijalva

Ambato – Ecuador

Diciembre 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GENÉRICO PARA UNIDADES
ACADÉMICAS DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

Andrea del Carmen González Bucheli

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mba
CALIFICADOR f.....

Varna Hernandez Junco, PhD
CALIFICADOR f.....

Osmany Pérez Barral, PhD
CALIFICADOR f.....

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Mat. PhD
DIRECTOR DEL DIP f.....

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA f.....

Ambato – Ecuador

Diciembre 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea del Carmen González Bucheli, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803002201, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrea del Carmen González Bucheli

CI. 1803002201

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía, mi fuerza y mi luz, por permitirme día a día hacer realidad mis sueños.

A mis padres Max y Juanita por su inmenso amor y apoyo constante, por siempre creer en mí.

A mi esposo Gabriel por todo lo que significa en mi vida, gracias por ser y estar.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en su persona al Padre Doctor César González Loor, por haberme brindado la oportunidad de materializar muchas de mis metas personales y profesionales, por su confianza y apoyo incondicional.

Al Ing. Jorge Núñez Grijalva, Director del presente trabajo, por su valioso aporte. A mi hermana, familia, amigos, de manera especial a Rocío, Osmany, Ariel y Eduardo, y, a todos quienes han contribuido en la materialización de este gran objetivo, quiero expresarles mi sincero agradecimiento.

Andrea del Carmen González Bucheli

DEDICATORIA

A Max y Juanita,

Marujita,

Gabriel y Carmelita,

Ya que por su ejemplo de constancia, lucha y dedicación soy quien soy y he podido

llegar tan lejos,

A Gabriel,

Por caminar juntos, ahora y siempre de la mano.

Andrea del Carmen González Bucheli

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito fundamental el diseño de un Modelo de Gestión Genérico para Unidades Académicas de Instituciones Privadas de Educación Superior, transfiriendo en el campo de la educación modelos de gestión de calidad total que han ayudado a los negocios a transformarlos y a superar muchos de sus problemas, tomándose como referencia: la Norma ISO 9001 -2000, el Modelo del premio Deming en Japón, el Modelo del premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos de Norteamérica, el Modelo Iberoamericano para la excelencia y el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). El resultado que se espera de la investigación es contar con una herramienta clave de gestión que permita a la dirección una eficiente administración que permita medir, mejorar y generar valor en los procesos que se desarrollan. La metodología utilizada tiene un enfoque de carácter cuanti-cualitativo, debido a que se trabaja con los resultados de porcentajes obtenidos a través de encuestas, lo cual permite extraer inferencias lógicas que determinen las cualidades y características del objeto de estudio. Se realiza trabajo de campo, el nivel de investigación inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrolla, el detalle y las características de la variable: Modelo de gestión genérico. Las técnicas empleadas, son: la encuesta aplicada a estudiantes y docentes, y la entrevista a Directivos y Decanos de otras facultades para que el resultado del trabajo represente un híbrido aplicable a cualquier IESS.

Palabras clave: modelo de gestión, gestión de las instituciones de educación superior, calidad de la educación superior.

ABSTRACT

This research project is primarily aiming to design a Generic Management Model for Academic Departments of private institutions of higher education (IES), transferring the Total Quality Management system towards the Education field; taking into account that it has helped the companies to transform and overcome several problems using as references: the ISO 9001-2000 standard, the awarded model of Deming in Japan, the awarded model of Malcom Baldrige in the United States of America, the Iberoamerican model for excellence and the European model of total quality taken from the European Foundation for Quality Management (EFQM). The awaited results of the research project will be used as a management key tool that serves the Administration efficiently, and helping it to measure, improve and generate value to the processes that are developing. The applied methodology had quantitative and qualitative approaches, because this project has worked with the results submitted in percentages; since they were gathered using surveys, and enabling logical inferences to determine the qualities and the features of the studied case. Field study was applied, the level of the research started with an explorative phase and finished with a descriptive level, including all the details and the variables features of the Generic Management Model. The applied techniques were a survey which was executed with the students and teachers; and, the interviews to the top-level management and the Deans of other faculties were also applied, in order to obtain a result that represents an applicable hybrid to any private institution of higher education. **Keywords:** Management system, Management at Higher education institution, quality for higher education.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VII
TABLA DE CONTENIDOS.....	VIII
TABLA DE GRÁFICOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	5
1.3.1. Macro	5
1.3.2. Meso	6
1.3.3. Micro	7
1.4. ANÁLISIS CRÍTICO.....	8
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.6. PREGUNTAS BÁSICAS	8
1.7. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.7.1. Delimitación de Contenido.....	9

1.7.2. Delimitación Espacial	9
1.7.3. Delimitación Temporal	9
1.8. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.9. OBJETIVOS.....	11
1.9.1. Objetivo General	11
1.9.2. Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador del 2008	17
2.3.2. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 12 de Octubre de 2010.....	22
2.3.3. Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017).....	23
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	25
2.4.1. MODELO DE GESTIÓN	27
2.4.2. Conceptos y definiciones de calidad	29
2.4.3. Alcance y evolución de la calidad.....	31
2.4.3.1. Principales etapas de la calidad.....	33
2.4.4. La gestión de la calidad total. Principales tendencias	38
2.4.5. Principales modelos de gestión de la calidad total	42
2.5. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	57
CAPÍTULO III.....	61
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61

3.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61
3.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.4.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.4.1.	Métodos de Investigación.....	64
3.4.2.	Técnicas e instrumentos de investigación	67
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	67
	CAPÍTULO IV.....	69
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
4.1.1.	Procedimiento para el diagnóstico	70
4.1.2.	Fases del diagnóstico.....	71
4.2.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	147
4.2.1.	Resultados del diagnóstico sobre liderazgo de la alta dirección	147
4.2.2.	Resultados del diagnóstico sobre satisfacción de los usuarios.....	148
4.2.3.	Resultados del diagnóstico del nivel de motivación de los trabajadores de la EAE.....	150
4.2.4.	Resultados del análisis del instrumento de evaluación del desempeño de los docentes	151
	CAPÍTULO V.....	156
5.	PROPUESTA	156
5.1.	ANTECEDENTES.....	156
5.2.	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA PONTIFICIA	

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE	
AMBATO.....	158
5.3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES DEL MODELO	
.....	159
5.4. Políticas para la implementación del modelo.....	200
5.4.1. Premisas del modelo de gestión propuesto	200
5.4.2. Políticas para la aplicación del modelo	201
5.5. VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	202
CAPÍTULO VI.....	204
6. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.....	204
6.1. CONCLUSIONES	204
6.2. RECOMENDACIONES	206
BIBLIOGRAFÍA	208
ANEXOS	215

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

GRÁFICO 2.1: MODELO IBEROAMERICANO PARA LA EXCELENCIA	44
GRÁFICO 2.2: MODELO EFQM	45
GRÁFICO 2.3: MODELO DE DEMING	50
GRÁFICO 2.4: MODELO DE MALCOLM BALDRIGE	53
GRÁFICO 2.5: MODELO DE LA ISO 9001:2008	56
GRÁFICO 4.1: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO ..	70
GRÁFICO 4.2: RESULTADOS PREGUNTA 1 ENCUESTA LIDERAZGO.....	74
GRÁFICO 4.3: RESULTADOS PREGUNTA 2 ENCUESTA LIDERAZGO.....	75
GRÁFICO 4.4: RESULTADOS PREGUNTA 3 ENCUESTA LIDERAZGO.....	76
GRÁFICO 4.5: RESULTADOS PREGUNTA 4 ENCUESTA LIDERAZGO.....	77
GRÁFICO 4.6: RESULTADOS PREGUNTA 5 ENCUESTA LIDERAZGO.....	78
GRÁFICO 4.7: RESULTADOS PREGUNTA 6 ENCUESTA LIDERAZGO.....	79
GRÁFICO 4.8: RESULTADOS PREGUNTA 7 ENCUESTA LIDERAZGO.....	80
GRÁFICO 4.9: RESULTADOS PREGUNTA 8 ENCUESTA LIDERAZGO.....	81
GRÁFICO 4.10: RESULTADOS PREGUNTA 9 ENCUESTA LIDERAZGO.....	82
GRÁFICO 4.11: RESULTADOS PREGUNTA 10 ENCUESTA LIDERAZGO	83
GRÁFICO 4.12: RESULTADOS PREGUNTA 11 ENCUESTA LIDERAZGO	84
GRÁFICO 4.13: RESULTADOS PREGUNTA 12 ENCUESTA LIDERAZGO.....	85
GRÁFICO 4.14: RESULTADOS PREGUNTA 13 ENCUESTA LIDERAZGO.....	86
GRÁFICO 4.15: RESULTADOS PREGUNTA 14 ENCUESTA LIDERAZGO.....	87
GRÁFICO 4.16: RESULTADOS PREGUNTA 15 ENCUESTA LIDERAZGO.....	88
GRÁFICO 4.17: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	91
GRÁFICO 4.18: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA	92
GRÁFICO 4.19: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	93
GRÁFICO 4.20: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA	94

GRÁFICO 4.21: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA	95
GRÁFICO 4.22: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA	96
GRÁFICO 4.23: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA	97
GRÁFICO 4.24: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA	98
GRÁFICO 4.25: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA	99
GRÁFICO 4.26: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA	100
GRÁFICO 4.27: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA	101
GRÁFICO 4.28: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA	102
GRÁFICO 4.29: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 13 DE LA ENCUESTA	103
GRÁFICO 4.30: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 14 DE LA ENCUESTA	104
GRÁFICO 4.31: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 15 DE LA ENCUESTA	105
GRÁFICO 4.32: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 16 DE LA ENCUESTA	106
GRÁFICO 4.33: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 17 DE LA ENCUESTA	107
GRÁFICO 4.34: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 18 DE LA ENCUESTA	108
GRÁFICO 4.35: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 19 DE LA ENCUESTA	109
GRÁFICO 4.36: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 20 DE LA ENCUESTA	110
GRÁFICO 4.37: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 21 DE LA ENCUESTA	111
GRÁFICO 4.38: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	112
GRÁFICO 4.39: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA	113
GRÁFICO 4.40: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	114
GRÁFICO 4.41: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA	115
GRÁFICO 4.42: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA	116
GRÁFICO 4.43: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA	117
GRÁFICO 4.44: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA	118
GRÁFICO 4.45: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA	119
GRÁFICO 4.46: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA	120
GRÁFICO 4.47: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA	121
GRÁFICO 4.48: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA	122
GRÁFICO 4.49: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA	123
GRÁFICO 4.50: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 13 DE LA ENCUESTA	124

GRÁFICO 4.51: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 14 DE LA ENCUESTA	125
GRÁFICO 4.52: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 15 DE LA ENCUESTA	126
GRÁFICO 4.53: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 16 DE LA ENCUESTA	127
GRÁFICO 4.54: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 17 DE LA ENCUESTA	128
GRÁFICO 4.55: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 18 DE LA ENCUESTA	129
GRÁFICO 4.56: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 19 DE LA ENCUESTA	130
GRÁFICO 4.57: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	131
GRÁFICO 4.58: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA	132
GRÁFICO 4.59: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	133
GRÁFICO 4.60: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA	134
GRÁFICO 4.61: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA	135
GRÁFICO 4.62: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA	136
GRÁFICO 4.63: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA	137
GRÁFICO 4.64: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA	138
GRÁFICO 4.65: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA	139
GRÁFICO 4.66: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA	140
GRÁFICO 4.67: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA	141
GRÁFICO 4.68: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA	142
GRÁFICO 4.69: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 13 DE LA ENCUESTA	143
GRÁFICO 4.70: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 14 DE LA ENCUESTA	144
GRÁFICO 4.71: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 15 DE LA ENCUESTA	145
GRÁFICO 5.1: MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EAE DE LA PUCESA	159
GRÁFICO 5.2: INDICADORES PARA EVALUAR EL LIDERAZGO	161
GRÁFICO 5.3: COMPONENTES PARA EVALUAR POLÍTICA Y ESTRATEGIAS.....	165
GRÁFICO 5.4: MAPA DE PROCESOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ...	167
GRÁFICO 5.5: COMPONENTES PARA LA VARIABLE PROCESOS.....	169
GRÁFICO 5.6: COMPONENTES PARA LA VARIABLE RECURSOS	173
GRÁFICO 5.7: COMPONENTES PARA LA VARIABLE PERSONAL	176
GRÁFICO 5.8: COMPONENTES PARA LA VARIABLE INFORMACIÓN.....	179
GRÁFICO 5.9: EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	180

GRÁFICO 5.10: EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	199
--	-----

Tablas

TABLA 2.1: PRINCIPALES CONCEPTOS DE CALIDAD	31
TABLA 2.2: PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	37
TABLA 2.3: CRITERIOS Y PONDERACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO EFQM	48
TABLA 2.4: CRITERIOS DE EVALUACIÓN PREMIO DEMING A LA CALIDAD.....	52
TABLA 2.5: CRITERIOS DE EVALUACIÓN PREMIO MALCOLM BALDRIGE A LA CALIDAD Y PONDERACIÓN	55
TABLA 2.6: COMPARACIÓN DE CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE LOS MODELOS	60
TABLA 3.1: FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA	68
TABLA 5.1: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL LIDERAZGO.....	162
TABLA 5.2: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO	162
TABLA 5.3: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE POLÍTICA Y ESTRATEGIAS	166
TABLA 5.4: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE POLÍTICA Y ESTRATEGIAS	166
TABLA 5.5: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE PROCESOS.....	170
TABLA 5.6: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE PROCESOS.....	170
TABLA 5.7: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE RECURSOS	173
TABLA 5.8: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE RECURSOS	174
TABLA 5.9: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE PERSONAL	177
TABLA 5.10: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE PERSONAL	177
TABLA 5.11: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE INFORMACIÓN	179
TABLA 5.12: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE INFORMACIÓN.....	180
TABLA 5.13: EVALUACIÓN GLOBAL PROCESO DE GESTIÓN	181
TABLA 5.14: INDICADORES DE LA VARIABLE PERTINENCIA INSTITUCIONAL	185
TABLA 5.15: EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE PERTINENCIA INSTITUCIONAL	186
TABLA 5.16: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE PERTINENCIA INSTITUCIONAL	186

TABLA 5.17: COMPONENTES DE ESTÁNDARES DE ACREDITACIÓN.....	192
TABLA 5.18: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE ESTÁNDARES DE ACREDITACIÓN.....	193
TABLA 5.19: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE ESTÁNDARES DE ACREDITACIÓN.....	193
TABLA 5.20: INDICADORES PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS ..	195
TABLA 5.21: EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS.	196
TABLA 5.22: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DE USUARIOS	196
TABLA 5.23: INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO PERSONAL.....	198
TABLA 5.24: EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO PERSONAL	198
TABLA 5.25: EVALUACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO PERSONAL	199
TABLA 5.26: EVALUACIÓN GLOBAL DESEMPEÑO Y RESULTADOS.....	200
TABLA 5.27: ESPECIALISTAS QUE EVALUARON EL MODELO	203
TABLA 5.28: EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD DEL MODELO PROPUESTO.....	203

INTRODUCCIÓN

El en presente trabajo se desarrolla un Modelo de Gestión Genérico para Unidades Académicas de Instituciones Privadas de Educación Superior, el mismo que es producto del análisis y adaptación de las características de modelos estudiados relacionados con la gestión de la calidad total, con el firme objetivo de mejorar la gestión administrativa de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA).

En tal sentido, la tesis se desarrolla de la manera siguiente: en el primer capítulo, se define el problema en cuestión, el análisis crítico, las interrogantes, la delimitación del problema, de igual forma la justificación con los objetivos que dan cumplimiento a este proyecto investigativo. Posteriormente, en el segundo capítulo, se desarrolla el estado del arte, la sustentación bibliográfica del proyecto, incluye temas como los modelos de gestión de calidad total, cada uno con sus enfoques y herramientas para su tratamiento, además del soporte legal pertinente, que complementa el enfoque investigativo. Seguidamente, en el tercer capítulo, se detalla la metodología con la que se trabaja, entre las que se encuentran: técnicas, métodos y herramientas de investigación, al igual que el cálculo de la muestra y la recolección de la información.

Asimismo, en el cuarto capítulo, se realiza el análisis de las encuestas y la interpretación de los resultados obtenidos en la misma, permitiendo así cumplir con los objetivos del proyecto. A su vez, en el quinto capítulo, se expone la propuesta

sustentada en el Modelo de Gestión Genérico, producto del análisis y compilación de los aspectos más destacados de los modelos de calidad, generándose una herramienta única que puede ser adaptable a cualquier unidad académica de una IES. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GENÉRICO PARA UNIDADES ACADÉMICAS DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1.2. Planteamiento del problema

Las Instituciones de Educación Superior tienen como objetivo principal generar conocimiento, además de formar integralmente profesionales, eficientes y eficaces, con argumentos científicos y tecnológicos, valores humanistas y culturales que permiten dar soluciones a la problemática actual y aportes al desarrollo de la ciudad, provincia y país.

En la última década, las Universidades al ser formadoras de profesionales, no viven ajenas a la evolución que está experimentando la sociedad ni tampoco a los que se producen interna y externamente por los organismos de regulación y control.

La generación de valor a través de los procesos adecuados, son las herramientas clave que permiten a las Instituciones de Educación Superior (IES) obtener la satisfacción total de los estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio.

El panorama actual de las Instituciones de Educación Superior es totalmente diferente al que se vivía en años anteriores, desde la promulgación del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, que trazó los grandes lineamientos de una agenda alternativa para el Ecuador, y en el desafío por su consolidación a través del Plan Nacional del Buen Vivir (PNVB) 2009-2013.

Una de las preocupaciones principales y actuales del gobierno está siendo atendida y se traduce en una verdadera revolución en la educación, por tal motivo, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) inició la evaluación de las 68 Universidades Ecuatorianas en diciembre de 2009, posteriormente la Ley Orgánica de Educación Superior publicada el 12 de Octubre del 2010 dispone las funciones del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), quienes hasta la actualidad cumplen con lo requerido por el Gobierno extinguiendo al denominado CONEA. De aquí, parte la evaluación de las Instituciones de Educación Superior con la finalidad de que únicamente permanezcan aquellas que cumplan con los estándares de calidad requeridos.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato (PUCESA), puntualmente la Escuela de Administración de Empresas, no está ajena al proceso de evaluación y autoevaluación permanente propuesto por el gobierno con fines de lograr la acreditación de sus dos carreras: Ingeniería Comercial y Contabilidad y Auditoría. Si bien es cierto, durante todos los años de trayectoria el modelo de gestión que se venía utilizando y que dejó tan buenos resultados, actualmente no responde de manera ágil y efectiva a los nuevos requerimientos, ya que no se trabaja bajo lineamientos de estandarización, con una administración basada en procesos,

que permitan medir, mejorar y realizar el control de cada proceso a través de indicadores de gestión, no se cuenta con manuales de funciones y procedimientos, ni las políticas para su implementación.

El trabajar con un modelo de gestión adecuado, sustentado en modelos de calidad total adaptados a la realidad de la IES, permite direccionar de mejor manera las actividades que deben desempeñar el personal directivo, docente y administrativo, con la finalidad de generar valores sociales, educativos e investigativos, integrarse en la dinámica de la optimización de recursos, lograr una mejora continua y llegar a la excelencia en el ámbito de la administración, facilitando a los directores a ocuparse de la parte fundamental de la Universidad, que se enmarca en: la gestión eficiente de la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro

El objetivo de las universidades a nivel mundial independientemente de su tamaño, infraestructura, número de docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio con el que cuente, es generar conocimiento, buscando la excelencia en la academia, la investigación, vinculación y en la gestión administrativa.

La nueva era del conocimiento y los rápidos y continuos cambios que se están produciendo en el entorno global, obligan a las Instituciones de Educación Superior a ser más competitivas y responder más eficientemente a los requerimientos de la

sociedad. En este sentido, para Peak (1995) es inevitable que los procesos de gestión de calidad que hayan ayudado a transformar los negocios y a superar muchos de sus problemas, sean transferidos al campo de la educación, no falto de importantes males y retos. Este argumento invita a reflexionar sobre las causas que están motivando a varias universidades a adoptar esta nueva filosofía, ya que se han convertido en una herramienta imprescindible para medir, controlar y mitigar las deficiencias que puedan presentar y que vayan en contra de la excelencia, dejando de ser un concepto aislado convirtiéndose en un pilar fundamental de toda estructura que desee continuar con su oferta académica.

1.3.2. Meso

En América Latina, las instituciones de educación no se encuentran aisladas de los procesos continuos de evaluación, acreditación y búsqueda de excelencia. En este sentido, según Fernández Lamarra (1997), a fines de la década del 80 y principios de los 90, el tema de la calidad de la educación comienza a consolidarse en el escenario y en la agenda de la educación en diversos países de América Latina. Al considerar este particular suscitado en décadas anteriores, los enfoques predominantes en materia de planeamiento, desarrollo de la educación y gestión se encuentran instaurados y en proceso de desarrollo e implementación.

A su vez, algunos países latinoamericanos, tales como: Colombia, Perú, Chile, Argentina, entre otros, cuentan con organismos gubernamentales de regulación, control y aseguramiento de la calidad, enfocados principalmente a la academia dejando de lado la gestión administrativa. Sin embargo, en un estudio realizado por

Fernández Lamarra (1997) plantea que, la realidad que vive la Educación Superior en Latinoamérica es la supremacía de las decisiones administrativas sobre las académicas, de donde radica la importancia de poner principal atención a este aspecto y responder eficientemente las expectativas de: los estudiantes, usuarios internos y externos.

1.3.3. Micro

En el Ecuador a través de la gestión del Economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, se ha impulsado un desarrollo sin precedentes en la educación, a través de la creación de diversos organismos de control conjuntamente con la promulgación de reglamentos que evalúan el proceder académico, con la finalidad de que las únicas universidades que puedan proponer su oferta académica sean aquellas acreditadas con altos estándares de calidad.

Si bien es cierto que los procesos de evaluación iniciaron en el año 2009, las Instituciones de Educación Superior (IES) aún no logran adaptarse al nuevo escenario planteado, ya que se presentan constantes cambios en las medidas y criterios de evaluación, dejando obsoletos los modelos de gestión utilizados anteriormente, ya que no permiten responder de manera eficiente a la demanda del entorno.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad total se convierte en una herramienta que permite adaptarse más rápidamente a los cambios, ya que se pueden derivar procesos nuevos, con una mayor fluidez en la optimización de recursos,

permitiendo a las autoridades centrarse en la razón de ser de las IES que es la generación del conocimiento y la formación integral de sus estudiantes.

1.4. Análisis crítico

Las IES no poseen un modelo de gestión que les permita responder de manera más rápida y acertada a los cambios que experimenta la Educación Superior en el país, con lo cual se vuelve necesario proponer un modelo sustentado en los enfoques de calidad total, los mismos que suponen una filosofía de gestión integral, apoyados en una serie de principios y prácticas en busca de lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión administrativa de la IES.

1.5. Formulación del problema

¿Cómo contribuir a un adecuado proceso de Dirección en las Unidades Académicas de las Instituciones Privadas de Educación Superior?

1.6. Preguntas Básicas

¿Por qué se origina?

- Por la necesidad de mejora de procesos administrativos originados por los profundos cambios que están atravesando las Instituciones de Educación Superior Privadas en el país, en virtud de acreditar estándares de calidad, que les permita

permanecer con una oferta académica reconocida, lo cual genera una transformación en la dinámica de trabajo de las autoridades como responsables directos y todo el equipo de trabajo, como personal de soporte.

1.7. Delimitación del objeto de investigación

1.7.1. Delimitación de Contenido

Campo : Administrativo
Área : Gestión
Aspecto : Modelo de Gestión

1.7.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrolla en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

1.7.3. Delimitación Temporal

La investigación se desarrolla en un período de seis meses a partir de la aprobación del plan.

1.8. Justificación

La presente investigación se basa en el diseño de un adecuado Modelo de Gestión para las Unidades Académicas de las Instituciones de Educación Privadas, puntualmente se aplica a la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Sede Ambato.

El contexto histórico que viven las Instituciones de Educación Superior en los últimos tiempos centra toda la atención en la gestión que éstas realizan, en función de formar profesionales con altos estándares de calidad y que éstos estén alineados al Plan Nacional del Buen Vivir. De acuerdo a este planteamiento, el panorama que para 14 instituciones ha representado el cierre de sus operaciones, ha traído consigo que el resto de las universidades se hayan exigido desarrollar herramientas que permitan adaptarse más ágilmente a los requerimientos que se pueden presentar por parte de entidades de gobierno quienes evalúan la permanencia en la sociedad.

Las Universidades no pueden permanecer estáticas en una administración del pasado, debe responder objetivamente a las necesidades actuales del contexto social y tecnológico en un mundo globalizado, las organizaciones inteligentes de hoy en día están abiertas al diálogo y al aprendizaje, los líderes son personas que aprenden y enseñan a ser eficientes, eficaces y efectivos, lo cual hace que la gestión de las instituciones de educación superior sean hoy más ágiles y efectivas.

El desarrollar un modelo de gestión adecuado permite contar con los elementos para una administración eficiente y eficaz, que no se centre únicamente en la parte

operativa de las actividades diarias, por el contrario que sirvan como sistema integrado de ayuda para que las unidades académicas efectivamente se ocupen de la esencia de su razón de ser, que es la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad. Es por esto, que la propuesta de este trabajo, incluye la orientación al mercado como parte del modelo de gestión, en razón a la ventaja competitiva que brinda el reconocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes, los grupos de interés y la comunidad en general. Además, pretende garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y que con ello pueda competir en el entorno a largo plazo.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión para las Unidades Académicas de las Instituciones Privadas de Educación Superior, para el mejoramiento del desempeño institucional, una vez implementado.

1.9.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los actuales modelos de gestión aplicados en las diferentes Instituciones Privadas de Educación Superior.
- Identificar los modelos de gestión exitosos que pueden aplicarse en las Unidades Académicas de Instituciones Privadas de Educación Superior, en la zona central del país.

- Identificar los componentes esenciales de un modelo de gestión para la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA.
- Desarrollar premisas y políticas para la implementación del Modelo objeto de estudio.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En la literatura consultada no se ha identificado en el Ecuador el desarrollo de un Modelo de Gestión Genérico para Unidades Académicas de Instituciones Privadas de Educación Superior, sin embargo, existen investigaciones que aportan sustancialmente al presente trabajo, por ejemplo:

Autor: Enrique René Velázquez, Universidad Nacional de Itapúa.

Tema: CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (Paraguay)

Cuyas conclusiones más relevantes son las siguientes:

Desagregar y analizar cada una de las seis variables señaladas, -desde la perspectiva de los directivos, docentes, funcionarios, alumnos, egresados, proveedores, empresarios y visitantes-, hizo posible caracterizar la actual gestión administrativa de la FACEA como una gestión que reúne como promedio, sólo una parte de los elementos que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Esta caracterización de la gestión mostró que la mayoría de los distintos aspectos desagregados en cada variable son susceptibles de ser optimizados en un corto y mediano plazo. En el conjunto de los mismos, se identificaron aquellos que con mayor urgencia -y

teniendo en cuenta la interrelación entre las distintas variables-, debían ser objeto preferente de la atención vinculada con la toma de decisiones de calidad focalizadas en la gestión administrativa por parte de los directivos de la organización educativa.

Autor: María Gladys Álvarez Basabe, Universidad de Deusto.

Tema: LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA, COMO BÚSQUEDA DE CALIDAD EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO INNOVADOR DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA INVESTIGACIÓN. EL CASO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. BOGOTÁ-COLOMBIA

Cuyas conclusiones más relevantes son las siguientes:

La calidad educativa, es un proceso que la universidad ha venido construyendo, por lo que su orientación y alcance debe producirse en primer lugar desde los lineamientos políticos y estructurales, para posteriormente, proyectarse en planes de desarrollo efectivos, apoyarse con recursos suficientes, personal idóneo, evaluarse y retroalimentarse permanentemente.

La búsqueda de la calidad educativa en la universidad, exige una organización y gestión adecuada y coherente con la misión y visión que se quiere alcanzar. Asimismo, exige una gestión de calidad que dé respuesta al desarrollo de sus factores en el tiempo, profundidad y calidad que se requiere; demanda dinamización y evolución permanente y participación de todos los involucrados en la institución para lograrla con éxito. En este contexto de discusión, la gestión por procesos es un modelo que además de organizar los procesos que desarrolla la institución, en

coherencia con ello, define los actores y los recursos para su factibilidad, y analiza a la institución como un todo, en donde cada uno de sus procesos establece relaciones y conexiones con los otros, se inscriben de manera directa o indirecta con esos otros.

Autor: David Santiago Cajamarca Brito

Tema: GESTIÓN DE PROCESOS APLICADA A INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CASO: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS (UDLA), ÁREA DE REGISTRO CURRICULAR, EN EL PERÍODO 2011.

Las conclusiones más relevantes de este trabajo, son:

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Área de Registro Curricular, con base a varios parámetros de la metodología del Sistema de Gestión ISO y del Sistema de Gestión EFQM, que contribuyen a interiorizar conceptos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de un modelo de gestión adecuado para el área objeto de estudio. Cada uno de los estudios realizados para diagnosticar la situación actual del servicio del Área de Registro Curricular, han permitido obtener información valiosa de las principales dificultades que tiene el área analizada, además, identifica que no todos los problemas que se presentan son responsabilidad de ésta área, pues existe un porcentaje significativo de trabajo asociado con otras áreas, las cuales también influyen en los resultados que se generan en cada proceso y subproceso.

Todos los subprocesos levantados han sido diseñados y documentados en base a la metodología planteada y elaborado de manera conjunta con el personal involucrado del Área de Registro Curricular, cumpliendo con los principios fundamentales de los

dos modelos estudiados y que se han descrito en el marco teórico. Se ha establecido en cada uno de los subprocesos la identificación, secuencia, descripción, seguimiento, medición de resultados y mejora continua. Esto se aplica especialmente en el subproceso de evaluación Docente, que fue la prueba piloto para el trabajo desarrollado. En este subproceso se pudo evidenciar cada uno de los pasos descritos, manteniendo un esquema concreto y de fácil comprensión.

2.2. Fundamentación filosófica

En el desarrollo del presente trabajo se toma en consideración la filosofía axiológica, es decir, basada en valores para abordar los beneficios de diseñar una eficiente gestión administrativa.

La formación de valores es una de las principales funciones de la educación superior no importa el sistema político imperante, es la universidad el centro formador de una conciencia ciudadana dentro de los principios de la igualdad, libertad y soberanía plena.

La gestión de la calidad contribuye a elevar la satisfacción de la sociedad con el papel de la universidad dentro del desarrollo socioeconómico del territorio donde se encuentre enclavada, y a la vez es la filosofía de gestión necesaria para contribuir a la pertinencia de la educación superior.

2.3. Fundamentación legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador del 2008

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 352.- El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados.

Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.

2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios, se crearán por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación.

La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores, tecnológicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Art. 355.- 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.

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente.

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.

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

Art. 356.- La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel.

El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular.

El cobro de aranceles en la educación superior particular contará con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso u otros que permitan la integración y equidad social en sus múltiples dimensiones.

Estos elementos legales de la constitución de la república son el sustento regulatorio de la educación superior, y por tanto se convierten en premisas para el perfeccionamiento de la gestión de las instituciones de educación superior para cumplir lo que en la carta magna aparece reflejado.

La adopción de los modelos de gestión de la calidad, garantizan que se cumplan estándares de calidad, que la educación superior rinda cuentas ante la sociedad de su gestión y resultados, y por tanto que las universidades garanticen los profesionales que la nación necesita.

2.3.2. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 12 de Octubre de 2010

Art. 1.- **Ámbito.-** Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran: determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

Art. 2.- **Objeto.-** Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Art. 96.- **Aseguramiento de la calidad.-** El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras.

Art. 191.- **Atribuciones y deberes.-** Son atribuciones y deberes de la Asamblea:

- a) Recomendar políticas generales de formación profesional, de investigación, de cultura, de gestión y de vinculación con la sociedad:

Además se dictó según Decreto 865 (Suplemento del Registro Oficial 526, 2-IX-2011). El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior.

La LOES establece las funciones de la educación superior en el país y recalca en varios de sus artículos, así como en el Reglamento General para aplicar esta ley, que

debe garantizarse la calidad que propenda a la excelencia de la misma, precisamente esta investigación tributa al aseguramiento de la calidad de la universidad ecuatoriana, no sólo por cumplir lo establecido por los organismos reguladores, sino también por contribuir a lograr la pertinencia de la misma.

2.3.3. Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)

Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

La educación no es un fin en sí mismo, es un proceso continuo y de interés público que integra todos los niveles de formación. El Sistema Nacional de Educación –que comprende la educación inicial y básica y el bachillerato– (art. 343) y el Sistema de Educación Superior (art. 350) están llamados a consolidar las capacidades y oportunidades de la población y a formar académica y profesionalmente a las personas bajo una visión científica y humanista, que incluye los saberes y las culturas de nuestro pueblo. A estos dos sistemas se suma la formación continua y la capacitación profesional.

En el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 se abordaron temas que iban desde la importancia de una buena nutrición desde los primeros años de vida, pasando por la educación misma, y hasta el disfrute de la cultura y el deporte. Los logros son visibles: una mejora sustancial del acceso a la educación, una disminución del índice de analfabetismo, la mejora de la calidad de la educación superior, mayor investigación, entre otros. No obstante, las brechas a nivel de etnia, género, edad, discapacidades, movilidad humana y territorio persisten.

Política 4.1. Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.

g) Generar mecanismos para una articulación coherente y efectiva entre el Sistema Nacional de Educación, el Sistema de Educación Superior, el Sistema Nacional de Cultura y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Política 4.6. Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.

e) Articular el bachillerato, la educación superior, la investigación y el sector productivo público y privado al desarrollo científico y tecnológico y a la generación de capacidades, con énfasis en el enfoque de emprendimiento, para la transformación de la matriz productiva, la satisfacción de necesidades y la generación de conocimiento, considerando nuevas áreas de formación.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Política 10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

a) Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad

sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos.

Línea base del PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (PNBV)

4.5. Aumentar la matrícula en educación superior al 50,0%.

4.7. Alcanzar el 80,0% de titulación en educación superior.

4.8. Alcanzar el 85,0% de profesores universitarios con título de cuarto nivel

El Plan Nacional del Buen Vivir, agenda de desarrollo del país plantea que debe garantizarse la calidad de la educación superior y le asigna a las IES un papel activo en la contribución al progreso del país y la transformación de la matriz productiva, se hace necesario entonces modificar los modelos y sistemas de gestión empleados en la actualidad por las instituciones de educación superior del país.

2.4. Categorías Fundamentales

La gestión empresarial en los últimos años ha experimentado cambios de gran magnitud, lo cual ha influido en: el desarrollo de la actividad científico-técnica, en la producción de bienes y servicios, el desarrollo acelerado de la globalización, el auge de las tecnologías de la información y la comunicaciones, el aumento del tamaño de las empresas, las megafusiones de compañías y consorcios, mayores exigencias de los mercados para insertarse en ellos, el desarrollo de herramientas de gestión empresarial y el reordenamiento de la actividad industrial dominada por la expansión de los servicios.

La gestión de las organizaciones se caracteriza en la actualidad por un incremento importante de la atención al cliente, elemento que juega un papel primordial en el nivel de competitividad de las empresas, lo cual le permite poder competir y subsistir en un entorno altamente agresivo. Las empresas líderes a nivel mundial se basan en la identificación de las necesidades de sus clientes para desarrollar productos que garanticen su máxima satisfacción en un tiempo relativamente breve y al mejor precio posible.

Es por ello que se ven obligadas a enfocar su gestión hacia el cliente y no al producto, lo más importante es que el cliente y sus necesidades sean el punto de partida de la organización, dirección y control de los procesos productivos y de servicios.

Es importante señalar que casi el 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial está asociado a la generación de servicios, en algunos países desarrollados constituye más del 60 %, y más del 70% de la población económicamente activa labora en esta esfera, lo cual sitúa a los servicios en un papel privilegiado a nivel internacional.

Las instituciones de educación superior se encuentran inmersas en un proceso gradual de cambios que se encuentran íntimamente ligados a las transformaciones económicas y sociales que se desarrollan a nivel global producto de la globalización y los mecanismos de integración regional. En este sentido, desde finales del siglo pasado se ha dado una revolución en la esfera educacional y fundamentalmente en la educación superior, el desarrollo de modelos de evaluación de la calidad y acreditación de procesos e instituciones han llevado a la reflexión en los sistemas de

gestión de las universidades, estos procesos de acreditación juegan un papel fundamental en la rendición de cuentas de la educación superior a la sociedad.

Es por ello, que la acreditación y aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior, unido a la necesidad de perfeccionar los mecanismos de gestión universitaria son el punto de partida para demostrar que la calidad total es la filosofía que debe implementarse en los modelos de gestión en la enseñanza superior. La autora de la presente investigación considera que la gestión de la calidad total es la alternativa más viable para implementar en las instituciones de educación superior, con vistas a lograr su pertinencia social y a elevar los estándares de calidad de los procesos que en ellas se dan, y por tanto, contribuir a lograr profesionales mejor preparados para la vida.

2.4.1. MODELO DE GESTIÓN

El concepto de “Modelo de Gestión” ha venido incorporándose como una parte fundamental y un factor determinante dentro de la administración de las organizaciones.

Para Duque (2009) “Al abordar el concepto de Modelo de Gestión, este se asume como: La forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la

estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización”.

La autora considera que la razón de ser de los modelos de Gestión es el de convertir una sociedad mejor, ya que consisten en un esquema o marco de referencia para la Administración eficaz de una entidad.

Es importante hacer referencia a lo que se centra en el presente trabajo, que es el modelo de gestión aplicado a una Unidad Académica de una Institución Privada de Educación Superior, por lo que es imprescindible argumentar lo siguiente:

Minzberg (1991):“la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hace que la organización universitaria sea una organización atípica”.

Este hecho no ha impedido que en este ámbito se estén integrando en forma apropiada las nociones de gestión.

Donini (2003): “A diferencia de la “administración del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de “gestión” se vincula más con “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos”, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones

participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión”.

El hecho de que las Universidades sean Instituciones atípicas, no las exime de la implementación de un Modelo de Gestión que facilite la parte operativa de su quehacer institucional, para que se pueda centrar en las funciones propias de la Universidad anteriormente especificadas, como son la enseñanza, la investigación y la extensión.

2.4.2. Conceptos y definiciones de calidad

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era percibida como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40, los productos finales se probaban al 100% para intentar la ausencia de defectos. En esta época, la calidad se define como la adecuación de un producto a su uso (Evans, 1995).

Las organizaciones en la actualidad deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos que influyen decisivamente en su gestión, la calidad ha demostrado ser una herramienta necesaria e indispensable para garantizar la excelencia y competitividad en un mercado cada vez más complejo y dinámico.

El desarrollo acelerado de la ciencia y la investigación, el proceso de globalización y el acceso a los medios de comunicación e información han generado clientes más informados y por tanto exigentes. Es por ello que el crecimiento desmedido de la oferta unida a la gran rivalidad en el mercado, provoca una inestabilidad comercial financiera a nivel internacional, hace que las empresas para mantenerse en el

mercado y puedan ser eficientes potencien la satisfacción de los consumidores y busquen su fidelización.

A continuación, se describen algunos conceptos de calidad abordados por diferentes autores:

Fecha y Autor (es)	Definición
Oxifeld (1950)	"Conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor".
Crosby (1952, 1988)	Define la calidad como "la conformidad a los requisitos. Entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo". Su lema es: hacerlo bien a la primera.
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985, 1988)	"Calidad es la discrepancia entre lo esperado y lo percibido". Definen la calidad del servicio como "el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción, y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores".
Deming (1989)	"Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas".
Ishikawa (1990)	"Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Su filosofía es que el control de la calidad en toda empresa significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, participar y practicar en control de la Calidad.
Schroeder (1992):	"Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos".
ATT (1995)	"Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y practicas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida".
Harrington (1997)	Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda pagar y a un costo que se pueda soportar.
González (2000)	Un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles o intangibles satisfagan las necesidades de sus clientes.
Monzón (2004)	Composición total de las características de un producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto o servicio en uso cumplirán las especificaciones de los clientes.
Segura (2005)	Define la calidad, como los requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la frecuencia de uso o consumo será mayor.

ISO 9000:2008	La calidad es grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Jordán (2008)	Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.
Serrano (2012)	Constructo con características objetivas medibles según estándares, y subjetivas que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño.

Tabla 2.1: Principales conceptos de calidad

Fuente: investigación

Si se analizan todos estos conceptos se pueden definir cuatro elementos claves en los que coinciden los autores antes mencionados:

- La calidad depende de que los productos y servicios satisfagan las necesidades de los usuarios o clientes.
- La calidad está determinada por el ajuste a las especificaciones de los clientes.
- El cliente es el principal juez de la calidad.
- La calidad es un concepto subjetivo

Se puede entonces considerar que la calidad es cumplir con las exigencias del cliente en el momento preciso y a un precio razonable. La satisfacción del cliente es un antecedente de la calidad, si se igualan o superan las expectativas del cliente se logra su complacencia y por ende elevados estándares de calidad. Una vez expuestos los principales criterios de la calidad, se aborda el alcance y evolución de la misma.

2.4.3. Alcance y evolución de la calidad

Según Evans J R; Lindsay W (2001), la calidad posee alcances según diferentes criterios:

Criterios basados en el juicio. La calidad constituye un sinónimo de superioridad o excelencia. La excelencia es, sin embargo, abstracta y subjetiva, y las normas de excelencia pueden variar considerablemente de un individuo a otro. Por lo tanto, una definición trascendente resulta de poco valor práctico para los administradores. No proporciona una forma con la cual se pueda medir o juzgar la calidad como base para la toma de decisiones.

Criterios basados en el producto. Es función de una variable específica medible y que las diferencias en calidad se reflejan en el valor de algún atributo del producto. Esto implica que los niveles o cantidades más elevados en las características del producto serían equivalentes a una calidad mayor, como resultado, a menudo, erróneamente se relaciona precio y calidad, cuanto más vale mayor calidad. Un producto no necesariamente debe ser costoso para ser considerado por los clientes un producto de calidad. Al igual que el concepto de excelencia, el juicio de los atributos del producto varía entre las personas.

Criterios basados en los usuarios. Se basa en el supuesto de que la calidad se determina por lo que desea el cliente. Los individuos tienen necesidades y deseos diferentes y, por lo tanto, normas distintas de calidad. Esto conlleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación para el uso pretendido.

Criterios basados en el valor. Se basa en el valor, esto es, la relación de su utilidad o satisfacción con el precio. Por lo tanto, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquel que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad superior o una

satisfacción superior, por lo que se pudiera adquirir un producto genérico en lugar de uno con marca registrada si funciona tan bien como el de marca registrada, pero a un precio inferior.

Criterios basados en la manufactura. Se define la calidad como el resultado deseable de una práctica de ingeniería y de manufactura, es decir, del cumplimiento de las especificaciones. Las especificaciones son metas y tolerancias determinadas por los diseñadores de los productos y de los servicios, y se considera una definición clave de la entidad, que es medible, éstas no tienen ningún sentido si no reflejan atributos importantes para el consumidor. Una vez tratado el alcance y evolución de calidad se procede a exponer las principales etapas.

2.4.3.1. Principales etapas de la calidad

Primera etapa. El control de calidad mediante la inspección

Esta etapa comienza en la era artesanal (Siglos XIII y XIV), la calidad se enfoca en la inspección del producto terminado, priorizando la autoinspección por parte del productor (artesano), hasta el muestreo en series.

Al inicio, se crean en las fábricas los especialistas encargados de verificar la calidad de los productos que salen del proceso de producción, modificando lo que se realizaba anteriormente por los artesanos que se encargaban de fabricar y verificar la calidad en cada fase del producto. En esta etapa el control de la calidad se enfoca al producto, priorizando la inspección que abarca desde la autoinspección del artesano

(producción unitaria / pequeña serie) hasta el muestreo arbitrario en fábrica de medianas y grandes series. Se valora la calidad definida por el fabricante y solamente abarca la etapa post-productiva, su esencia es la verificación exclusiva de los productos en el punto final de los procesos para determinar qué productos eran aceptados y cuáles eran rechazados. Esta etapa se mantiene vigente hasta la 2da década del siglo XX (Valls, 2006).

La inspección además de ser un proceso demasiado costoso, no garantiza tampoco la calidad al 100 % de los productos, debido a que la rutina y monotonía de las verificaciones conlleva a los errores, además de alargar los ciclos de producción por el tiempo para corregir los errores, todo ello hizo necesario evolucionar en los mecanismos de control de la calidad (Ayuso, 2001).

Segunda etapa. El control estadístico de la calidad

Surge en los años veinte del pasado siglo, el control de la calidad es un estado superior, debido a que su orientación no se circunscribe únicamente a la verificación de los productos, sino que comprende el control de los procesos, abarca las etapas productiva y post productiva, es decir, se basa en el control de los procesos a través de métodos estadísticos. Se introducen el muestreo estadístico y el control estadístico de proceso, aparecen los departamentos de control de la calidad. El control estadístico de calidad involucra técnicas de muestreo, por tanto con un tamaño de muestra mínimo (a su vez adecuado a la metodología que se esté empleando) permite determinar y juzgar la calidad del producto.

La norma ISO (8402:1995), define el control de calidad como “el conjunto de técnicas operativas y actividades que se usan para cumplir los requerimientos de la calidad”. A su vez, el proceso de control de calidad basado en métodos estadísticos, sigue siendo responsabilidad exclusiva del departamento de producción que debe conseguir que los productos se ajusten a las especificaciones establecidas. La detección de errores y corrección de los mismos se produce una vez finalizado el producto (Ureña, 1998).

Tercera etapa. El aseguramiento de calidad

Este es un momento importante en la evolución de la calidad, el desarrollo del control de la calidad en la empresa japonesa incluye el control en todas las etapas de la calidad, preproducción, producción y postproducción, lo cual permite tener una retroalimentación constante de la calidad del producto o servicio final.

En la década pasada, se desarrollaba el control de la calidad sobre la base del control estadístico de procesos. Esta etapa, se basa en el aseguramiento de los procesos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, y se reconocen dos enfoques para garantizar este aseguramiento:

1. Aseguramiento interno: cumplir los requerimientos y características de calidad en los procesos y para lo cual los trabajadores de la organización tienen una activa participación al convertirse en clientes de los procesos de la empresa.

2. Aseguramiento externo: sólo se logra cuando desde dentro de la organización se asegura cumplir las necesidades y requerimientos de calidad del cliente externo.

Según Ayuso (2011), el enfoque de calidad supone un salto cualitativo importante en la evolución de la gestión de la calidad, ya que pasa de un enfoque de detección a uno de prevención (Juran, 1951). Esto se logra dirigiendo los esfuerzos de la organización hacia la planificación de procedimientos de trabajo y diseño de productos que permitan prevenir los errores desde su origen. Se busca la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva (Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994), y permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones (Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994).

En segundo lugar, la calidad pasa de un enfoque limitado a un enfoque más amplio en el que se implican otras partes de la organización (Feigenbaum, 1951; Dale, 1994). Por lo tanto, la calidad puede considerarse como una herramienta proactiva para la toma de decisiones de la organización.

Cuarta etapa. La gestión de la calidad

Esta nueva etapa marca un hito en la calidad, se pasa del aseguramiento a la gestión, que incluye la planificación, el control y la mejora de la calidad, se utilizan las necesidades del cliente como elemento de partida para el diseño y fabricación del producto final, aquí juega un papel decisivo la alta dirección, es necesario su liderazgo para poder implementar esta filosofía de gestión. La máxima

responsabilidad de la calidad pasa a manos de la gerencia. A continuación, se aborda los principios de la gestión de la calidad.

Principios de la gestión de la calidad

Las normas ISO 9000 en su versión del año 2008, fundamentan ocho principios que garantizan que la gestión de la calidad se convierta en una herramienta imprescindible para garantizar la excelencia empresarial, estos son:

Principios de la gestión de la calidad	
Principio	Definición
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Tabla 2.2: Principios de la gestión de calidad

Fuente: investigación

Quinta etapa. Gestión de la calidad total (GCT)

Se ha asumido como una filosofía de dirección en las empresas, donde todos sus miembros asumen la mejora continua de la calidad como una cultura de trabajo. Esta etapa de la calidad ha logrado un desarrollo vertiginoso en los últimos años y hoy en día la empresa incluye a todos aquellos que de una manera u otra participan del proceso de generación de bienes y servicios. La gestión de la calidad total incluye la participación de todos con la finalidad de lograr eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de las organizaciones.

2.4.4. La gestión de la calidad total. Principales tendencias

La calidad total es un sistema que abarca a todas las actividades de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. También se puede definir como conjunto de principios y métodos organizados, de estrategia global, creados para la movilización de toda la empresa con el objetivo de lograr una máxima satisfacción del cliente al mínimo costo.

El objetivo perseguido es lograr la mejora constante de la calidad con una correcta planificación y control (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, entre otros), de manera que el producto o servicio final se encuentre en constantes cambios que garantice cumplir las especificaciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos desde la primera vez, implicando la

eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores (Ramos, 2011).

La gestión de calidad total es un enfoque global de dirección, una filosofía de gestión, y no la aplicación aislada de una serie de programas independientes (Garvin, 1988); supone una evolución del contenido respecto del aseguramiento de calidad hacia una disciplina de carácter más estratégico y global para la empresa (Moreno Luzón, 1991). En este sentido, las organizaciones para poder hacer frente a las nuevas exigencias, necesitan entender la calidad con un enfoque centrado en el cliente, con carácter multidimensional y dinámico (Crosby, 1991; Garvin, 1988; Oakland, 1989; Zeithaml, 1988).

Son diversos los autores que han abordado concepciones teóricas y definiciones de calidad total, se destacan entre ellos: (Garvin,1988; Oakland,1989; Saraph et al.,1989; Lancelles y Dale, 1993; Porter y Parker,1993; Conti,1993; Dale,1994; Dale et al.,1994; Flynn et al.,1994; Badri, Black y Porter,1995; Powell,1995; Goetsch y Davis,1994; Davis y Davis,1995; Ahire et al.,1996; Tummala y Tang, 1996; Thiagarajan y Zairi,1997, entre otros), los cuales coinciden en el análisis de elementos comunes, para definir un producto y/o servicio de calidad. La mayoría de estos autores, consideran que la gestión de la calidad total es un ciclo que empieza y culmina con la orientación al cliente, la finalidad es satisfacer las demandas de los clientes internos y externos de la organización. Es por ello, que se debe incluir todos los clientes de la empresa: los proveedores, directivos, trabajadores, accionistas y la sociedad, como elemento final del proceso de generación de bienes y servicios.

La gestión de la calidad total requiere de flexibilidad de pensamiento, de preparación para un cambio en la cultura de las personas y la organización, éste es uno de los aspectos más difíciles de lograr pues las personas son muy resistentes al cambio, todo cambio genera rechazo en los que deben implementarlo por lo que se necesita de flexibilidad y adaptación (Atkinson, 1990; Deal, 1991; Sanders, 1992; Asher, 1993; Herbig et al, 1994; Kanji, 1994; Dale y Boaden, 1994; Laszlo, 1999 y Zairi 1999).

Hay que trabajar para que se logre una cultura de mejora de la calidad y que todos se involucren desde sus procesos y funciones, esto requiere de cambios de aptitudes y actitudes, comportamientos y costumbres de trabajo. Los directivos tienen que reducir los niveles jerárquicos, delegar la toma de decisiones e involucrar a los trabajadores en este proceso y reconocer y estimular la contribución de los trabajadores a los resultados de la organización.

Para lograr una cultura de calidad en la organización es necesario fomentar la cooperación, el aprendizaje continuo, estimular la innovación y la mejora, buscar soluciones a los problemas e involucrar a todos en la solución de los mismos y la toma de decisiones.

Un elemento muy destacado por los autores (Dale y Cooper, 1992; Dale, 1994; Badri et al, 1995; Tummala y Tang, 1996 y Zairy, 1999) es el liderazgo de la alta dirección. Ésta debe estar comprometida y jugar un papel principal en la generación de estrategias para la implantación de la calidad total y lograr credibilidad y continuidad del proceso. La gerencia debe decidir las prioridades de la organización, en caso

contrario, los cambios no se pueden producir y no se logra el efecto deseado si los directivos no están comprometidos con la calidad total. En la calidad total el liderazgo se gana con: ejemplo, reconocimiento, formación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

Algunos de los autores coinciden en que la calidad total genera cambios en la cultura de la organización, pero son pocos (Taguchi, 1976; Kinlaw, 1992; Dotchin, 1992; Besterfield, 1995 y Cao et al, 2000) los que plantean que debe gestionarse el cambio de las estructuras organizativas, que en la mayoría de los casos son resultado de la implementación de los programas de mejora. Estas estructuras tienen que ser lo más horizontales posibles para garantizar un rápido flujo de información de la dirección a los procesos de la organización.

Un criterio muy acertado para la gestión de la calidad total es el proceso de mejora continua, debido al efecto que causa en el incremento de la productividad, rendimiento y utilización de los recursos de la organización, la idea es incrementar los niveles y estándares de calidad del producto o servicio, garantizando no sólo el presente sino el futuro. A su vez, Deming (1989) y Juran (1990), consideran que para ellos es importante el control de los procesos y la reducción de su variabilidad, así como emplear herramientas de diagnóstico de la calidad para lograr información de la situación actual de los procesos productivos y de servicios.

Es muy importante para toda organización que la toma de decisiones se base en información fiable, relevante, para ello deben aplicarse métodos e instrumentos bien fundamentados desde el punto de vista científico que permitan acercarse a la realidad

de los problemas investigados en el contexto empresarial, uno de los grandes problemas actuales en el sector empresarial es la insuficiencia de información válida y fiable para tomar decisiones. A continuación, se describen los principales modelos de la gestión de la calidad total.

2.4.5. Principales modelos de gestión de la calidad total

En la actualidad coexisten dos grandes tendencias en la Gestión de la Calidad, las cuales proporcionan dos modelos diferentes:

1. Modelos prescriptivos de aseguramiento de la calidad (Normas ISO 9000).
2. Modelos de evaluación / auto evaluación (Modelos de Excelencia).

Cada modelo supone un instrumento de ayuda a las organizaciones para establecer un sistema de gestión basado en la Calidad Total (Claver, 1999). En este sentido, se pretende, establecer una comparación entre los distintos Modelos a la excelencia y el estándar de certificación ISO 9000, se analiza a la estructura básica, su aplicación geográfica principal, el organismo gestor, quienes son los posibles ganadores de los mismos, el enfoque general de cada uno y el costo cualitativo de cada uno. Posteriormente, se expone de manera resumida cada uno de los modelos más utilizados en la actualidad para finalmente llegar a establecer sus ventajas y desventajas.

- **Premio Iberoamericano para la Excelencia**

El Premio Iberoamericano para la excelencia fue creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ), es una organización supranacional, constituida por empresas que promueven y desarrollan la gestión de la calidad total y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos de excelencia.

La celebración en Montevideo Uruguay de la segunda de las convenciones organizadas por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad los días 26, 27 y 28 de abril del año 2000, consiguió desplegar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión a través de los distintos sectores de actividad. Este modelo posee una premisa relacionada al modelo EFQM, planteando que los resultados excelentes no solo se obtienen con el liderazgo sino que también el estilo de dirección y los procesos deben ser los adecuados.

Los criterios que se tienen en cuenta son: 1) Liderazgo; 2) Personas; 3) Política y estrategia; 4) Alianzas y recursos; 5) Procesos; 6) Resultados en los clientes; 7) Resultados en las personas; 8) Resultados en la sociedad, y 9) Resultados clave.

A continuación, se expone la figura 2.1 que resume la política del Modelo Iberoamericano para la excelencia.

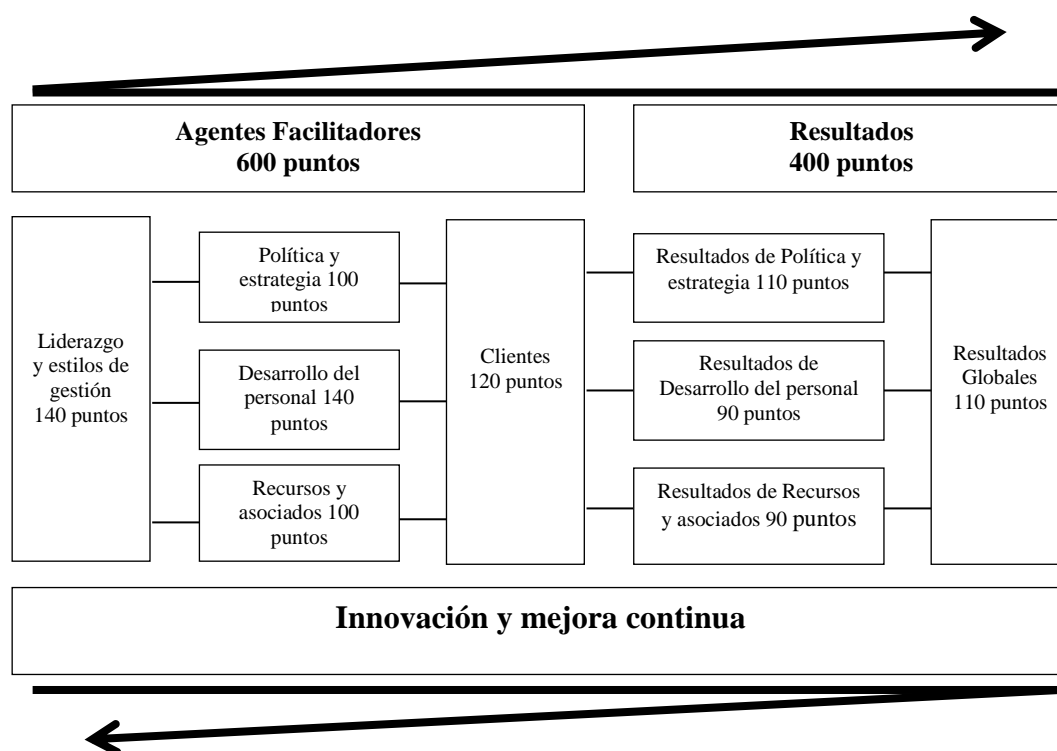


Gráfico 2.1: Modelo Iberoamericano para la Excelencia

Fuente: elaboración propia adaptado de González, 2004.

Según se observa en la figura anterior, el modelo se basa en la identificación de cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados, aportando cada uno de ellos puntuación para un total de 1000 puntos.

Los procesos facilitadores definidos son: a) Liderazgo y estilo de dirección; b) Política y estrategia; c) Desarrollo de las personas; d) Recursos y asociados y, e) Clientes. De los cinco procesos el de mayor importancia concedida son el liderazgo y estilo de dirección y el desarrollo de las personas. En cuanto a los criterios de resultados, según se observa en la figura 2.1, los de mayor peso son resultados de clientes y resultados globales teniendo el modelo como pilar para su implementación la innovación y la mejora continua.

- **Premio EFQM de Excelencia. Premio europeo de Calidad Total**

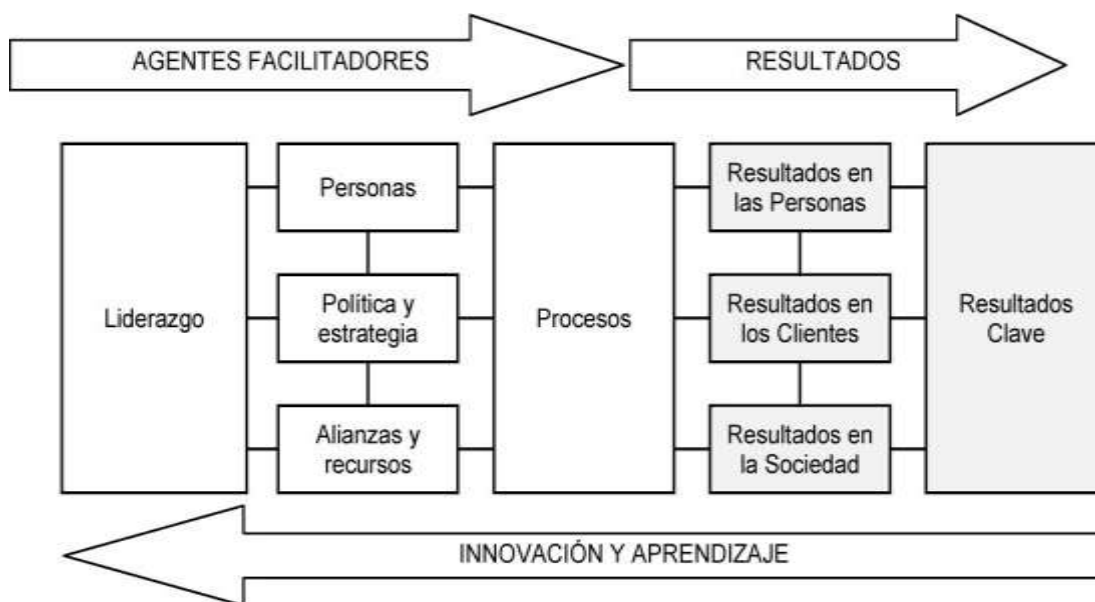


Gráfico 2.2: Modelo EFQM

Fuente: elaboración propia, adaptado de EFQM, 2007

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. El premio posee tres categorías: 1) Grandes empresas; 2) Sector Público y, 3) PYMES. Este modelo EFQM es el más utilizado en Europa y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa. Se define como un modelo gerencial orientado a la consecución de mejoras organizativas, partiendo de la siguiente premisa: “La satisfacción del cliente y empleados así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia,

la gestión de las personas, los recursos y alianzas y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales” (EFQM, 1999).

El modelo EFQM constituye una herramienta de autoevaluación de toda la organización para conocer su progreso hacia la excelencia a partir de analizar puntos fuertes y puntos débiles. Sirve de referencia para ubicarse respecto a todos los aspectos de la organización, y ofrece información sobre el conocimiento que se posee de los resultados planificados que se obtienen. Tiene sentido en la medida en que es participativo, cuenta con los diferentes grupos de interés. A través de ello, la organización se puede comparar con otras en el tiempo. Se utiliza para generar planes de mejora continua y de cambio.

El EFQM propone un modelo formado por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, preparada para conseguir y mantener buenos resultados. La aplicación del modelo a una unidad, servicio y en general cualquier organización consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que la integran comparándolos con el referente teórico del modelo. Así, desde esta perspectiva el Modelo EFQM puede ser considerado como una herramienta de identificación de oportunidades de mejora, con un valor añadido, que al utilizar un referente estandarizado permite realizar una evaluación global en profundidad y sistemática, abarcando todos los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización.

El modelo de excelencia de calidad EFQM es un marco no prescriptivo estructurado en nueve criterios o factores, que abarcan todos los ámbitos de la organización.

Agrupar dos grandes bloques: “agentes facilitadores” (50%) (liderazgo; política y estrategia; personas; alianzas y recursos; y procesos) que analizan la forma en que la organización planea y ejecuta actividades. El segundo bloque “resultados” (50%), articulados en otros cuatro criterios (resultados en los clientes; resultados en las personas; resultados en la sociedad; y resultados clave) dan información sobre los logros alcanzados.

En la siguiente tabla se exponen los criterios y ponderación de los elementos del Modelo EFQM:

Criterios y ponderación elementos Modelo EFQM					
Agentes Facilitadores			Criterios Resultados		
Agente	Descripción	Ponderación	Agente	Descripción	Ponderación
Liderazgo	Comportamiento de todos los directivos al conducir la organización hacia la calidad total.	10%	Satisfacción del cliente:	Percepción tienen de la empresa y de sus productos y/o servicios los clientes externos.	20%
Política y estrategia	Valores de la organización, visión y orientación estratégica y forma de que los logre la empresa.	9%	Satisfacción del personal:	Sentimientos del personal con respecto a su empresa.	9%
Gestión del personal	Dirección de los recursos humanos de la empresa.	8%	Impacto social:	Percepción que la sociedad en general tiene con respecto a la empresa.	6%
Alianzas y recursos	Dirección, utilización y conservación de los recursos.	9%	Resultados económicos:	Qué es lo que la empresa está obteniendo en relación con el rendimiento económico previsto.	15%
Procesos	Gestión de todas las actividades de la empresa que generan valor añadido.	14%	Total		100%

Tabla 2.3: Criterios y ponderación de los elementos del modelo EFQM

Fuente: elaboración propia adaptado de EFQM, 2007

- **Premio *Deming* (Premio japonés de Calidad Total)**

El Premio *Deming* se instituyó en Japón en 1951, y fue denominado así en honor de Edwards W. Deming, experto en calidad norteamericano que jugó un papel decisivo en la difusión de las técnicas de calidad en Japón a partir de 1950. Este galardón fue establecido en el mismo año por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japan Union of Scientists and Engineers-JUSE) en agradecimiento por su labor orientada a mejorar la producción japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico.

El premio de calidad total fue convocado por primera vez en el año 1951 para empresas japonesas y se extendió al resto del mundo en el año 1984. Se trata, por tanto, del primer modelo existente, cuya característica definitoria es el empleo de métodos estadísticos para el control de la calidad. Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión.

Este premio se entrega anualmente y posee las siguientes opciones:

- Grandes empresas;
- Divisiones de grandes empresas;
- Pequeñas y medianas empresas;
- Desde 1986, aparece la variante para empresas no japonesas;
- Premio *Deming* otorgado a personas que han hecho una gran contribución a la difusión y desarrollo de las teorías de la gestión de la calidad, y;

- Medalla de la Asociación Japonesa de Calidad a empresas que alcancen el premio Deming en cinco años al menos.



Gráfico 2.3: Modelo de Deming

Fuente: tomado de Domínguez, 2003

Este modelo Gerencial *Deming* (como también se le conoce) tiene como misión crear un sistema de organizativo que fomente la cooperación tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión por procesos. Esto conlleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como de satisfacción del trabajador, fundamental para el bienestar del cliente y para la supervivencia de la organización.

La base del premio está asociada a 10 criterios de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

Criterios de Evaluación Premio Deming a la calidad	
Criterio	Definición
1. Política y objetivos	Se analiza cómo se determinan las políticas de dirección, calidad y control de calidad, y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa, así como los contenidos y su adecuación y presentación con claridad.
2. Organización y gestión	Se analizan si los campos de responsabilidad y autoridad están bien definidos y la promoción en la organización de la cooperación entre áreas funcionales.
3. Programas de formación y entrenamiento	Se evalúa cómo se realizan las actividades de formación en el control de la calidad para los trabajadores, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas.
4. Recogida de la información y métodos para su utilización	Se obtiene y transmite la información procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Se examina cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es transmitida, analizada y utilizada.
5. Calidad de productos y procesos	Se examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos o no, relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se revisan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.
6. Estándares (normalización)	Se analizan los procedimientos de establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de ellos para la mejora de la tecnología de la empresa.
7. Control y gestión	Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. A su vez, se analiza cómo está definida la autoridad y la responsabilidad sobre estas materias, y se examina el uso de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.
8. Aseguramiento de calidad	Se valora el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analiza en detalle todas las actividades esenciales para garantizarla, se evalúa la fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, y la garantía del producto y/o servicio.
9. Resultados	Se examinan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios,

	relacionados al control de calidad. Se valora la mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad y del costo y cantidad.
10. Planes para el futuro	Se examina si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

Tabla 2.4: Criterios de evaluación premio Deming a la calidad

Fuente: investigación

En tal sentido, las empresas para optar por el Premio Deming deben entregar un expediente con la información general de cómo se realiza el control de calidad, además de informes separados de cada división o departamento donde se plasme de forma concreta el estado de la gestión de la calidad incluyendo los diez puntos antes mencionados, así como las prioridades de la organización.

Si se aprueban los informes, una comisión formada por grupos según las áreas empresariales que vayan a examinar en profundidad, visita la empresa y realiza el diagnóstico. Posteriormente, es necesario demostrar desde el punto de vista práctico las evidencias de la información presentada en los informes mediante dos pasos:

1. La presentación de los proyectos de mejora y la demostración de la unidad.
2. Un examen y una sesión general.

Por último, hay una reunión con la alta dirección. Durante la primera parte, el candidato tiene la oportunidad de presentar de la mejor manera posible su propia aplicación de la gestión de calidad y los resultados de la organización.

- **Premio *Malcolm Baldrige* (Premio americano de Calidad Total)**

Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio *Deming* Japonés en 1987 para determinar la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Recibió el nombre de *Malcolm Baldrige* en memoria del que fuera Secretario de Comercio del país y principal impulsor de la Campaña Nacional por la Calidad. Tiene por objetivos contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana, elevar los niveles y expectativas sobre calidad y servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación (Centro de Información sobre Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de Galicia, 2000).

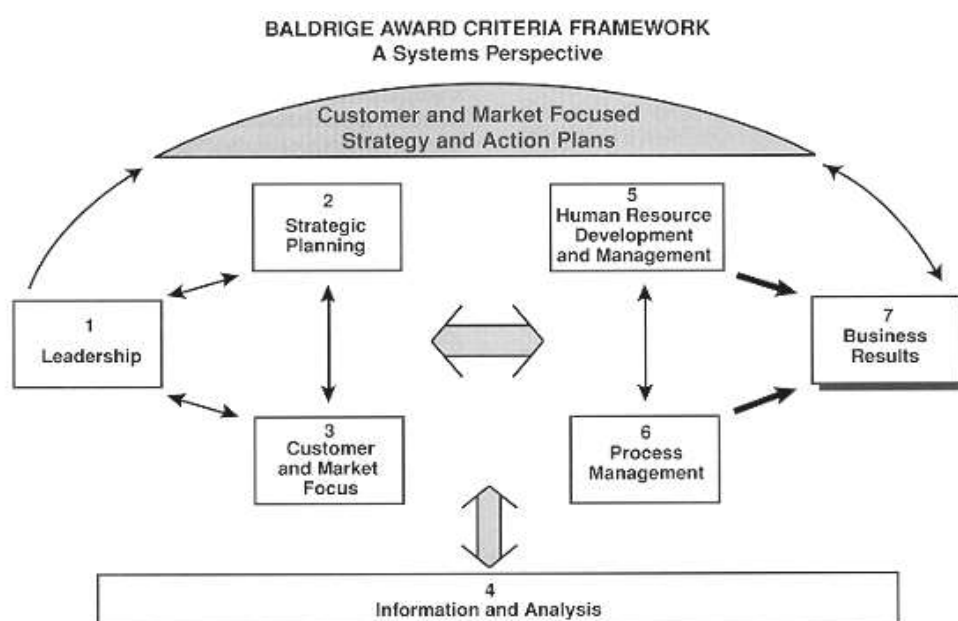


Gráfico 2.4: Modelo de Malcolm Baldrige

Fuente: tomado de: www.euskalit.net.

El *Malcolm Baldrige National Quality Award* fue instituido por el Congreso de los Estados Unidos en 1988, con el propósito de que los gestores de las empresas presten mayor atención a la calidad de los productos y servicios que dichas empresas venden o suministran. El modelo representado en la figura 2.5, es el más difundido en los Estados Unidos y en países de su entorno. Concuerta en múltiples criterios con el Modelo EFQM, que fue definido anteriormente. Este premio promueve lo siguiente:

- El reconocimiento de la calidad como un elemento de la competitividad.
- El entendimiento de los requisitos para alcanzar la excelencia en calidad.
- La participación de todos en la información sobre estrategias de calidad de éxito y sobre los beneficios derivados de la puesta en práctica de estas estrategias.

Asimismo, presenta una serie de criterios y puntuaciones acordes al grado en que dichos criterios son cumplidos por las empresas evaluadas y que optan por el reconocimiento, ellos son:

Criterios y ponderación elementos Premio Malcolm Baldrige		
Criterios	Definición	Ponderación
1. Liderazgo	Los directores principales de una organización han de crear valores de calidad y expectativas que sean claros y visibles. Los líderes han de participar de manera sustantiva en la creación de estrategias, de sistemas y de métodos para el logro de la excelencia.	120
2. Planeamiento estratégico	El logro de estándares más elevados de calidad, eficiencia y competitividad dependen en gran medida de un enfoque bien definido y ejecutado del planeamiento estratégico y la mejora continua .	85

3. Enfoque al cliente y el mercado	Se analiza al cliente como el que juzga la calidad. Todos los atributos de los productos deben contribuir a su satisfacción y preferencia y deben ser incorporados de manera adecuada en los sistemas de gestión de la calidad.	85
4. Información y análisis	El cumplimiento de las metas de calidad y desempeño de la sociedad exige que el proceso de gestión se base en información, datos y análisis que sean confiables. El análisis se refiere al proceso de extraer un significado más amplio de los datos para prestar apoyo a la evaluación y la toma de decisiones a diversos niveles dentro de la empresa.	90
5. Enfoque en los recursos humanos	El cumplimiento de los objetivos de calidad y de desempeño de la sociedad demanda una fuerza laboral plenamente comprometida, bien adiestrada y participativa	85
6. Gerencia de procesos	El éxito en los mercados competitivos está demandando ciclos de productos y servicio cada vez más cortos y respuestas a los clientes cada vez más rápidas, sustentados en una adecuada gestión por procesos que permita medirlos y mejorarlos.	85
7. Resultados del negocio	La calidad excelente del diseño puede influir o impactar en importantes disminuciones de los problemas que se presentan en las áreas funcionales y procesos que éstas demandan.	450

Tabla 2.5: Criterios de evaluación premio Malcolm Baldrige a la calidad y ponderación

Fuente: adaptado de Braidot (2003)

En la escala del premio *Malcolm Baldrige*, para ser considerados negocios de categoría mundial, las empresas deben alcanzar una puntuación entre 500 y 700 puntos. Lo interesante es que las propias empresas pueden autoevaluarse siguiendo las guías que el premio proporciona. Este premio, se basa en cuatro aspectos esenciales, es un sistema basado en el liderazgo, la planificación estratégica, y enfocado al cliente y al mercado.

Estos criterios se subdividen a su vez en 18 sub-criterios que toman parcialmente las ponderaciones mencionadas. La asignación de puntajes se realiza a través de tres dimensiones de evaluación:

1. Método utilizado para desarrollar el ítem respectivo.
2. Analiza la extensión de dicha aplicación o desarrollo dentro de la organización.
3. Resultado obtenido en relación al requerimiento planteado por el ítem.

- **ISO 9000: 2000 Modelo Internacional de Gestión de la Calidad**

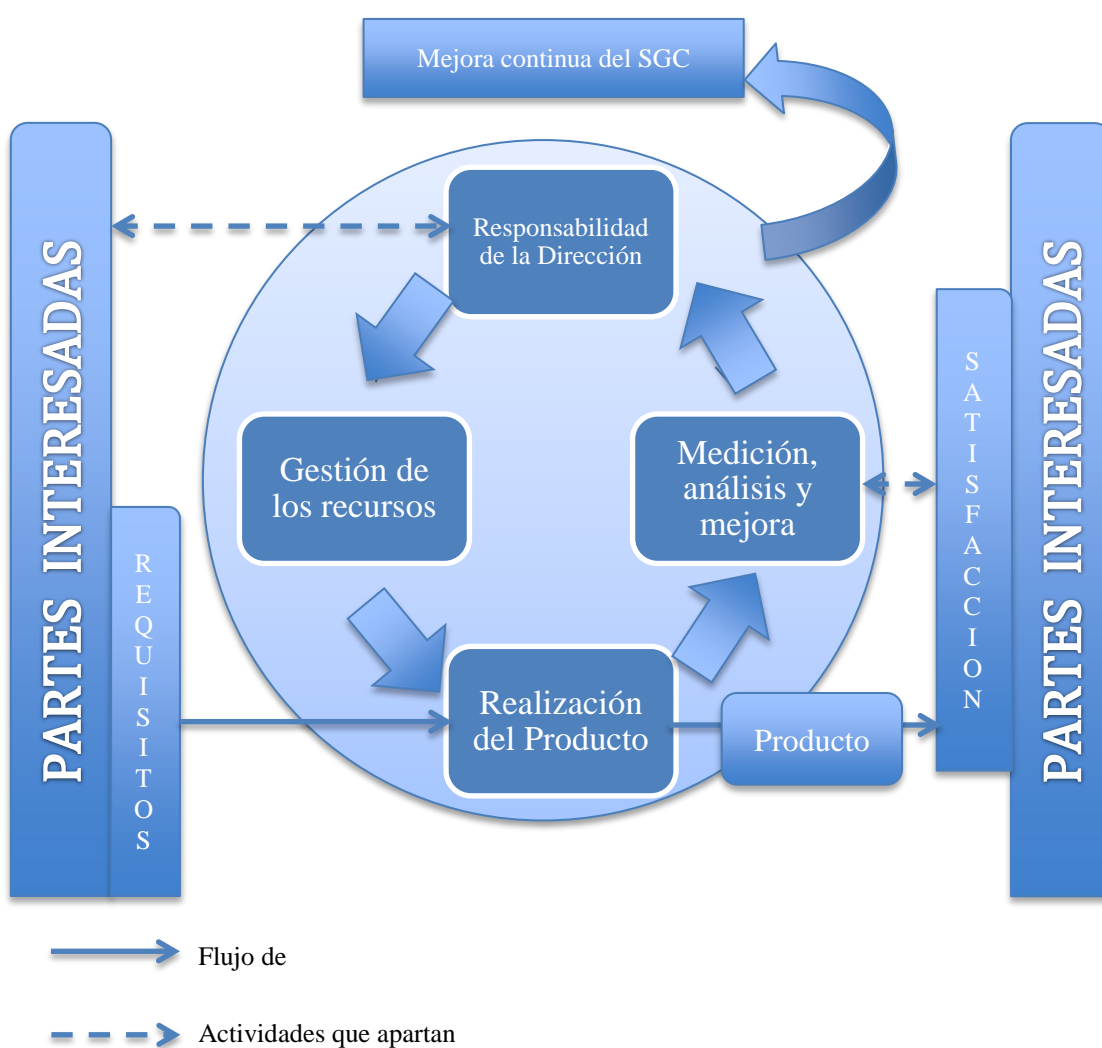


Gráfico 2.5: Modelo de la ISO 9001:2008

Fuente: tomado de ISO, 2010.

Al implantar y aplicar eficazmente un Sistema de Gestión de la Calidad asumiendo la norma ISO, los resultados están proyectados hacia un incremento en la satisfacción del cliente, un proceso de mejora continua y una atención constante hacia la conformidad de los requisitos de los clientes y las regulaciones legales aplicables para cada organización (Kenneth E. A. 1997). No obstante, las mejores empresas en cuanto a calidad se refieren, no consideran la obtención de un premio o de la certificación como un fin, sino como modo de reconocimiento necesario para la institucionalización del mejoramiento continuo y la ventaja competitiva.

Por otra parte, a pesar de que el estándar ISO 9000 es prescriptivo, no concede premios sino certificaciones a las empresas que cumplan con las normas que en el estándar se fijan, y se puede establecer una cierta relación comparativa con el resto de los modelos internacionales.

2.5. Comparación de los modelos de gestión de la calidad total

Con el objetivo de definir las similitudes y diferencias entre los principales modelos de gestión de la calidad total, se realiza una comparación, definiendo un grupo de indicadores que permiten establecer tendencias en la aplicación futura de uno u otro modelo.

Criterios de comparación:

a) Finalidad

EFQM: se basa en que los resultados excelentes se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos.

Premio *Deming*: crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externa, así como un aprendizaje para la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto conlleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, la satisfacción de los clientes internos y externos para la supervivencia de la organización.

Malcolm Baldrige: se fundamenta en elementos claves para la gestión de la calidad, liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente.

Modelo Iberoamericano: los resultados se consiguen con el liderazgo, el desarrollo de procesos exitosos y con un buen estilo de dirección.

b) Estructura y criterios de evaluación

EFQM: liderazgo, personas, política y estrategia, alianza y recursos, y procesos.

Premio *Deming*: política y objetivos, organización y gestión, programas de formación y entrenamiento, recogida de información y métodos para su utilización, calidad de productos y procesos, estándares, control y gestión, aseguramiento de calidad, resultados y planes para el futuro.

Malcolm Baldrige: calidad orientada al cliente, liderazgo, mejora continua, participación plena, respuesta rápida, calidad y protección del diseño, perspectiva de largo plazo, gestión mediante hechos, desarrollo de asociaciones y responsabilidad pública.

Modelo Iberoamericano: agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos) y Resultados (satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto social y resultados económicos).

c) Enfoques

EFQM: se basa en los agentes facilitadores de la organización y los resultados, teniendo como premisa la innovación y el aprendizaje.

Premio *Deming*: este modelo se basa fundamentalmente en el control estadístico, la resolución de problemas y en el análisis de la información para la mejora de la calidad.

Malcolm Baldrige: se sustenta en el liderazgo hacia el cliente, en la medición de indicadores y en el *benchmarking* para mantener la ventaja competitiva.

Modelo Iberoamericano: utiliza agentes facilitadores de la organización y resultados con énfasis en la mejora continua.

d) Conceptos y principios

Para facilitar el análisis de este criterio se presenta la tabla siguiente, resultado de un estudio realizado por Nieves y McDonell (2006) de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Modelo Iberoamericano	Malcolm Baldrige	Deming	EFQM
Liderazgo y estilos de gestión	Enfoque en los resultados y creencia de valor y excelencia enfocada al cliente.	Crear y difundir visión, propósito y misión. Aprender y adoptar nueva filosofía.	Orientación en resultados y hacia el cliente.
Política y estrategias	Visión de liderazgo y dirección por hechos.	No depender más de la inspección. Establecer contratos de compras no sólo basados en el precio.	Liderazgo y coherencia con los objetivos. Dirección por procesos y hechos.
Desarrollo del personal	Valoración de los empleados y socios. Aprendizaje personal y organizacional.	Mejora continua del sistema de producción y servicios. Mediante capacitación en el trabajo.	Desarrollo e implicación del personal, a través del aprendizaje, innovación y mejora continua.
Satisfacción del cliente			
Recursos y asociados	Desarrollo de asociaciones. Mediante la responsabilidad social y el buen hacer ciudadano.	Enseñar e instituir el liderazgo, generando clima de innovación.	Desarrollo, alianzas y asociaciones, sustentado en la responsabilidad social.
	Agilidad y respuestas rápidas con enfoque al futuro.	Eliminar barreras entre las áreas y departamentos y las metas numéricas para el personal.	
	Perspectiva en sistemas.	Cambiar estándares de producción por mejoras continuas. Emprender acciones para alcanzar las transformaciones.	

Tabla 2.6: Comparación de conceptos y principios de los modelos

Fuente: adaptado de Nieves y McDonell (2006)

Una vez analizada la literatura consultada del presente trabajo de investigación, a continuación se expone la parte metodológica del estudio.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias

Se utilizan como fuentes primarias las encuestas que se aplican a las unidades de observación que son: estudiantes y docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA. A su vez, se emplea la información que se obtiene a través de entrevistas realizadas a los directores o decanos de diferentes unidades académicas de la PUCESA y de otras instituciones privadas de educación superior, adicionalmente sus asistentes y secretarías.

Fiabilidad y validez de los cuestionarios

La encuesta sobre liderazgo es un instrumento validado en otras investigaciones tales como los artículos de: Dueñas, I. (2007), Ortega, I. (2010) y una tesis de maestría de Varela, N. (2011).

La encuesta de satisfacción de los estudiantes es la diferencia 5 del modelo Servqual que posee alta validez y fiabilidad probada por los autores del modelo Parasuramant Zeithmal y Berry (1989).

La encuesta para evaluar la calidad de los docentes, es un instrumento aplicado y validado en varias instituciones de educación superior como: Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Universidad de Sancti Spíritus, Universidad de Las Tunas. Cuba, Universidad de Especialidades Espiritu Santo de Guayaquil. Ecuador, Universidad de la Guajira de Colombia, Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” de Venezuela. Romero, A. (2012).

La encuesta de motivación también es un instrumento aplicado en varias investigaciones y por tanto no necesita de validación como sugieren Hernández, J. (2012) y Vadillo, M. (2013).

Al no ser modificados, los ítems y escalas de evaluación de los cuestionarios no es necesario volver a realizar estudios de fiabilidad y validez pues no cambian las variables dependiente e independiente.

Fuentes secundarias

Se emplean recursos bibliográficos especializados y actualizados en el temático objeto de estudio.

Enfoque

El trabajo tiene un enfoque de carácter cuanti-cualitativo, debido a que se utilizan indistintamente métodos y técnicas de los dos paradigmas asumidos.

Desde el punto de vista cualitativo se caracteriza el estilo de liderazgo de los principales directivos, la satisfacción de los estudiantes con la calidad de los servicios que oferta la EAE y la calidad académica de los profesores, la motivación de los trabajadores, así como el análisis de los elementos que se incluyen en la evaluación del desempeño de los docentes. A partir de sus significados, es decir de su realidad subjetiva, con la finalidad de profundizar en sus manifestaciones en la unidad académica objeto de estudio.

En cuanto a la utilización del paradigma cuantitativo se justifica con la determinación de los porcentajes y la representación gráfica y estadística de los elementos estudiados.

3.2. Modalidad de la Investigación

El trabajo se realiza bajo la modalidad de campo.

Nivel

La investigación parte de la identificación del problema lo cual permite conocer la factibilidad y la prospectiva del trabajo, así como se cuenta con los recursos necesarios para su realización. A su vez, se llega hasta un nivel descriptivo por

cuanto se conoce en el desarrollo, el detalle y las características de la variable:
Modelo de gestión genérico que constituye el eje principal a ser ejecutado.

3.3. Tipo de Investigación

La investigación según su finalidad es transversal con un alcance descriptivo, en el que se hace un análisis de la Gestión Administrativa en un momento determinado y se llega a la descripción de la Gestión y el modelo propuesto.

3.4. Métodos y Técnicas de Investigación

3.4.1. Métodos de Investigación

a) Método científico

El método en el que se fundamenta la presente investigación es el científico general, el cual aborda el conocimiento científico de forma objetiva, confiable, válido y generalizable, identificando las causas que provocan la no aplicación de los principios de la calidad total al proceso de gestión en instituciones de educación superior, y a su vez propone las vías e instrumentos necesarios para su implementación en la realidad cotidiana de sus procesos.

Como método general y aplicable a todo el proceso de investigación, se utiliza el método científico, el mismo que se circunscribe a un proceso sistematizado que

permite llegar a la culminación de un trabajo que requiere un tratamiento de carácter científico.

b) Métodos teóricos

Inductivo – Deductivo: Este método parte de los procesos exclusivos del fenómeno en estudio, que es la inexistencia de un adecuado Modelo de Gestión en la Unidad Académica de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, para después del desarrollo del trabajo llegar a extraer generalizaciones que puedan ser aplicables a todas las Unidades Académicas de Instituciones de Educación Superior Privadas.

Análisis-síntesis: Para la revisión bibliográfica, el análisis de criterios y el estudio de los factores que influyen en el proceso de gestión de la calidad en instituciones de servicios específicamente en universidades.

Abstracto-concreto: El empleo de este método es necesario para alcanzar la verdadera interpretación científica y la cognición más acabada en el ámbito del saber investigativo, en este caso el conocimiento de los aspectos particulares de la gestión de la calidad y su empleo en IES.

Histórico-lógico: La historicidad del problema objeto de estudio y su lógica y principal interpretación dialéctica, es asumida durante todo el desarrollo del trabajo y

muy especial en la fundamentación teórica del mismo, no se puede analizar el presente sin conocer su comportamiento histórico.

Enfoque sistémico: La integración y el fundamento esencialmente holístico que forman parte de las acciones investigativas asumidas en la tesis, revelan cada componente del problema y de todo lo que de él deriva, constituye un elemento articulado y sensible al cambio, con respecto al resto de los componentes que forman parte de la investigación y la modelación de la misma, su uso fue esencial para el desarrollo del modelo propuesto.

Modelación: Se utiliza para concebir los elementos que conforman el modelo de gestión que se propone utilizar para las IES.

c) **Métodos empíricos**

Análisis de documentos: se estudian informes de planes estratégicos, planes operativos, acreditación y demás elementos clave de la dirección, para definir, interpretar y asumir postulados relativos a la gestión de la calidad; así como las tendencias predominantes a nivel nacional e internacional de la gestión de la calidad total en instituciones de educación superior.

Para la caracterización del objeto de estudio práctico se consulta la planificación estratégica de la Universidad y Escuela, la documentación referida a los procesos que en ella se originan, así como los mecanismos de gestión de la calidad empleados. Asimismo, se fundamenta el estudio en la Ley Orgánica de Educación Superior del

Ecuador, el Reglamento de Régimen Académico, los modelos de evaluación de la calidad del CEAACES y el Plan Nacional del Buen Vivir.

A su vez, se aplica la entrevista para identificar las principales deficiencias existentes en el proceso de gestión de la calidad de la Escuela de Administración de Empresas, y para conocer el criterio de especialistas sobre los criterios e indicadores de evaluación del modelo propuesto y de la factibilidad de aplicación del mismo en el proceso de gestión de la calidad. De la misma manera, se aplica la encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los profesores y estudiantes, y conocer la calidad de los procesos que se desarrollan en la Escuela de Administración de Empresas.

3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica a emplear es la encuesta que se aplica a estudiantes y docentes, mediante un cuestionario estructurado. Asimismo, se entrevista a Decanos de Unidades Académicas de la PUCESA y de otras Instituciones de Educación Superior privadas.

3.5. Población y Muestra

La población se selecciona de las unidades de observación que están conformados por 458 estudiantes de diversos niveles de la escuela de Administración de Empresas para determinar el tamaño de la muestra. Se aplica la fórmula siguiente:

Fórmula para el cálculo de la muestra		
Estudiantes de la PUCESA a Diciembre 2013	N	458
	Z	1,645
	E	6,00%
	p	0,7
	q	0,3
		118
		Fórmula Utilizada
		$n = \frac{z^2 N.p.q}{e^2 (N-1) + z^2 p.q}$

Tabla 3.1: Fórmula para el cálculo de la muestra

Fuente: investigación

La muestra es de 118 estudiantes de diferentes niveles. Además, se aplican las encuestas a los 54 docentes que corresponden a la totalidad de los docentes de la Escuela. En este mismo sentido, las entrevistas se realizan a las autoridades de la PUCESA y de otras IES, incluyendo el personal administrativo seleccionado (secretaria y asistentes).

El análisis de los aspectos metodológicos contribuyen a que los datos que se obtengan con la aplicación de los métodos científicos sean representativos y demuestren la realidad del objeto de estudio práctico analizado, esta etapa es vital para comprender el análisis e interpretación de los resultados que a continuación se detallan.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Para desarrollar la propuesta del modelo de gestión para la Escuela de Administración Empresas de la PUCESA, se realiza primeramente un diagnóstico de la calidad del proceso de gestión, el cual permite conocer las principales deficiencias existentes en la gestión de la calidad de los servicios que se ofrecen. Este diagnóstico es el punto de partida de la mejora de la calidad, si no se realiza, no se puede determinar las deficiencias de la organización, y por consiguiente estas no se solucionan, se pierden usuarios puesto que los productos o servicios que se oferta no cumplen con las necesidades y especificaciones de los mismos.

Se parte de hacer un estudio de los principales modelos de gestión que se implementan en las IES, se revisa la literatura internacional, se entrevistan a directivos de las IES del país.

Se hace un análisis de los principios de la gestión de la calidad, además se tienen en cuenta los elementos que se incluyen en otros modelos de gestión de la calidad total. Finalmente estos elementos generales se ajustan a las características de las instituciones de educación superior.

Para el desarrollo de la investigación, se plantea un procedimiento que tienen en cuenta las variables que más incidencia tienen en la gestión de la calidad de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, estas son: liderazgo de la alta gerencia, satisfacción de los usuarios, motivación de los trabajadores y evaluación del desempeño. A continuación, se presenta la estructura del procedimiento y los resultados alcanzados en dicha fase.

4.1.1. Procedimiento para el diagnóstico

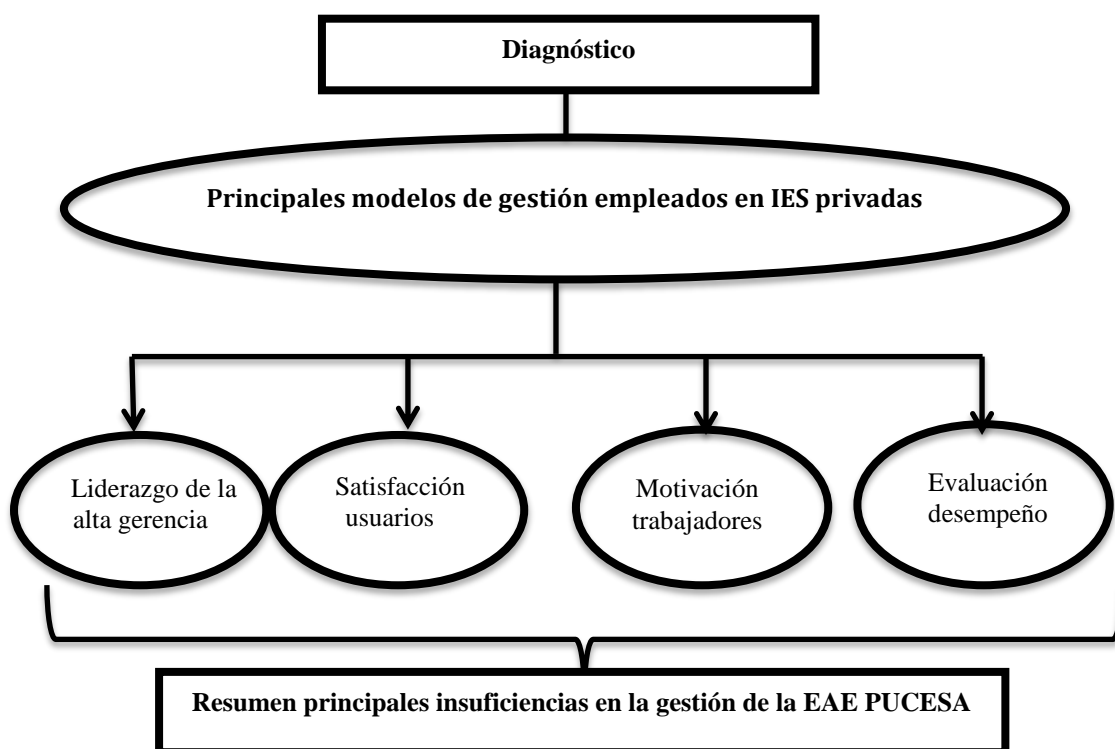


Gráfico 4.1: Representación gráfica del procedimiento de diagnóstico

Fuente: investigación

4.1.2. Fases del diagnóstico

Fase 1. Estudio de los principales modelos de gestión empleados en IES privadas en el Ecuador

Se realiza una entrevista a 12 directivos de instituciones de educación superior del Ecuador para conocer los principales modelos de gestión que emplean dichas instituciones. (Anexo 1).

Resultados

Pregunta 1. ¿Cuáles modelos de gestión conoce usted se aplican con mayor frecuencia en las Instituciones de Educación Superior?

Las respuestas emitidas por los directivos en esta pregunta fueron muy variadas:

- 5 directivos (41%) consideran que el modelo más aplicado es el de Gerencia Estratégica.
- 4 directivos (36%) identifican los modelos de evaluación y acreditación de la calidad como los más empleados.
- 2 directivos (16%) identifican el modelo de Responsabilidad Social Universitaria como el modelo empleado por muchas instituciones.
- 1 directivo (8%) manifiesta que los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000.

Esto demuestra que no se reconocen los modelos de gestión de la calidad total como los más empleados en IES.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los modelos que en la actualidad se emplean en las IES en el Ecuador?

- 9 directivos (75%) consideran que el modelo más aplicado en las IES ecuatorianas es el de Gerencia Estratégica.

- 3 directivos (25%) identifican los modelos de evaluación y acreditación de la calidad como el más empleado a partir de los cambios que se han realizado en la educación superior a nivel de país.

Igualmente, se reconoce por los directivos que los modelos de gestión de la calidad total no se implementan hoy en las instituciones de educación superior del país.

Pregunta 3. ¿Cuál es el modelo de gestión que se emplea en su organización?

De manera unánime los 12 directivos manifiestan que en sus universidades se utiliza la planeación estratégica como modelo de gestión, incluyendo los elementos del sistema de evaluación y acreditación de la calidad propuesto por el CEAACES.

Pregunta 4. ¿Considera factible el empleo de los modelos de gestión de la calidad total en las IES del país?

8 directivos (67%) consideran que es factible el empleo de los modelos de gestión de la calidad total pero que deben adecuarse a las características de los procesos universitarios y sobre todo es necesario incrementar la cultura de calidad en dichas instituciones, el resto manifiesta que no están dadas las condiciones para implementarlos.

Esto demuestra que no se implementan los modelos de gestión de la calidad total en las instituciones de educación superior ecuatorianas pero que son factibles de aplicar y que pueden mejorar el desempeño de las mismas.

Fase 2. Estudio del liderazgo de la alta gerencia

Se aplica una encuesta (Anexo 2) a todos los directivos de la PUCESA, en la misma se analizan un grupo de aspectos esenciales para medir los rasgos de liderazgo de cada uno de los directivos de la institución.

Resultados

Pregunta 1

¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?

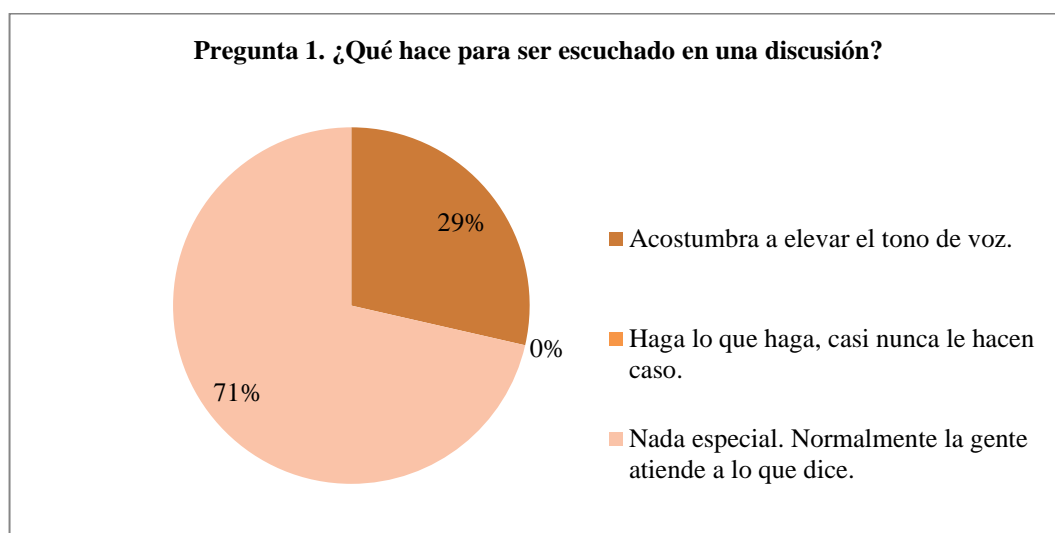


Gráfico 4.2: Resultados pregunta 1 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 71 % de los directivos respondió no hacer nada especial, que normalmente la gente atiende a lo que dicen, mientras que un 29% manifiesta que acostumbra elevar el tono de voz para ser escuchado en una discusión. Sin embargo, la autora de esta investigación considera que lo importante es saber escuchar a los docentes y los estudiantes para poder reflexionar juntos y llegar a consensos que contribuyan a un mejor desempeño.

Pregunta 2

¿Qué es el orden para usted?

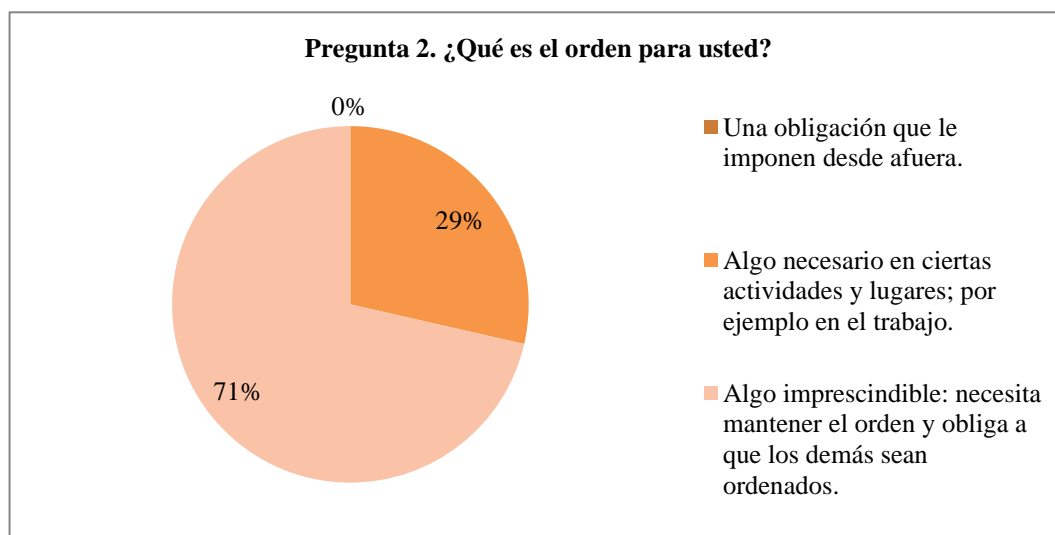


Gráfico 4.3: Resultados pregunta 2 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 71 % de los directivos respondió que el orden para ellos es algo imprescindible, pues necesitan mantener el orden y obligan a que los demás sean ordenados. En esta variable es aconsejable educar a los docentes y estudiantes a ser planificados y ordenados en el trabajo y en el docente, en seguir la planificación docente y cumplir con el plan de trabajo de la escuela con eficiencia, eficacia y efectividad.

Pregunta 3

Si hay que hacer un trabajo ¿Qué hace?

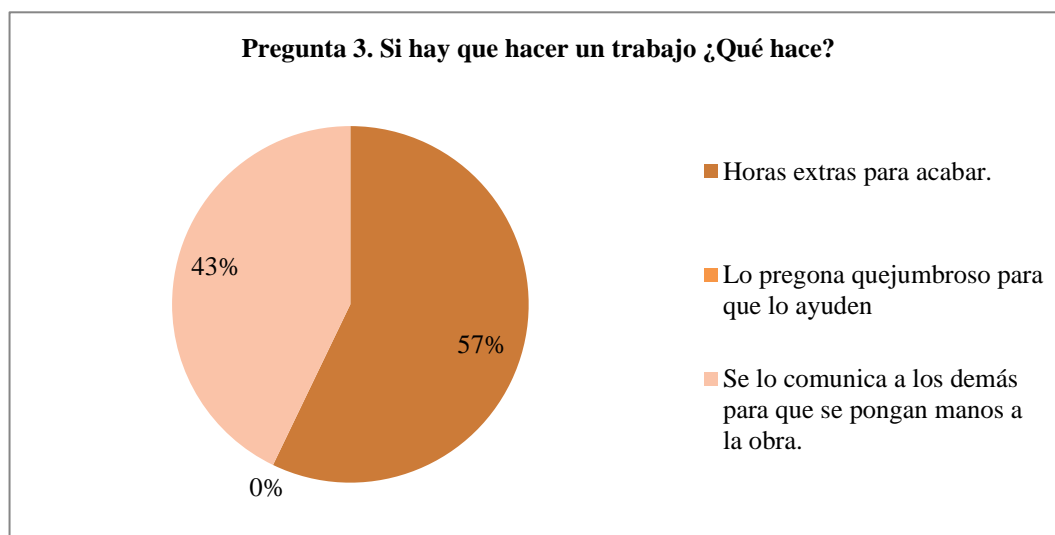


Gráfico 4.4: Resultados pregunta 3 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 57 % de los directivos responden que realizan horas extras cuando es preciso terminar un trabajo. Este problema se suscita en ocasiones porque existe demasiada centralización en la escuela, lo cual no contribuye a concluir los trabajos con suficiente tiempo, y en realidad cuando se asigna una tarea la función del líder es darle seguimiento para lograr su cumplimiento en tiempo.

Pregunta 4

¿Cómo organiza usted los planes?

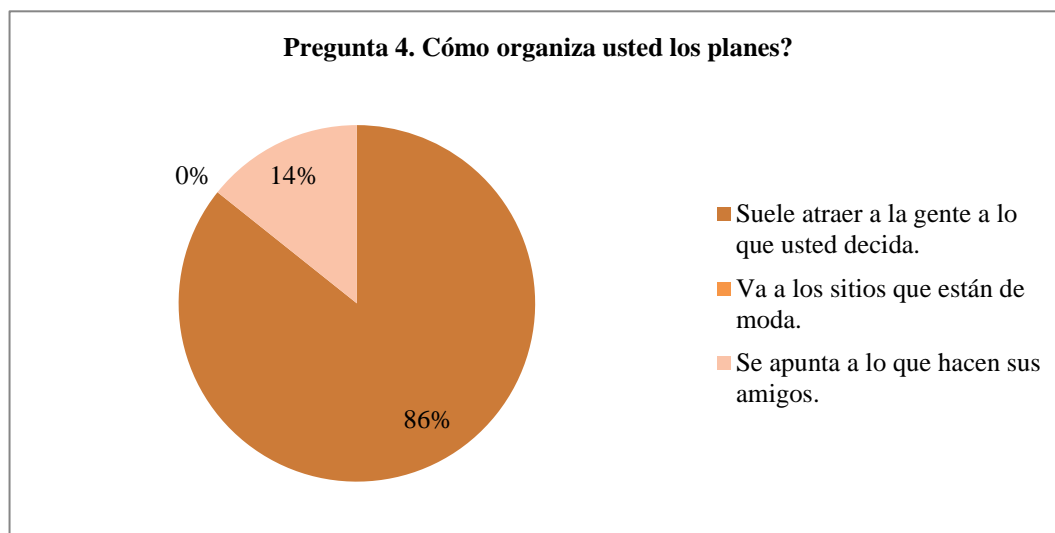


Gráfico 4.5: Resultados pregunta 4 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 86 % de los directivos responden que suelen atraer a la gente a lo que ellos decidan, por lo se entiende que dominan la organización de los planes. En esta variable debe realizarse un proceso de dirección estratégico donde la elaboración de la planificación sea colectiva y consensuada, en aras de lograr mayor efectividad de los procesos que se ejecutan en cada carrera y en la escuela en sentido general.

Pregunta 5

¿Qué opinan los demás de usted?

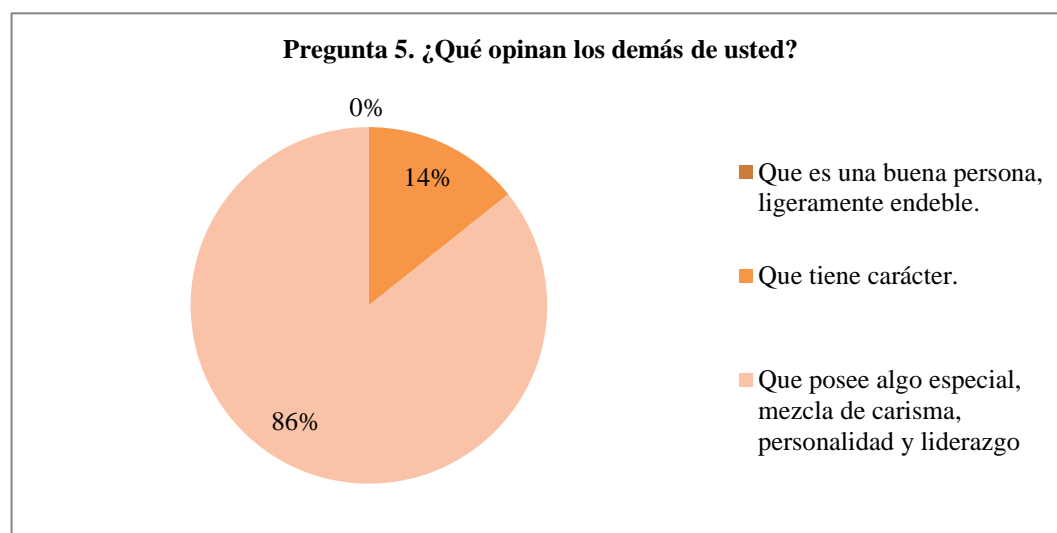


Gráfico 4.6: Resultados pregunta 5 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

Existe un alto porcentaje en cuanto a la percepción que tienen los trabajadores acerca de los líderes de la organización, ya que existe un criterio positivo del 86% de los directivos. Este criterio aunque parezca subjetivo es de vital importancia para que el líder no deje de ser dinámico, y por tanto, no se confíe de los criterios únicamente positivos, pues más bien debe analizar y valorar los criterios que no agradan siempre al directivo y ver cuánto grado de objetividad tienen para mejorar su desempeño.

Pregunta 6

Cuando está presente en una conversación

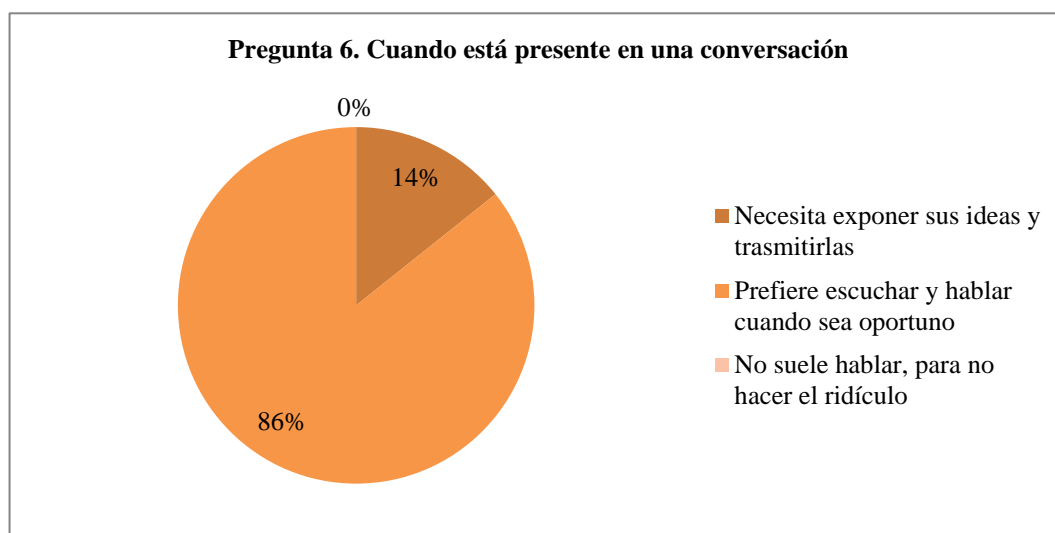


Gráfico 4.7: Resultados pregunta 6 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 86 % de los directivos responden que prefieren hablar y escuchar cuando sea oportuno. Sin embargo, una persona que representa el 14% indica que necesita exponer sus ideas y transmitirlas. En esta variable, es importante escuchar las ideas que pueden mejorar el trabajo y también verter el criterio como líder sin necesidad que la palabra de éste sea la decisión final.

Pregunta 7

¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados?

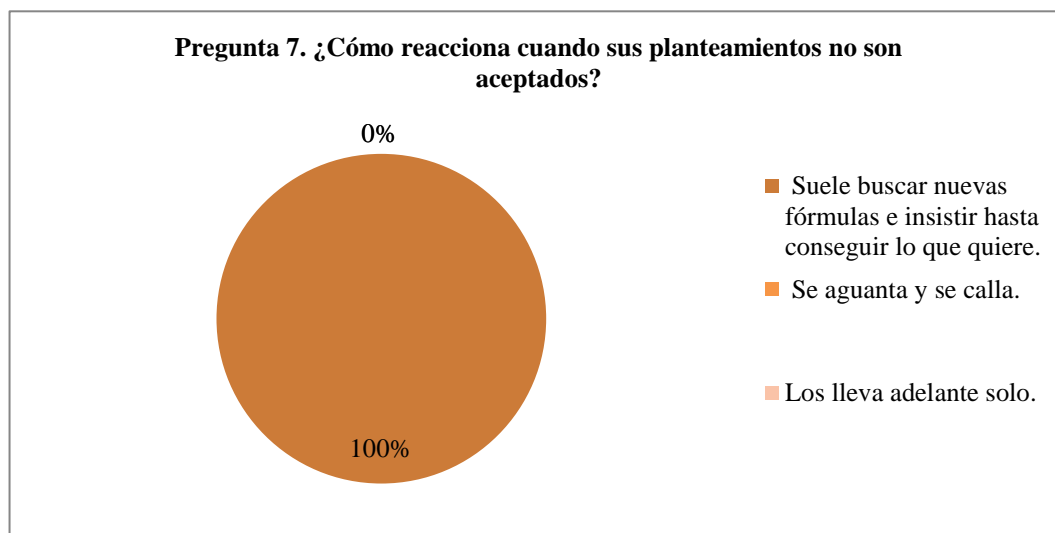


Gráfico 4.8: Resultados pregunta 7 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 100 % de los directivos manifiestan que cuando sus planteamientos no son aceptados, suelen buscar nuevas fórmulas e insistir hasta conseguir lo que quieren. La autora de esta investigación considera que cuando los planteamientos no son aceptados no se debe insistir hasta conseguir el criterio del líder, más bien debe analizarse el por qué no se acepta por la comunidad universitaria un determinado criterio para ver cómo se puede mejorar de manera colectiva, pues todos son responsables de la organización.

Pregunta 8

¿Cuál era su papel en el colegio?

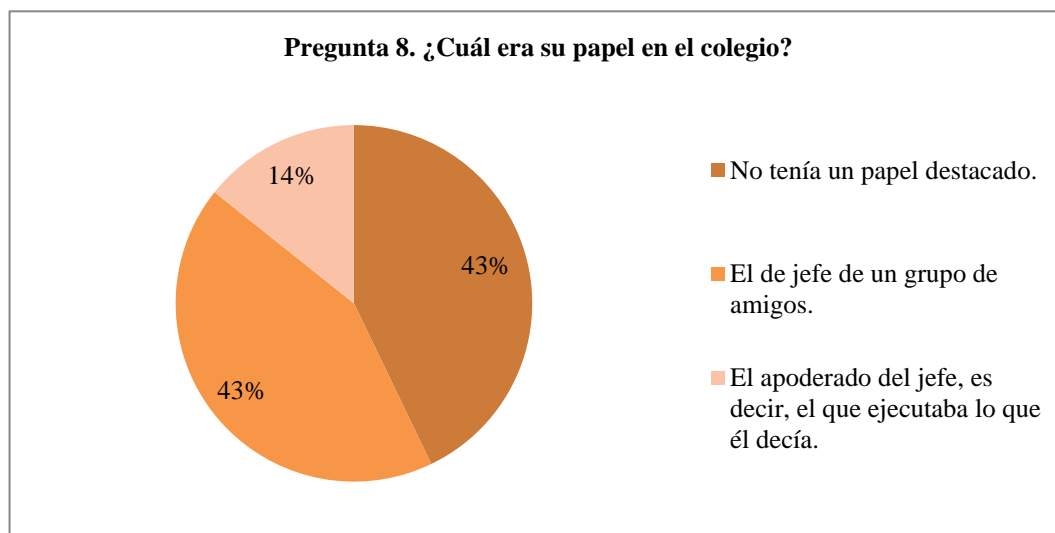


Gráfico 4.9: Resultados pregunta 8 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

Los resultados frente a la interrogante son diversos, las dos terceras partes aseguran haber tenido un papel destacado en el colegio, y, haber sido el jefe de un grupo de amigos, mientras que un directivo respondió haber sido el apoderado del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que él decía. En realidad estas respuestas demuestran que los actuales líderes de la universidad no se han formado ni preparado, y es por ello que en la práctica diaria deben mejorar sus gestiones.

Pregunta 9

¿Acepta las ideas de otros?

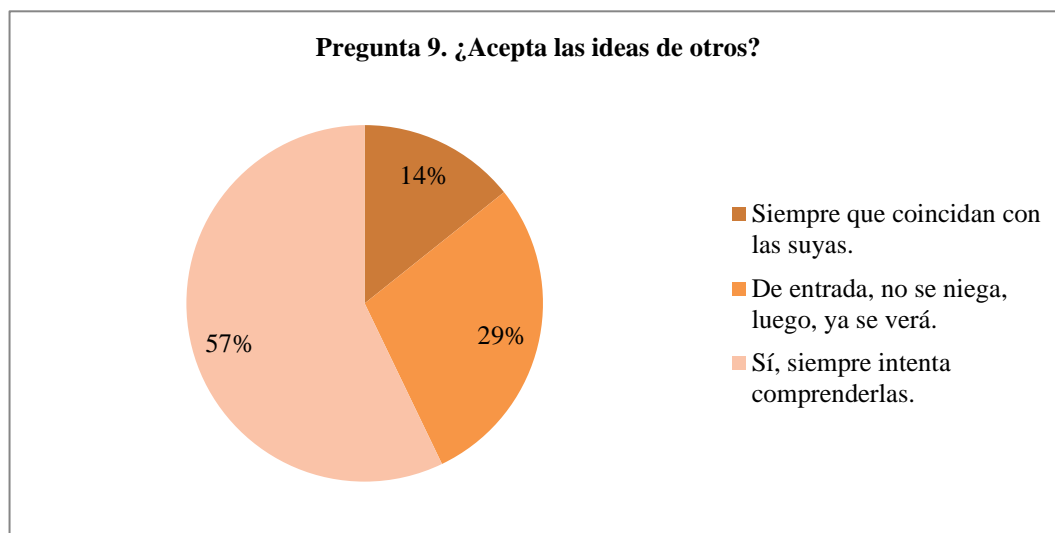


Gráfico 4.10: Resultados pregunta 9 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 57 % de los directivos manifiesta que aceptan las ideas de otros siempre que coincidan con las suyas; el 29% de entrada, no se niega, luego, ya se verá, y el 14% únicamente lo hace siempre y cuando coincidan con las suyas. En este aspecto, aún queda por mejorar en los directivos pues el aceptar una buena sugerencia es muestra de sabiduría y humildad.

Pregunta 10

¿Quién manda en su casa?

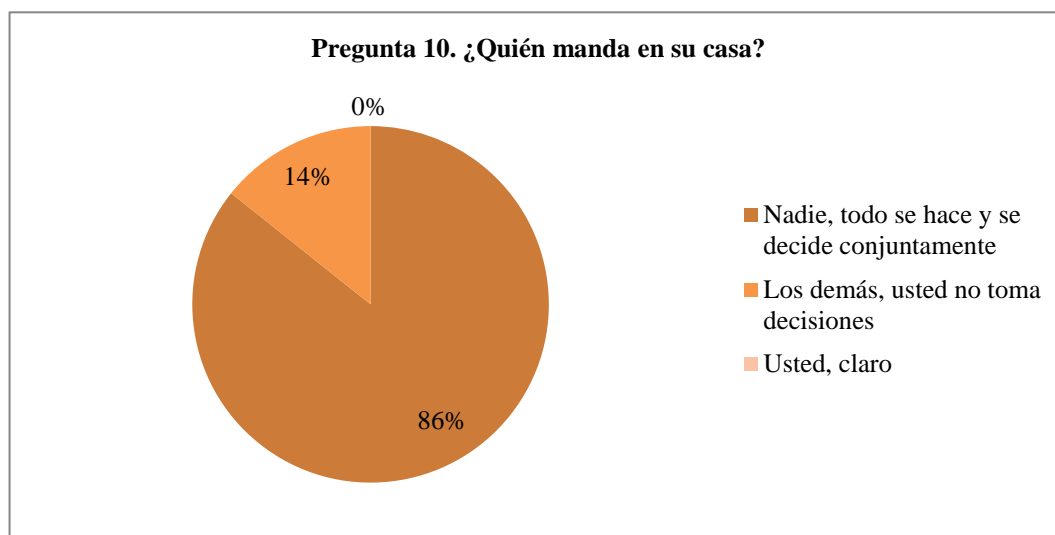


Gráfico 4.11: Resultados pregunta 10 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 86% de los directivos manifiesta que las decisiones en casa se las toman conjuntamente, mientras un directivo que representa el 14% asegura que no toma decisiones que los demás lo hacen por él.

Pregunta 11

¿Cómo se siente cuando algo sale mal?

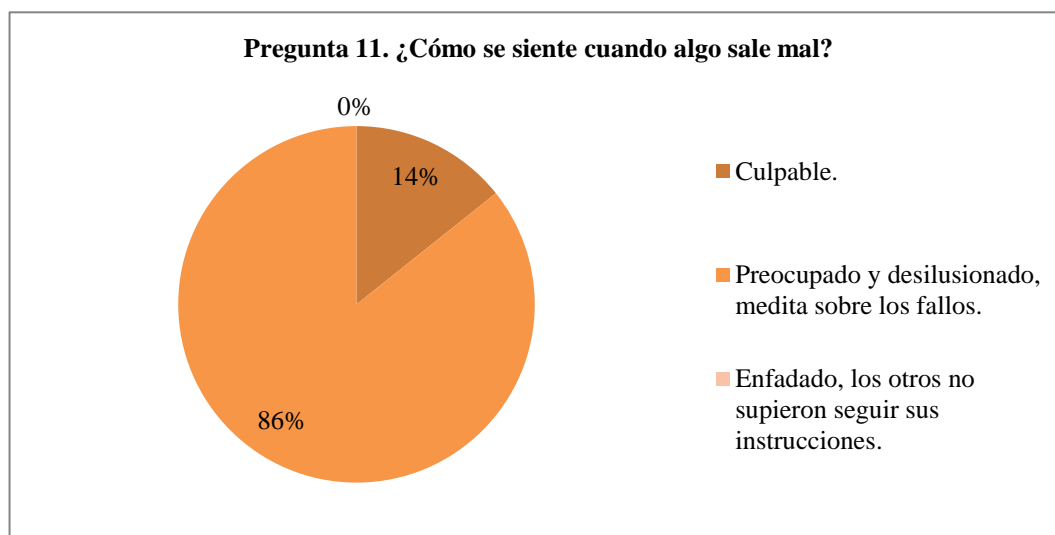


Gráfico 4.12: Resultados pregunta 11 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 86% de los directivos responde que cuando algo sale mal se sienten preocupados y desilusionados, meditan sobre los fallos, el 14% manifiesta que se siente culpable. Este comportamiento sucede cuando las decisiones tomadas fueron de manera anárquica y por ello deben sentirse culpable, pero si las decisiones fueran colegiadas con el colectivo y la responsabilidad hubiese sido compartida, entonces el sentimiento es distinto, pues no siempre se obtienen los resultados que una organización espera aunque las cosas se hagan de la mejor manera.

Pregunta 12

¿Es usted capaz de cambiar de opinión?

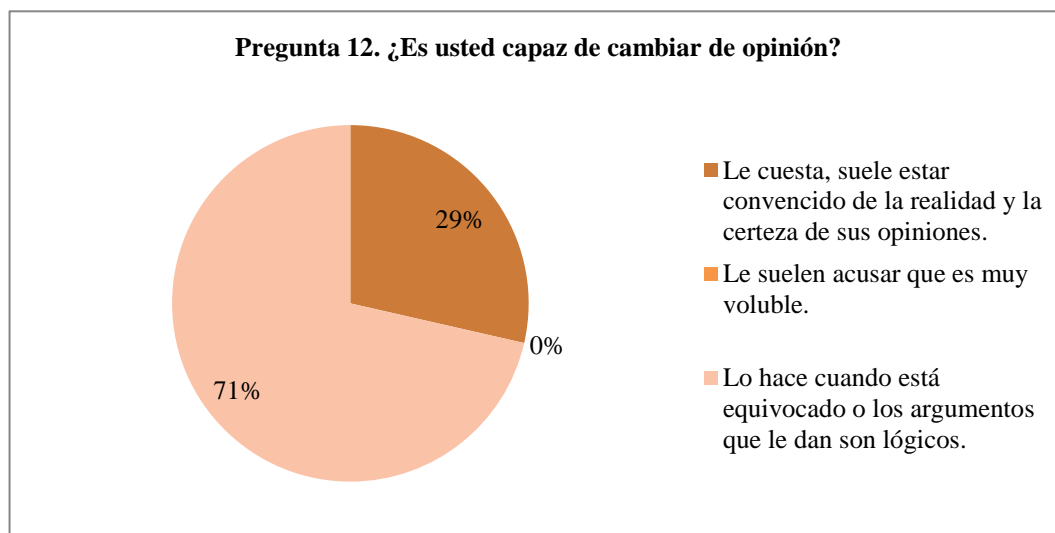


Gráfico 4.13: Resultados pregunta 12 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 71% de los directivos respondió que son capaces de cambiar su opinión en caso de estar equivocados o que los otros le den argumentos lógicos.

Pregunta 13

¿Le gusta a usted mandar?

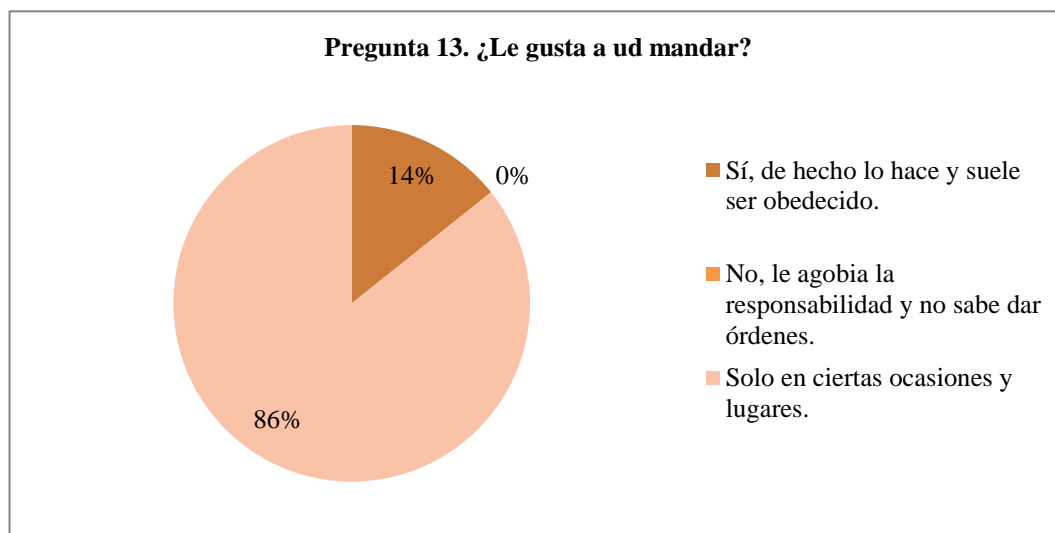


Gráfico 4.14: Resultados pregunta 13 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 86 % de los directivos responden que les gusta mandar sólo en ciertas ocasiones y lugares, mientras que el 14% asegura que sí les gusta y suelen ser obedecidos. Esto se debe fundamentalmente a la falta de preparación y experiencia del personal directivo.

Pregunta 14

¿Cómo reacciona si le piden hablar en público?

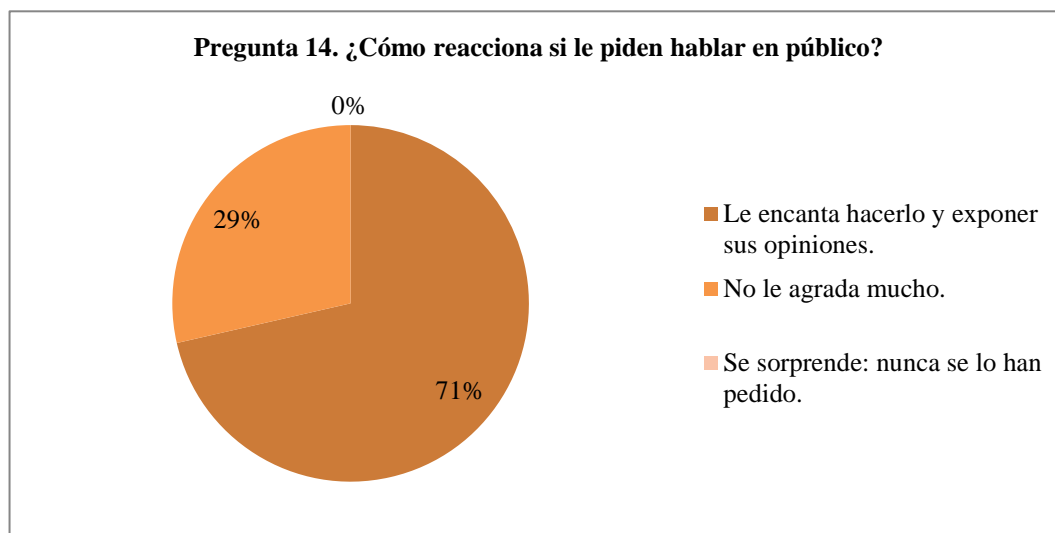


Gráfico 4.15: Resultados pregunta 14 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 71 % de los directivos respondió gusta y saben hablar en público. Sin embargo, el 29% no le agrada hacerlo. No obstante, la autora de esta investigación considera que falta preparación de los directivos para hablar fluidamente en público y asimilar criterios con madurez.

Pregunta 15

¿Qué suponen sus convicciones más íntimas?

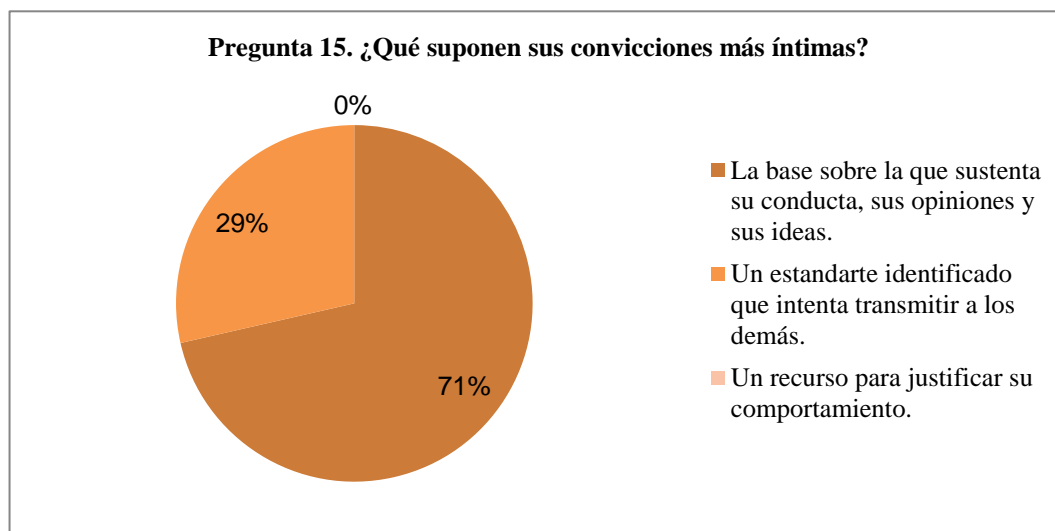


Gráfico 4.16: Resultados pregunta 15 encuesta liderazgo

Fuente: investigación

El 71 % de los directivos responde que sus convicciones más íntimas son base sobre la que sustenta su conducta, sus opiniones y sus ideas.

Valoración general del liderazgo de los directivos de la PUCESA

Del análisis de las respuestas de los directivos a las preguntas de la encuesta se llega a las siguientes conclusiones:

El 29 % de los directivos (2), son líderes o, al menos les gustaría serlo: no solo les complace mandar, sino que necesitan hacerlo. Les gusta imponer sus ideas, ser

obedecidos y dirigir a los demás. Piensan poco menos que “se encuentran en posesión de la verdad absoluta” y, por tanto, ven lógica su inclinación a ayudar a dirigir a otros. En otros casos, puede que sean líderes auténticos, con un carisma especial que espontáneamente, sin apenas buscarlo, atraen a los demás. Estos últimos se consideran líderes innatos.

El 29 % de los directivos (2), no son líderes, pero tampoco son totalmente influenciables. Suelen tener en cuenta planteamientos, ideas y opiniones de otros, pero, deciden por su cuenta. Son capaces de cambiar su forma de pensar o actuar si lo consideran oportuno, pero no por imposición del exterior. Consideran el valor elemental de la libertad: cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones.

El 29 % de los directivos (2), encajan básicamente con las conclusiones del grupo anterior. Tampoco son líderes, pero sí tienen cierta capacidad de mando: saben mandar y se hacen obedecer siempre que lo creen oportuno, pero no de forma constante e imprescindible, como le sucede al líder. Pueden encajar muy bien en tareas directivas.

El 13 % de los directivos, no tienen dotes de mando, no les interesa mandar, se sienten agobiados por la responsabilidad o, simplemente tienen una personalidad con las ideas poco claras, débil, voluble y maleable. Sea por la causa que sea, aceptan rápidamente los razonamientos y las decisiones de los otros y se adaptan a los cambios que vienen del exterior.

Fase 3. Satisfacción de usuarios

Se aplica una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes con relación a todos los procesos de la EAE de la PUCESA, en la cual se analizan los cinco atributos que definen la calidad de un servicio: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía (Ver Anexo 3). Para el análisis, se emplea una escala de medición diferencial y está fundamentada en la diferencia entre percepciones y expectativas por lo que el nivel de satisfacción es mayor cuando las percepciones son mayores que las expectativas de los usuarios, y menor cuando son inferiores las percepciones a las expectativas.

Se incluyeron en la muestra estudiantes de los diferentes niveles de las dos carreras de la EAE, los cuales se seleccionaron de manera aleatoria, con vistas a garantizar mayor representatividad en los resultados. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción de los estudiantes.

Atributo Tangibilidad: de la pregunta 1 a la 4 de la encuesta

Pregunta 1

Limpieza de las instalaciones

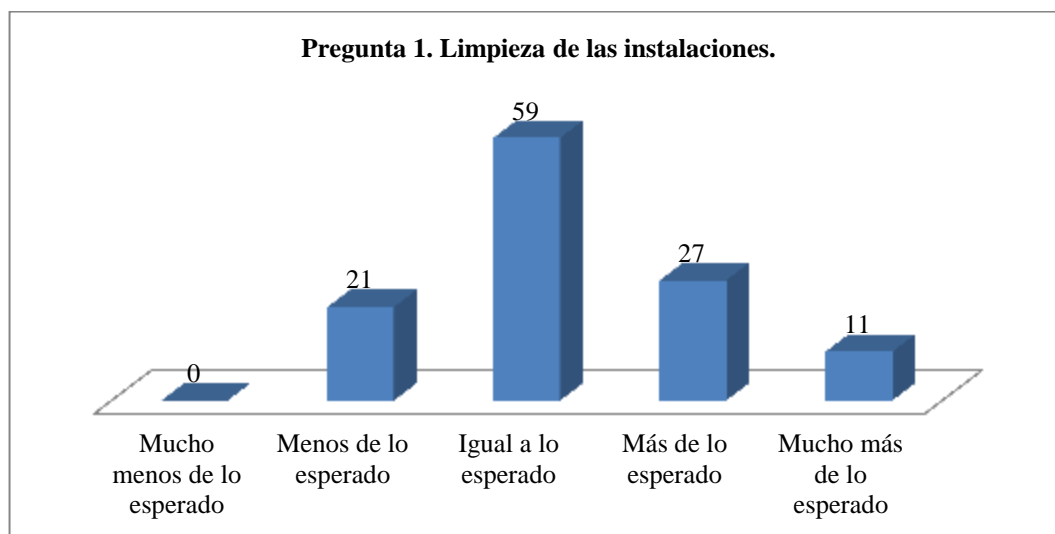


Gráfico 4.17: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

Fuente: investigación

El ítem limpieza de las instalaciones de la EAE es muy bien valorado por los estudiantes, con un alto nivel de satisfacción (83%), sólo 21 estudiantes consideran que el ítem es negativo. Sin embargo, es preciso señalar que a pesar de los esfuerzos de mantener las instalaciones limpias todo el tiempo, a veces se hace imposible por la falta de cultura de estudiantes y algunos docentes que no contribuyen a la organización y limpieza de las aulas y pasillos de la universidad.

Pregunta 2

Apariencia personal de los docentes y no docentes

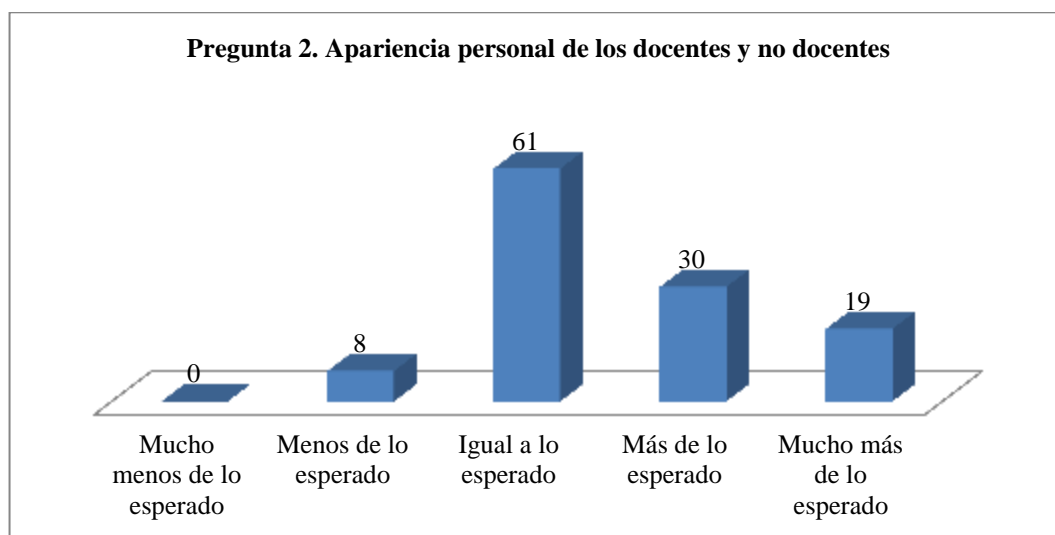


Gráfico 4.18: Resultados de la pregunta 2 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes valoran muy alto con un 93 % de satisfacción la apariencia personal de los docentes y no docentes de la EAE, sólo 8 lo ven de manera negativa. Este es un indicador que se le da seguimiento para que la propia escuela no pierda su imagen en cuanto al vestir adecuado de docentes y estudiantes.

Pregunta 3

Confort de las instalaciones

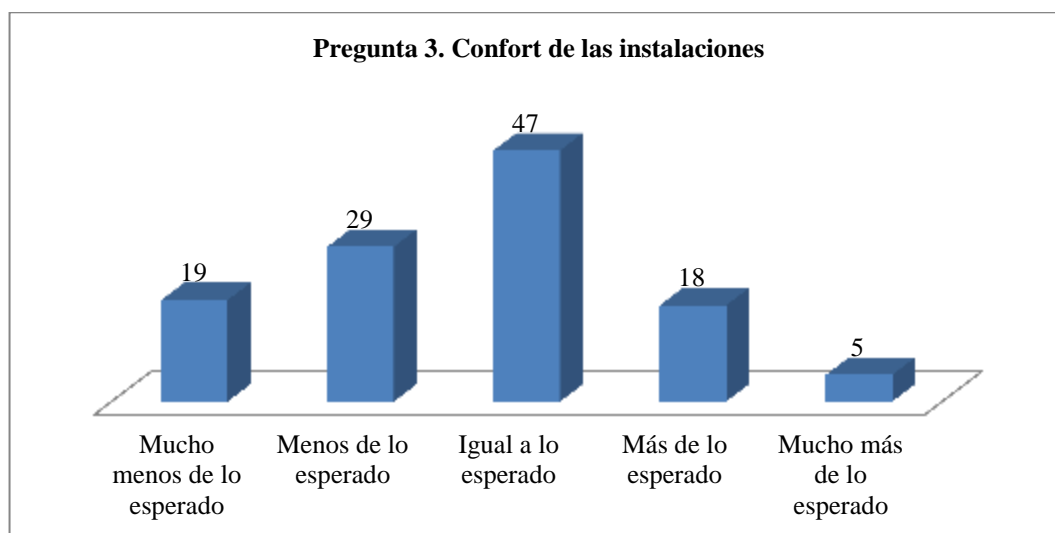


Gráfico 4.19: Resultados de la pregunta 3 de la encuesta

Fuente: investigación

Este ítem dentro del atributo **tangibilidad** es el peor valorado por los estudiantes, existe un 41% de insatisfacción general, por lo que los estudiantes no valoran de manera positiva el confort de las instalaciones de la EAE. Es necesario señalar, que los directivos se preocupan y ocupan por mantener un confort adecuado para las actividades docentes, sin embargo el cuidado de los estudiantes es insuficiente, pues no muestran cultura de comportamiento y educación formal en las aulas y demás áreas de la escuela y universidad.

Pregunta 4. Ambiente de las áreas de la EAE

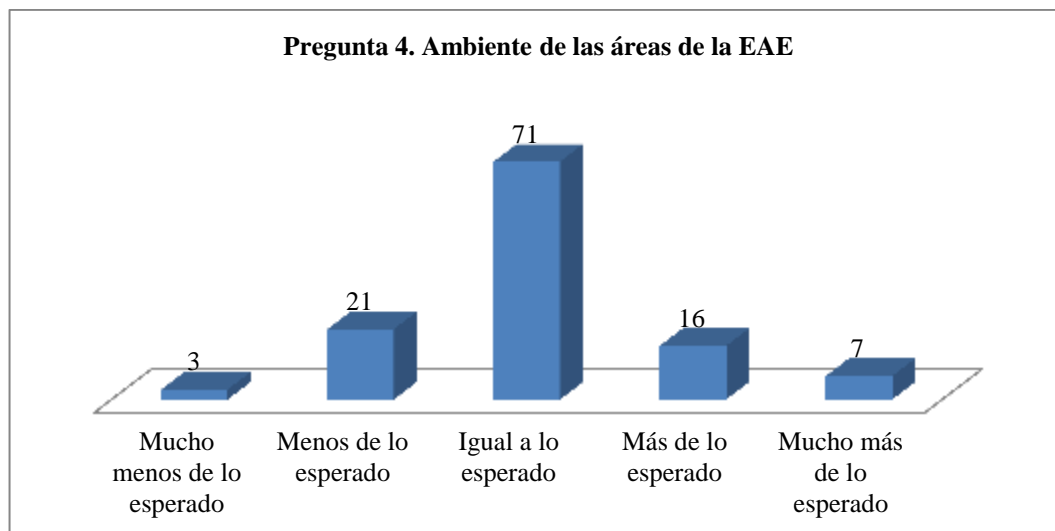


Gráfico 4.20: Resultados de la pregunta 4 de la encuesta

Fuente: investigación

El atributo ambiente de las áreas de la EAE, en sentido general es bien valorado por los estudiantes pues el 21% siente satisfacción, sin embargo 24 estudiantes lo valoran de manera negativa. Con relación a este atributo, se destaca el ambiente universitario que se vive tanto desde el punto de vista curricular como extracurricular.

Fiabilidad: de la pregunta 5 a la 9 de la encuesta

Pregunta 5

Conservación medios de enseñanza

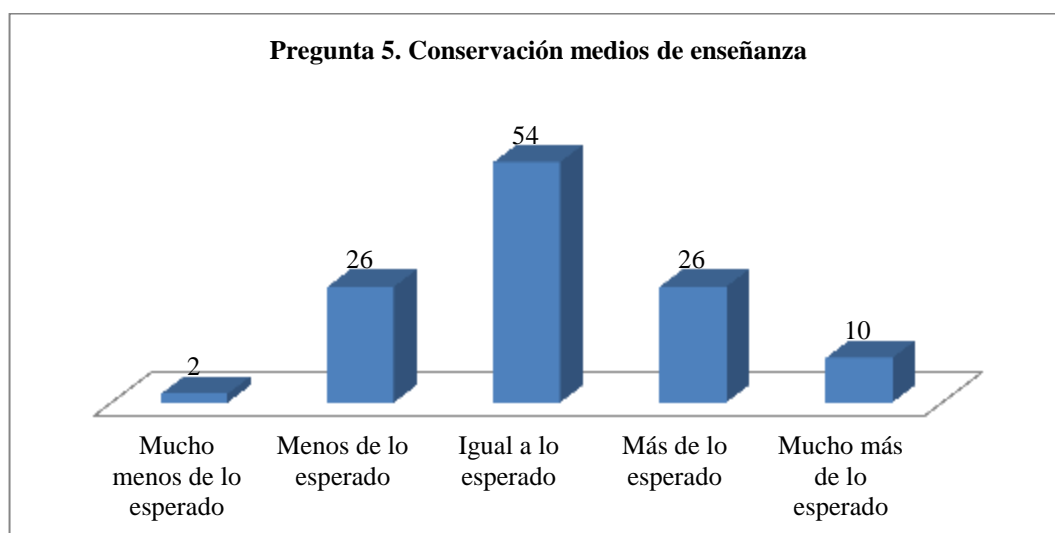


Gráfico 4.21: Resultados de la pregunta 5 de la encuesta

Fuente: investigación

El ítem conservación de los medios de enseñanza es bien valorado por los estudiantes con un 76% de satisfacción, pero 28 estudiantes lo valoran de manera negativa.

Pregunta 6

Capacidad de la EAE para prestar los servicios establecidos

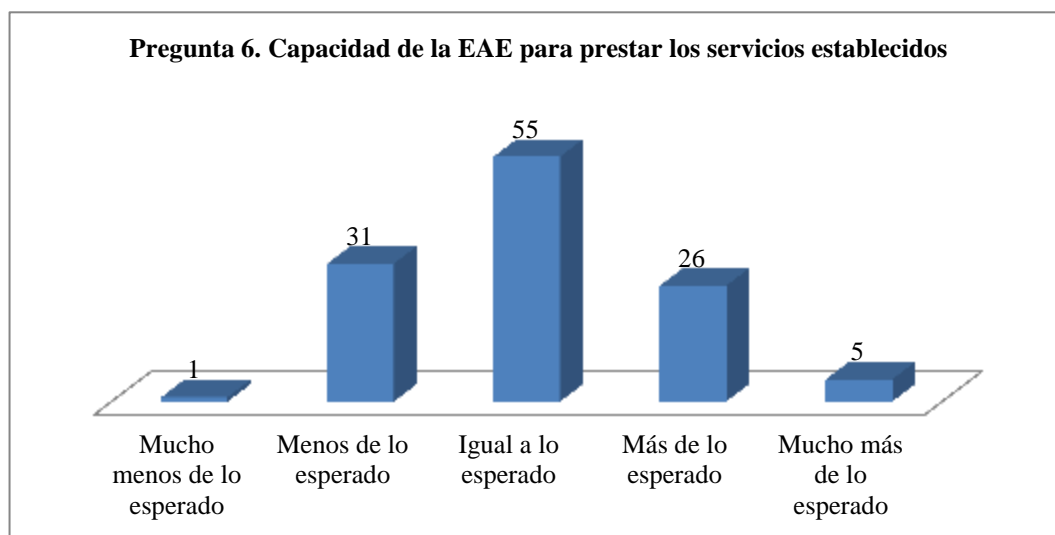


Gráfico 4.22: Resultados de la pregunta 6 de la encuesta

Fuente: investigación

En sentido general, los estudiantes están satisfechos (72%) con la capacidad de la EAE para prestar los servicios establecidos. Sin embargo, 32 estudiantes lo valoran de manera negativa.

Pregunta 7

Capacidad de la EAE para prestar los servicios sin errores

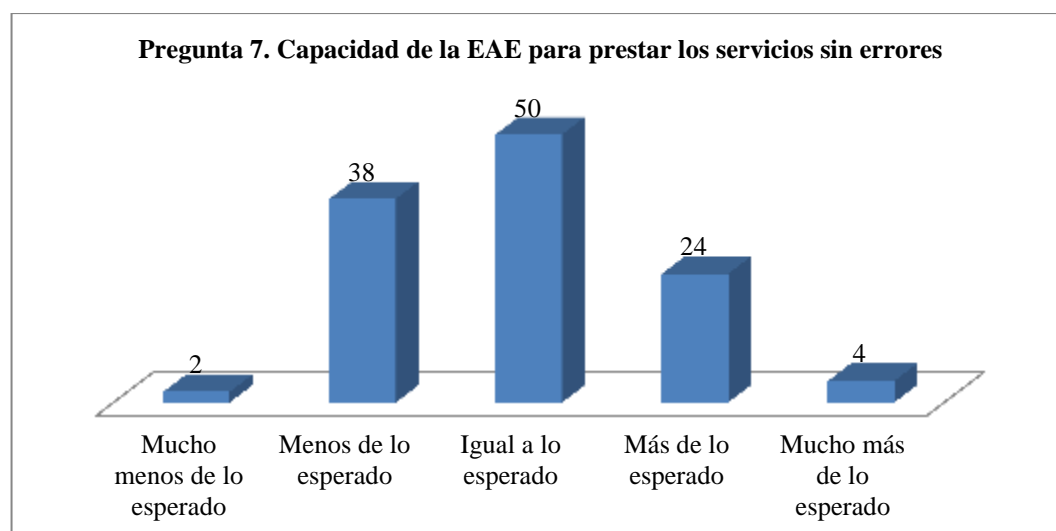


Gráfico 4.23: Resultados de la pregunta 7 de la encuesta

Fuente: elaboración propia

Este ítem se ve afectado pues un 34 % se encuentran insatisfechos, y plantean que la EAE no posee capacidad para prestar los servicios sin errores. Al respecto hay que destacar, que los procesos siempre deben evaluarse para lograr la mejora continua, y por tanto, no están exentos de errores, esta es una de las principales premisas de esta investigación, que se logre mejorar los procesos establecidos.

Pregunta 8

Funcionamiento sin errores de equipos y medios

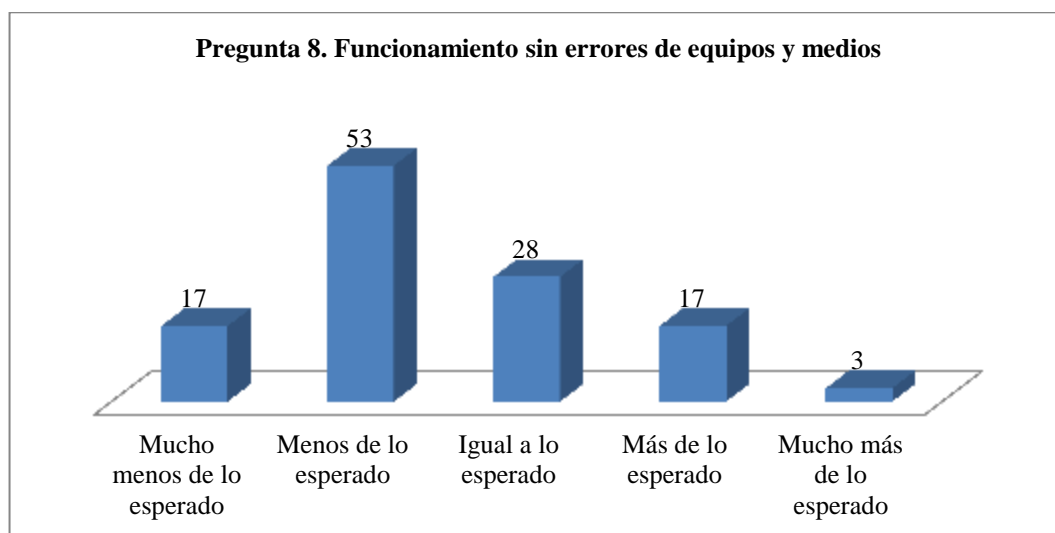


Gráfico 4.24: Resultados de la pregunta 8 de la encuesta

Fuente: investigación

Este ítem es el peor valorado dentro del atributo fiabilidad pues el 60 % de los estudiantes manifiestan insatisfacción con el funcionamiento de los equipos y medios de la EAE. No obstante, este criterio muestra un alto grado de subjetividad, pues los estudiantes no aprovechan en su totalidad la tecnología de la universidad a la máxima capacidad para estudiar, investigar y generar conocimientos.

Pregunta 9

Capacidad de la EAE de ofrecer datos de los cursos correctamente

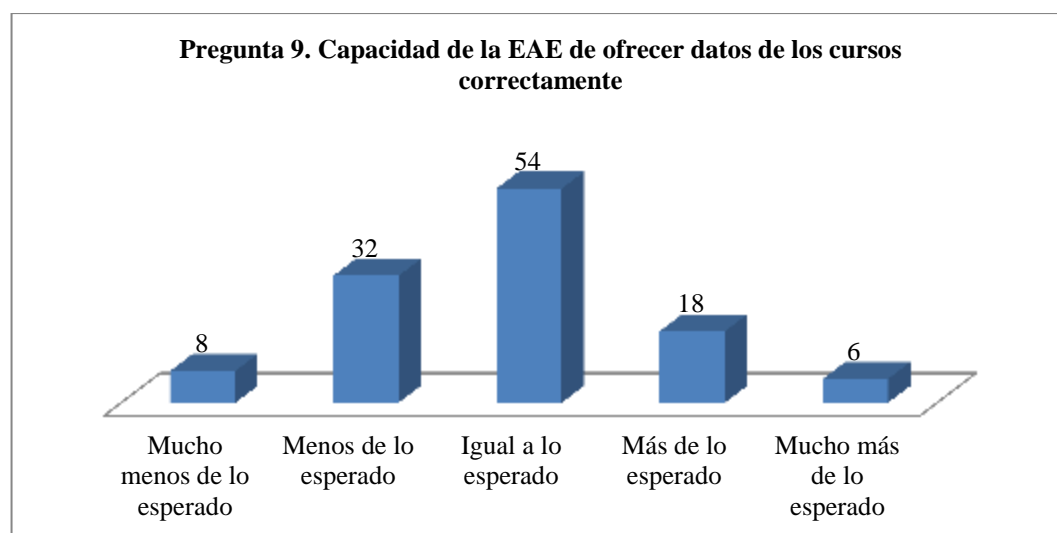


Gráfico 4.25: Resultados de la pregunta 9 de la encuesta

Fuente: investigación

Este ítem igualmente se ve afectado debido a que el 34% de los estudiantes están insatisfechos con la capacidad de la EAE de ofrecer datos e información sobre los cursos de manera correcta. Este es uno de los ítems que aún se pueden mejorar haciendo más eficiente, eficaz y efectivo los procesos establecidos.

Capacidad de Respuesta: de la pregunta 10 a la 13 de la encuesta

Pregunta 10

Eficacia de los profesores para resolver los problemas

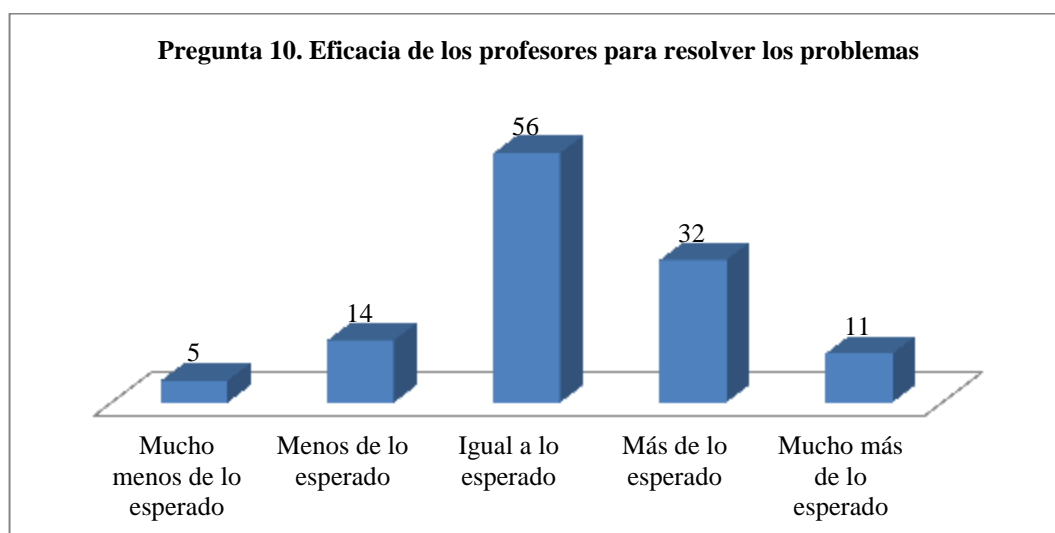


Gráfico 4.26: Resultados de la pregunta 10 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes valoran muy alto (83%) la satisfacción con la eficacia de los profesores para resolver los problemas que se les presentan a los estudiantes. Se muestra un grado de relación con los estudiantes muy profesional para enfrentar las dificultades que se presentan a diario, tomándose decisiones que contribuyen a la mejora de los procesos.

Pregunta 11

Facilidad para encontrar información de las materias

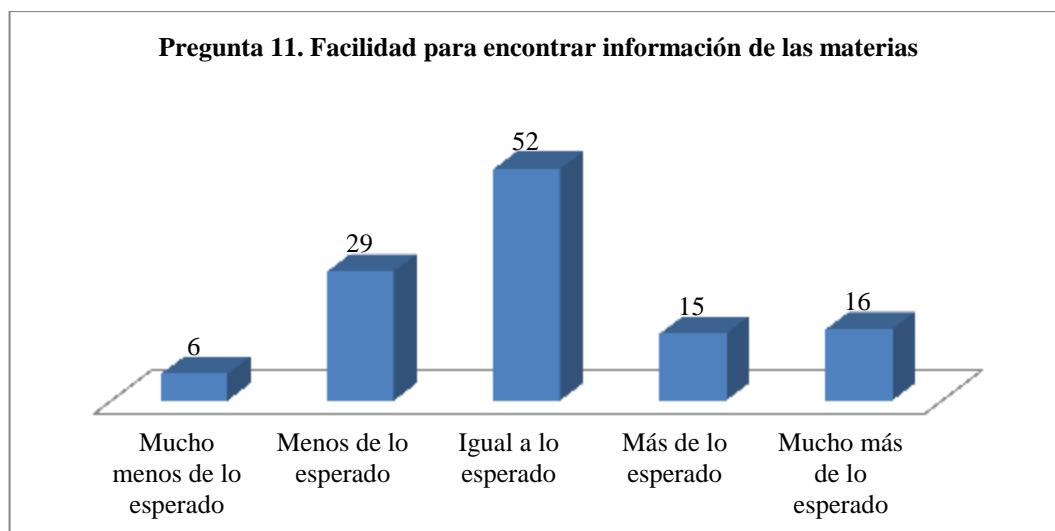


Gráfico 4.27: Resultados de la pregunta 11 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes no están muy satisfechos con la facilidad para encontrar información de las materias, pues el 30% lo valora de manera negativa. En este aspecto, es importante seguir trabajando por el hábito de la lectura y la investigación y no del facilismo que aun prima en las aulas. Los estudiantes deben ser más autónomo, no solo en la búsqueda y gestión de la información sino también en su autopreparación.

Pregunta 12

Cumplimiento de la planificación docente (Fechas y horarios)

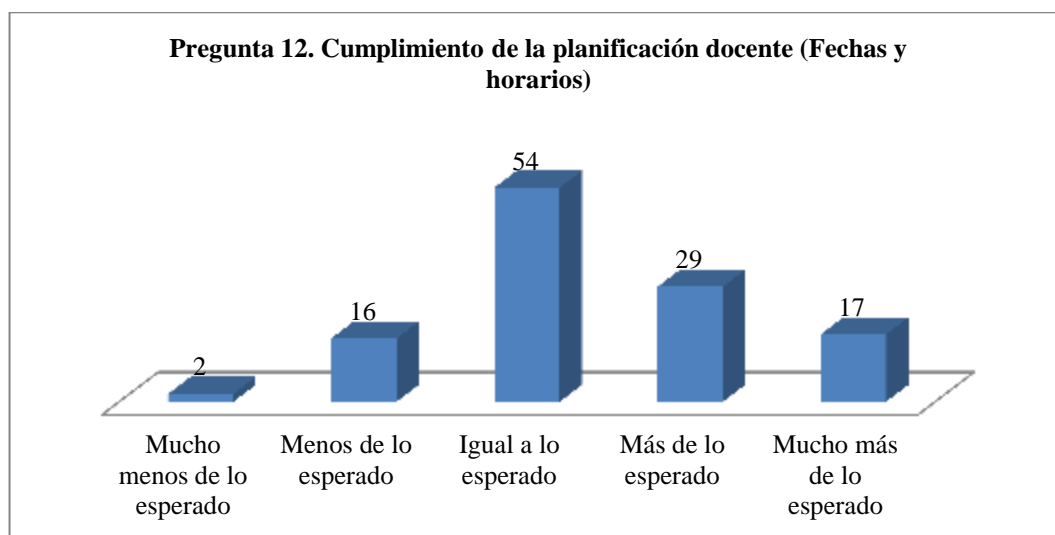


Gráfico 4.28: Resultados de la pregunta 12 de la encuesta

Fuente: investigación

Existe una alta satisfacción por parte de los estudiantes (85%) con el cumplimiento de la planificación docente, las fechas y horarios son respetados por profesores y directivos de la EAE.

Pregunta 13

Disponibilidad del personal para brindar información

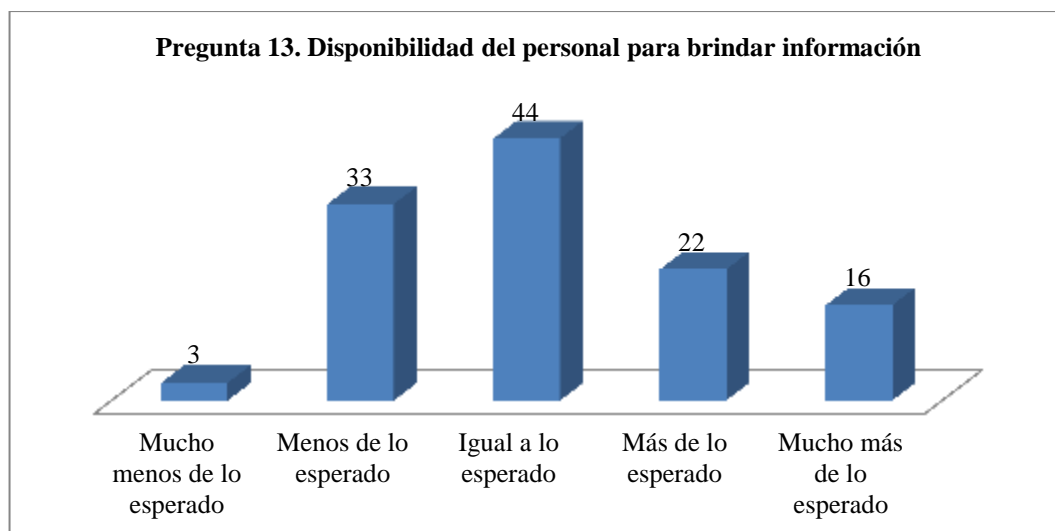


Gráfico 4.29: Resultados de la pregunta 13 de la encuesta

Fuente: investigación

La disponibilidad del personal para brindar información a los estudiantes también se ve afectada pues el 31% está insatisfecho y lo valora de manera negativa.

Seguridad: de la pregunta 14 a la 17 de la encuesta

Pregunta 14

Confianza transmitida por el personal del EAE

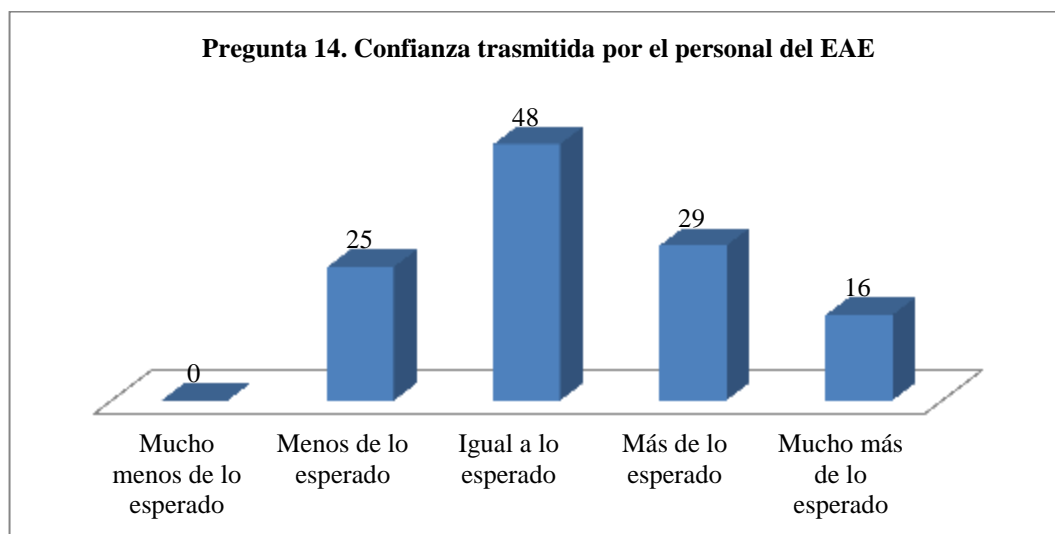


Gráfico 4.30: Resultados de la pregunta 14 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes tienen gran confianza en el personal docente y no docente de la EAE, el 80% manifiesta satisfacción con este ítem. Este ítem, se va comportando de manera progresiva, pues el nivel académico e investigativo de los docentes van en ascenso y esto genera confianza en los estudiantes.

Pregunta 15

Respeto mostrado por el personal de la EAE

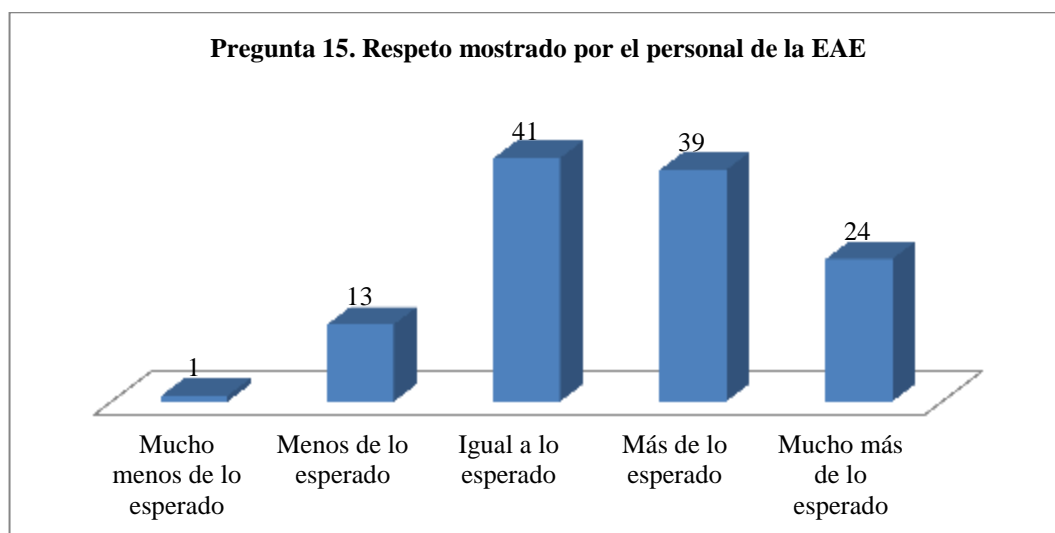


Gráfico 4.31: Resultados de la pregunta 15 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes manifiestan una alta satisfacción (89%) con el respeto mostrado por el personal docente y no docente de la EAE.

Pregunta 16

Profesionalidad del personal de la EAE

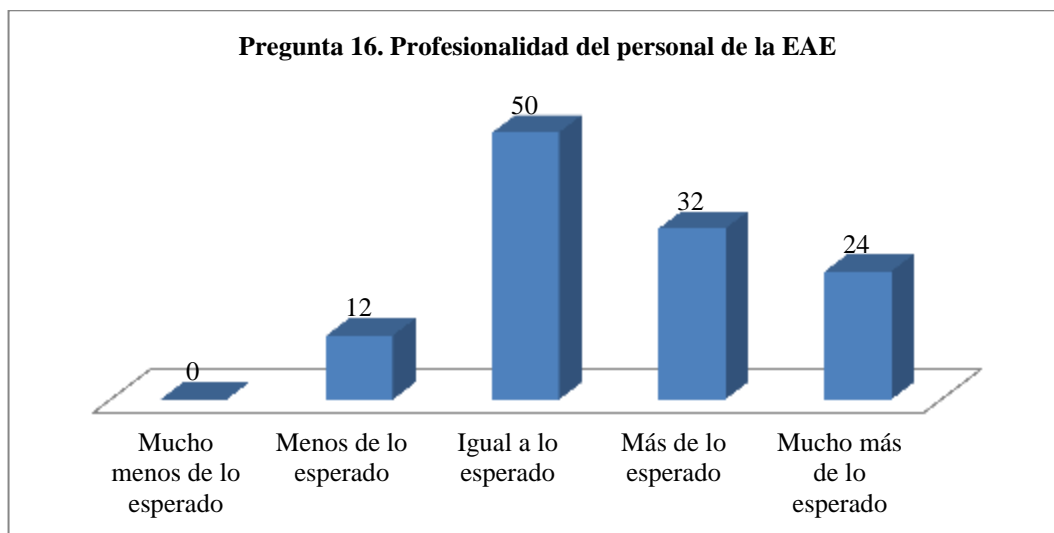


Gráfico 4.32: Resultados de la pregunta 16 de la encuesta

Fuente: investigación

Al igual que en ítem anterior existe una alta satisfacción por parte de los estudiantes (91%) con la profesionalidad del personal docente y no docente de la EAE.

Pregunta 17

Seguridad transmitida por instalaciones y medios de la EAE

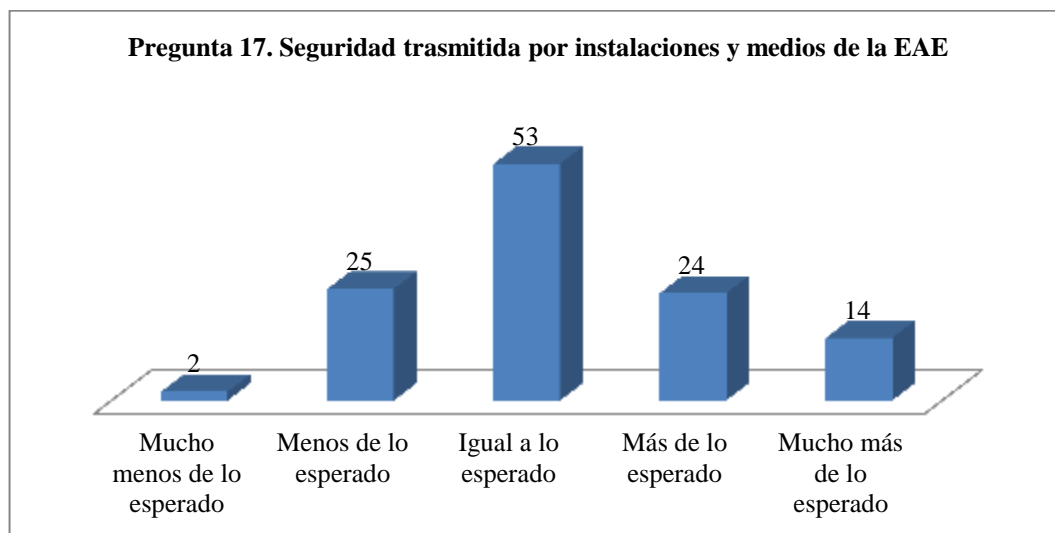


Gráfico 4.33: Resultados de la pregunta 17 de la encuesta

Fuente: investigación

Este ítem es el peor valorado en el atributo seguridad, el 23% de los estudiantes manifiestan insatisfacción con la seguridad transmitida por los equipos y medios de la EAE.

Empatía: de la pregunta 18 a la 20 de la encuesta

Pregunta 18

Conocimientos de las necesidades de los estudiantes de la EAE

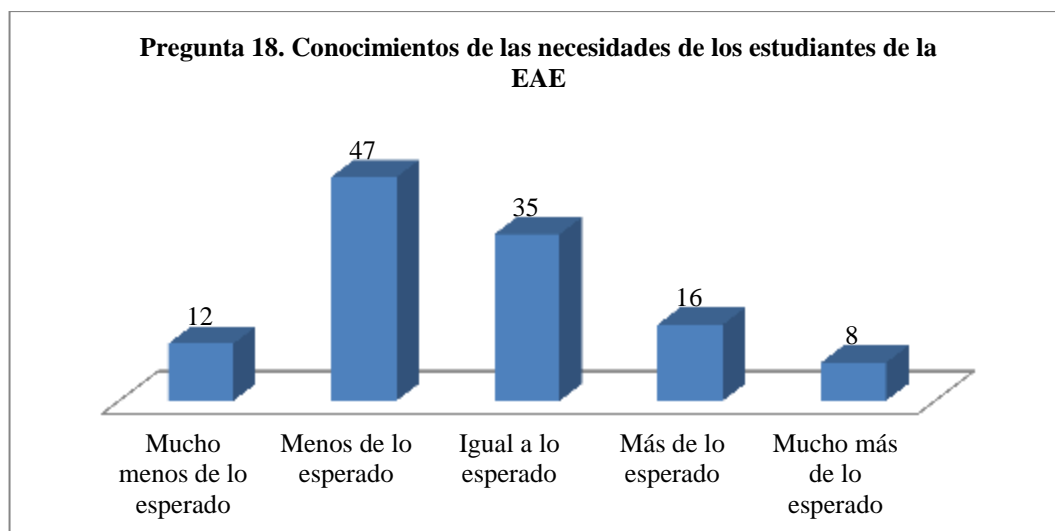


Gráfico 4.34: Resultados de la pregunta 18 de la encuesta

Fuente: investigación

Existe una alta insatisfacción en este ítem, el 50% de los estudiantes se encuentran insatisfechos, y plantean que los directivos y trabajadores de la EAE no conocen sus necesidades. Este ítem tiene un alto grado de subjetividad, pues no es posible que los estudiantes conozcan las necesidades insatisfechas de sus docentes y personal administrativo en su totalidad.

Pregunta 19

Adaptación de los horarios a las necesidades de los estudiantes

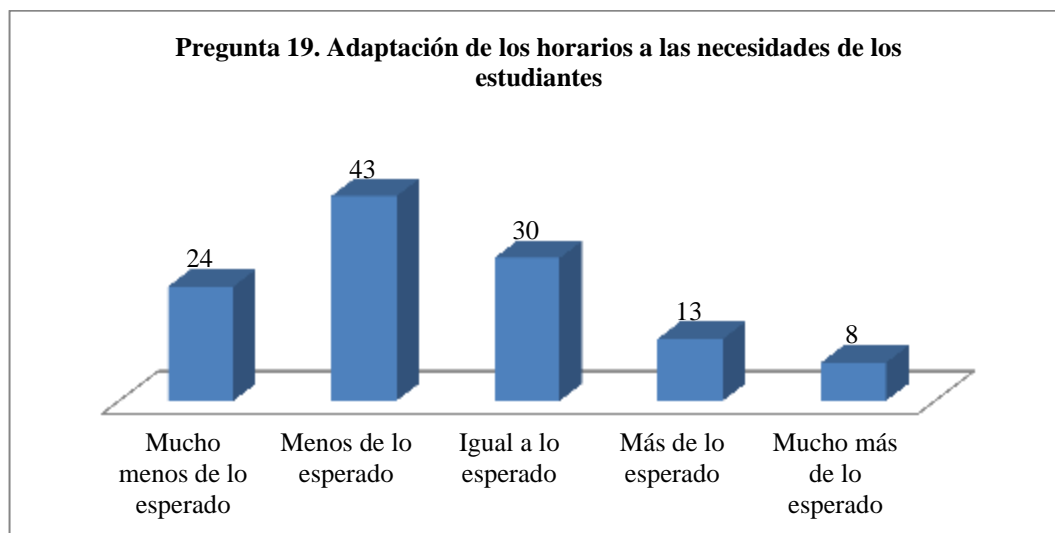


Gráfico 4.35: Resultados de la pregunta 19 de la encuesta

Fuente: investigación

Este es el ítem más afectado de la encuesta pues el 58% de los estudiantes se encuentran insatisfechos con la adaptación de los horarios de la EAE a sus necesidades.

Pregunta 20

Preocupación del personal de la EAE por resolver los problemas

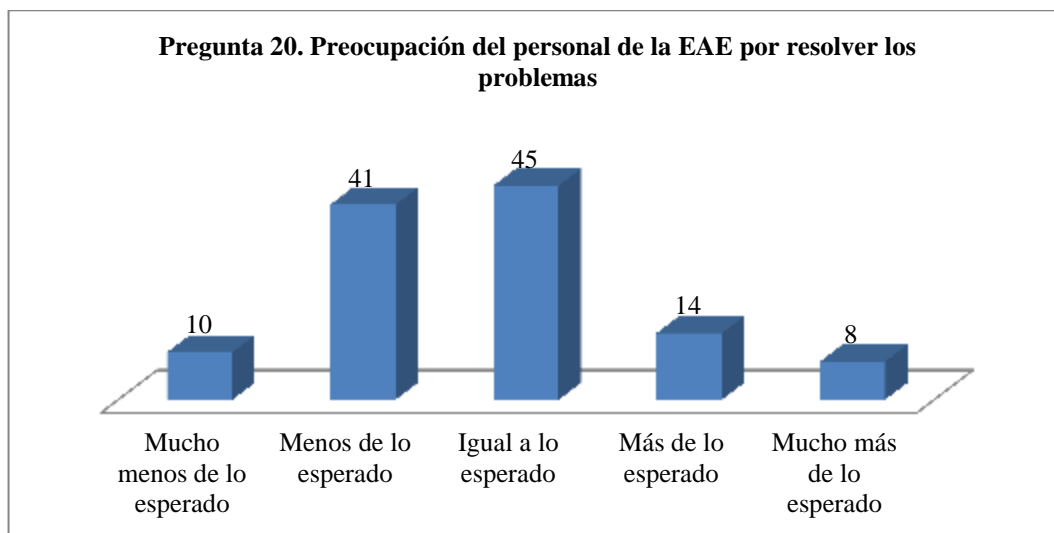


Gráfico 4.36: Resultados de la pregunta 20 de la encuesta

Fuente: investigación

Este ítem igualmente se ve afectado pues el 43% de los estudiantes plantean que los trabajadores no docentes de la EAE no se preocupan por resolver sus problemas.

Valoración general de la calidad de los servicios de la EAE. Pregunta 21 de la encuesta

Pregunta 21. Valoración general de la calidad de los servicios de la EAE

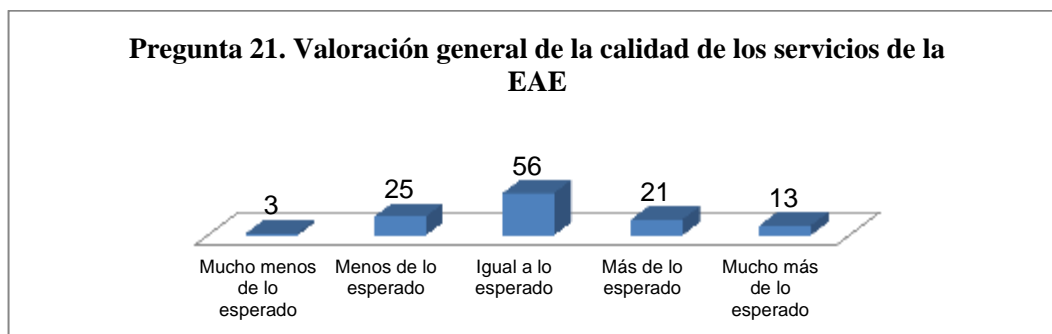


Gráfico 4.37: Resultados de la pregunta 21 de la encuesta

Fuente: investigación

En sentido general, existe satisfacción por parte de los estudiantes con la calidad de los servicios de la EAE, pues el 76 % manifiestan percepciones por encima de sus expectativas pero un 24 % lo valoran de manera negativa o sea que esperaban más de la EAE, lo cual significa que inmediatamente deben tomarse medidas para disminuir el nivel de insatisfacción de los estudiantes, sobre todo en los ítems peor valorados o percibidos.

Para evaluar la calidad académica se utilizó una encuesta encaminada a conocer la percepción de los estudiantes sobre la calidad académica de sus docentes. La encuesta (Ver Anexo 4) se le aplicó a los estudiantes de las dos carreras de la EAE para conocer la calidad de los docentes que imparten actividades académicas en dichas carreras, considerándose para el estudio un grupo de indicadores que tributan a medir la calidad académica de la planta docente. Esta encuesta se aplicó a la muestra de 118 estudiantes distribuidos en todos los niveles de las dos carreras de la EAE, a continuación se muestran los resultados.

Pregunta 1

Contribución a la mejora de la formación de los estudiantes

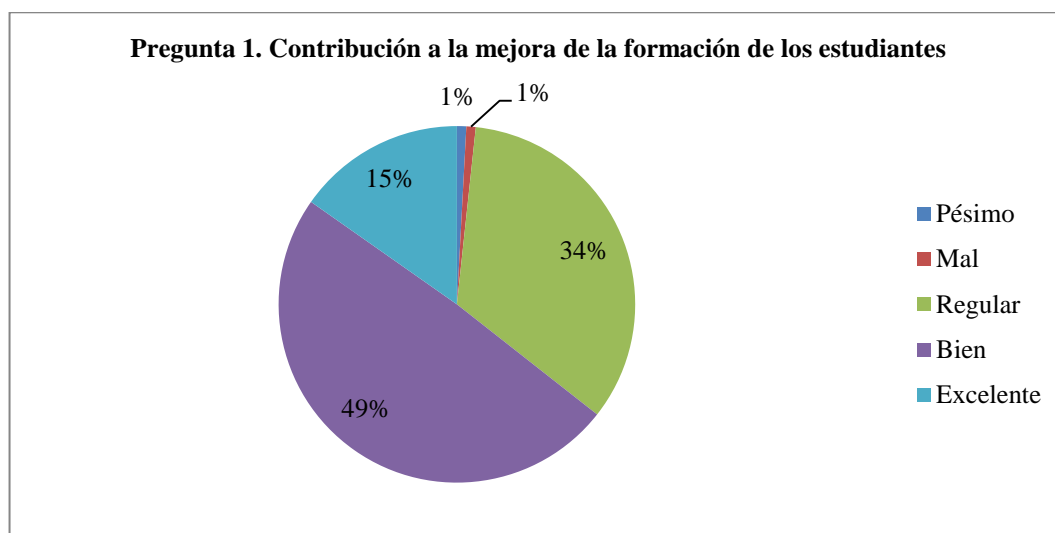


Gráfico 4.38: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

Fuente: investigación

El 36 % de los estudiantes valoran de manera negativa la contribución que han hecho los profesores a su formación integral, inclusive existen valoraciones de mal y pésimo.

Pregunta 2

Aportan nuevos conocimientos

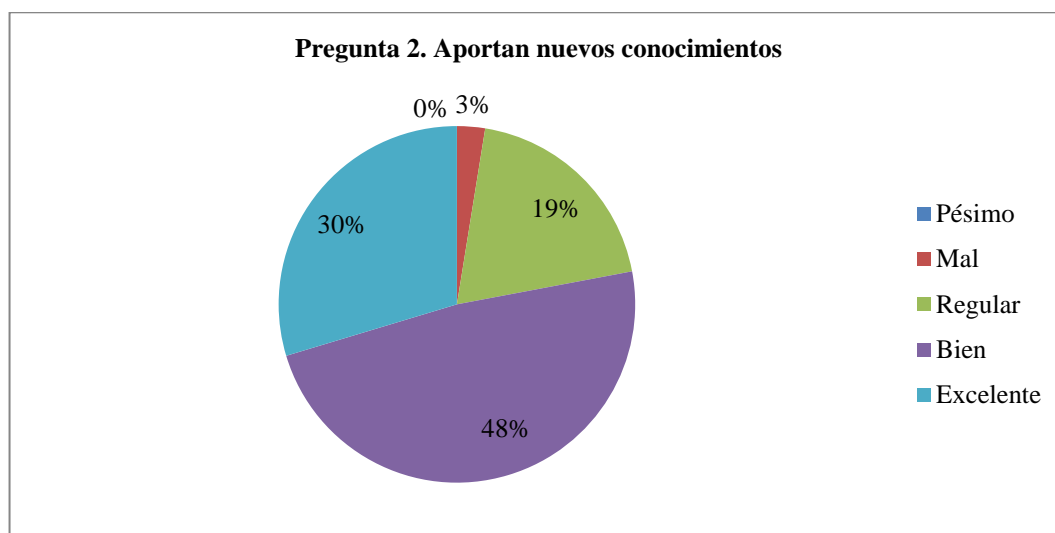


Gráfico 4.39: Resultados de la pregunta 2 de la encuesta

Fuente: investigación

El 78% de los estudiantes valoran de manera positiva el aporte que hacen los profesores de nuevos conocimientos, aunque 26 lo valoran entre regular y mal.

Pregunta 3

Consecución de los objetivos previstos

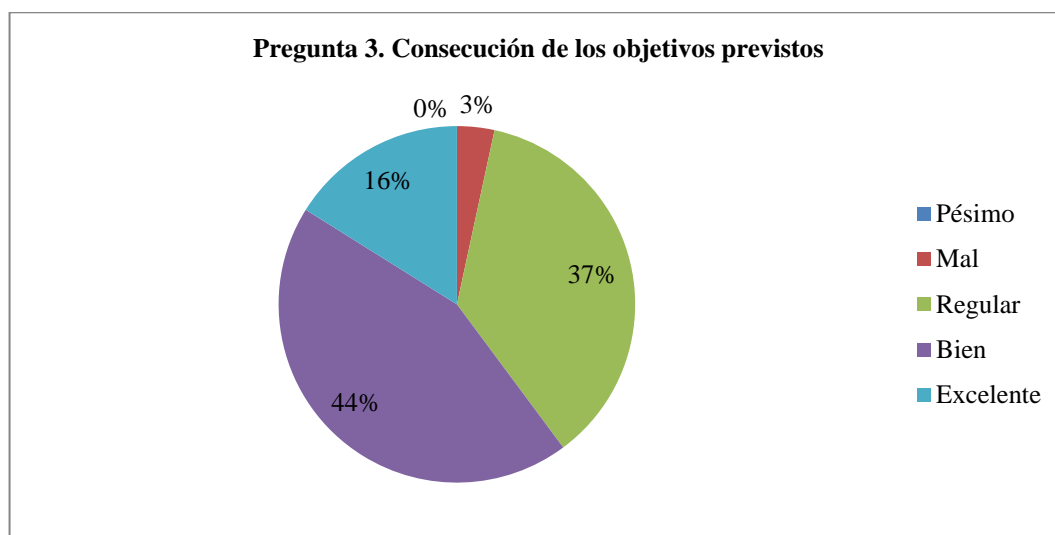


Gráfico 4.40: Resultados de la pregunta 3 de la encuesta

Fuente: investigación

Existe una mala valoración por parte de los estudiantes de la consecución de los objetivos propuestos en las materias que imparten los profesores, pues 47 estudiantes (40%) lo valoran de regular y mal.

Pregunta 4

Informan con claridad la forma de evaluar

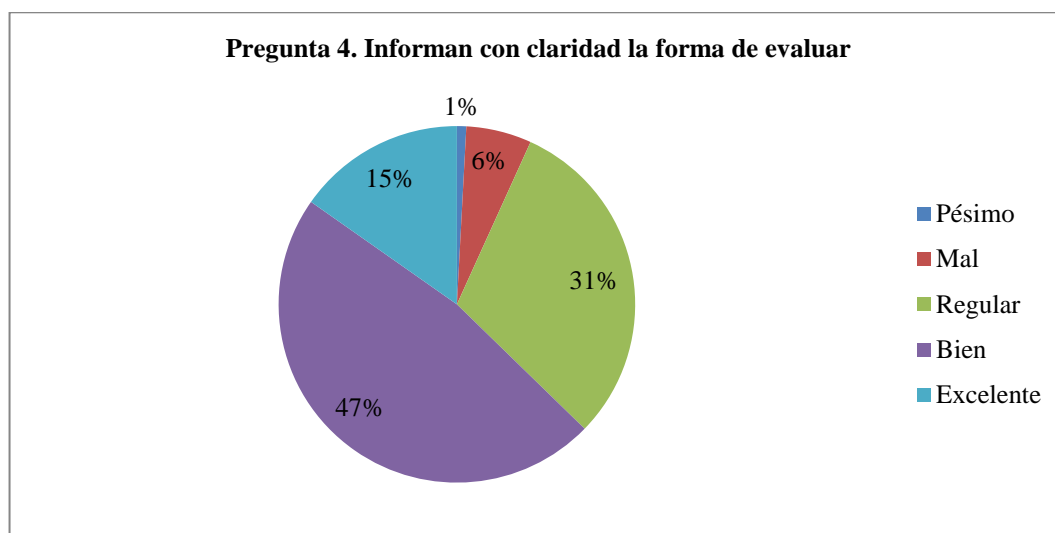


Gráfico 4.41: Resultados de la pregunta 4 de la encuesta

Fuente: investigación

Igualmente 44 estudiantes (37%) valoran de regular, mal y pésimo la información de los profesores sobre la forma de evaluar, por lo que existe una alta insatisfacción con este ítem.

Pregunta 5

Preparación para impartir el contenido de la materia

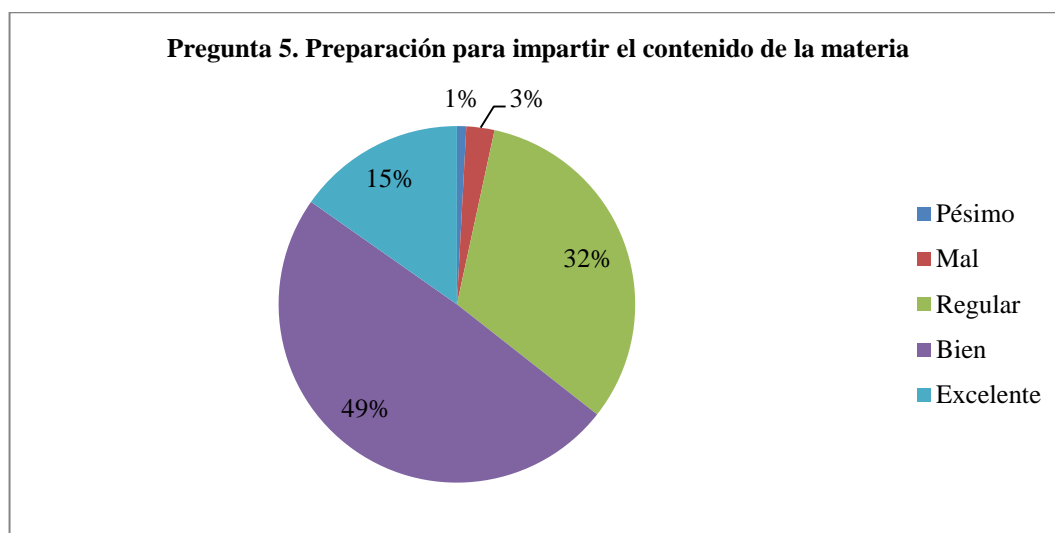


Gráfico 4.42: Resultados de la pregunta 5 de la encuesta

Fuente: investigación

El 36% de los estudiantes valoran de manera negativa la preparación de los profesores para impartir los contenidos de la materia. Este tipo de resultado debe tener un alto grado de atención por parte de la dirección de la escuela, pues afecta la formación integral de los estudiantes y la imagen de la institución.

Pregunta 6

Utilización de ejemplos y casos prácticos

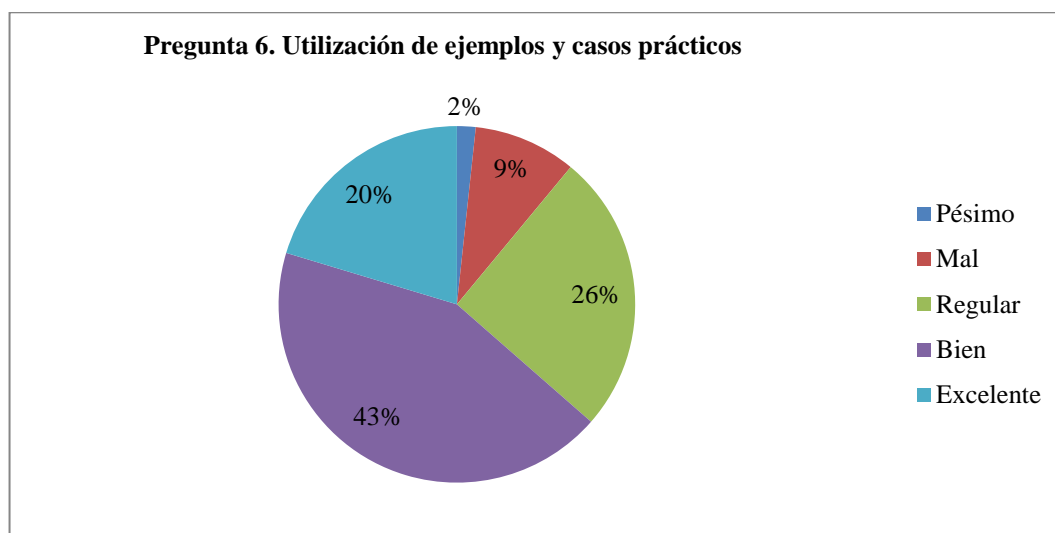


Gráfico 4.43: Resultados de la pregunta 6 de la encuesta

Fuente: investigación

El 38 % de los estudiantes evalúa de regular, mal y pésimo la utilización de ejemplos y casos prácticos por parte de los profesores en las materias que imparten. En este sentido, deben aumentarse los controles a clases de manera imprevista para verificar estos argumentos que deben ser atendidos con alta prioridad.

Pregunta 7

Es seguro y competente en la materia

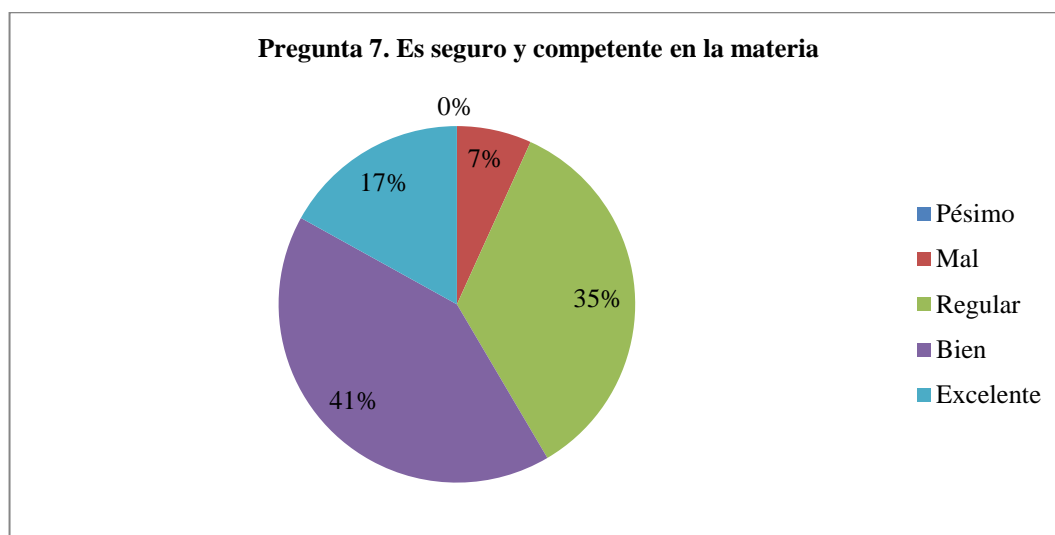


Gráfico 4.44: Resultados de la pregunta 7 de la encuesta

Fuente: investigación

El 41 % de los estudiantes valoran de regular y mal la seguridad y competencia de sus docentes en las materias que imparten. Este es un criterio importante para atender, pues puede afectar la calidad del proceso docente y debe ir mejorando este indicador pues la categoría docente en este semestre que se evalúa es superior a la del curso pasado.

Pregunta 8

Impartió de forma interactiva las clases

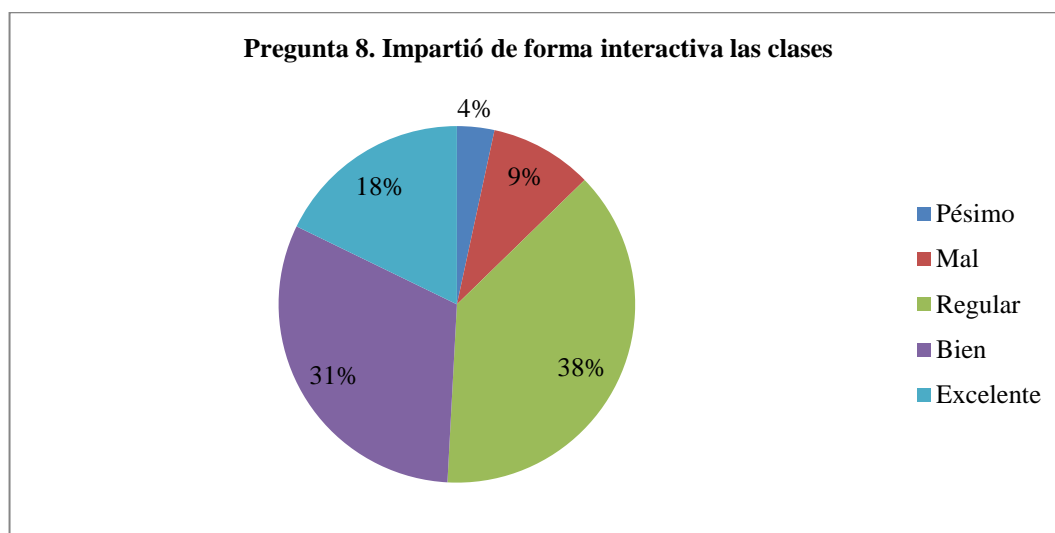


Gráfico 4.45: Resultados de la pregunta 8 de la encuesta

Fuente: investigación

El 52% de los estudiantes valoran de regular, mal y pésimo la interactividad de las clases impartidas por los docentes.

Pregunta 9

Exige investigar y auto gestionar el conocimiento

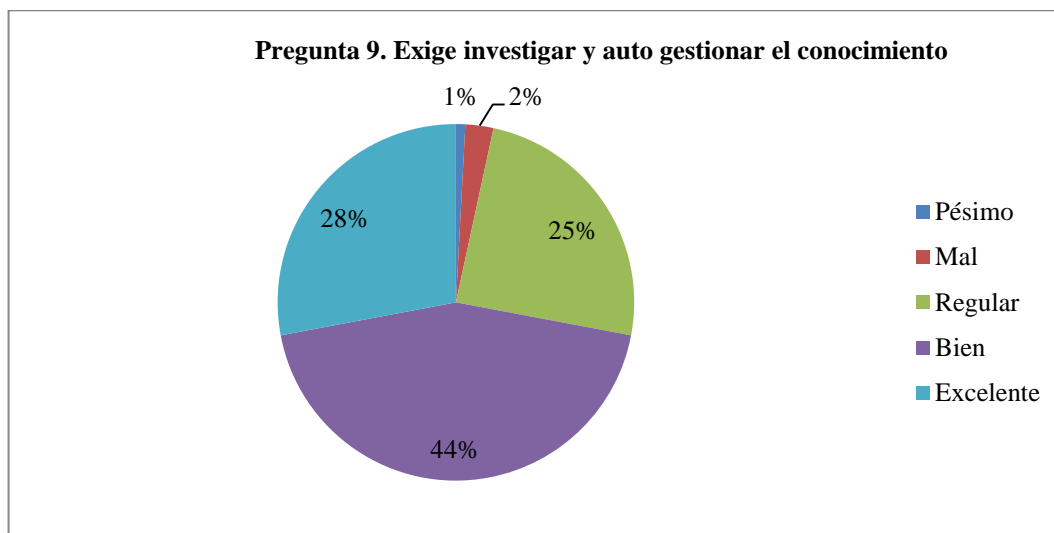


Gráfico 4.46: Resultados de la pregunta 9 de la encuesta

Fuente: investigación

El 72% de los estudiantes valoran de manera favorable que los docentes le exigen investigar y gestionar el conocimiento, aunque un 28% lo evalúa de regular, mal y pésimo.

Pregunta 10

Despertó interés por la materia

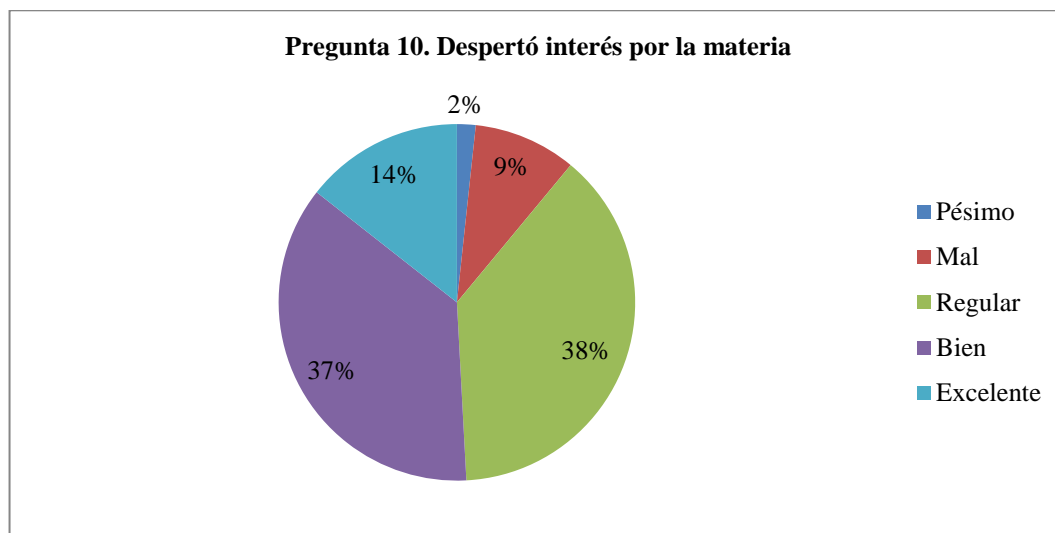


Gráfico 4.47: Resultados de la pregunta 10 de la encuesta

Fuente: investigación

El 50% de los estudiantes manifiestan que existen problemas en despertar el interés de ellos por parte de los docentes hacia la materia que imparten.

Pregunta 11

Trató con respeto y cordialidad a los estudiantes

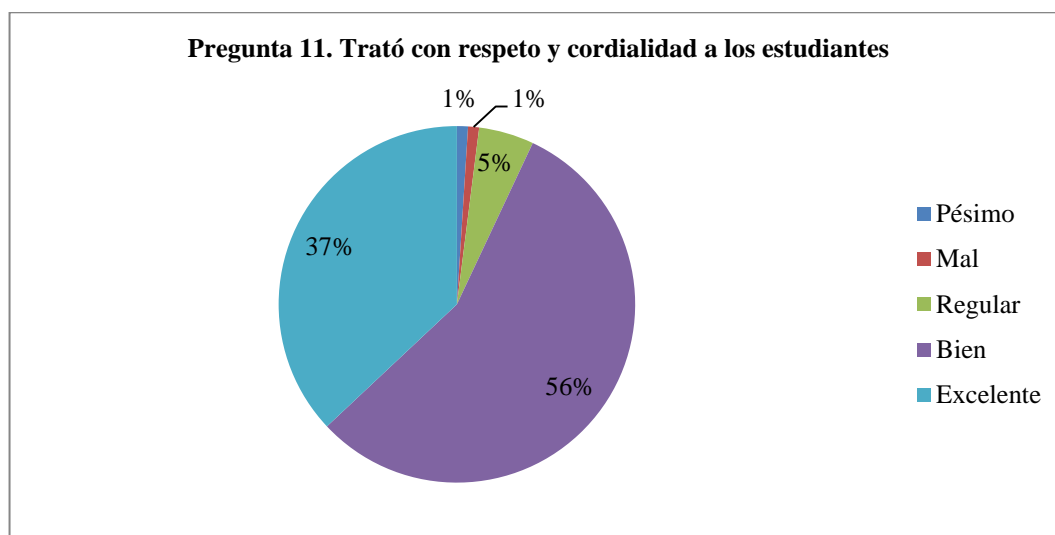


Gráfico 4.48: Resultados de la pregunta 11 de la encuesta

Fuente: investigación

Existe un alto reconocimiento por parte de los estudiantes al respeto y cordialidad que los docentes muestran por ellos, el 94 % lo valora de bien y excelente.

Pregunta 12

Facilitó bibliografía actualizada y suficiente para la materia

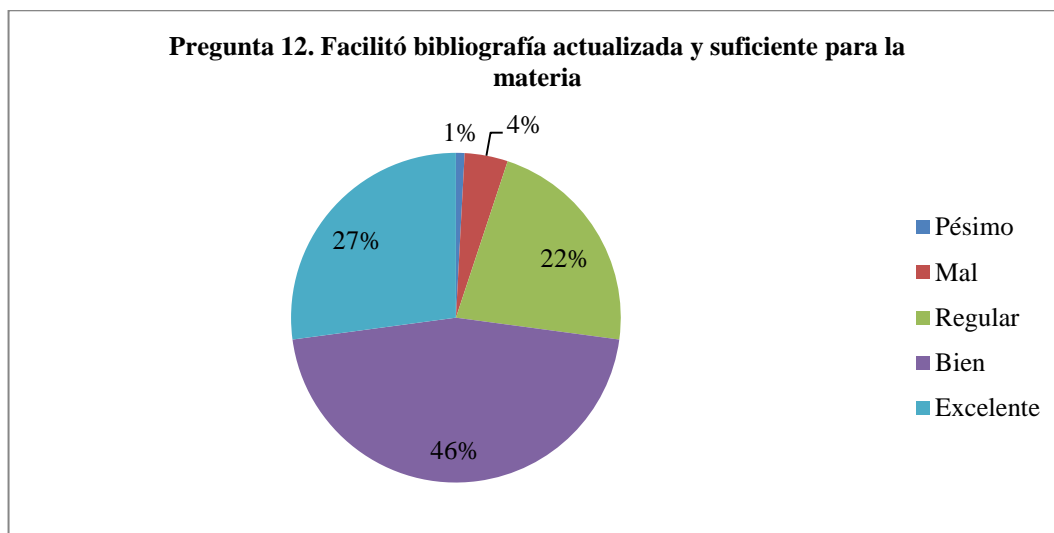


Gráfico 4.49: Resultados de la pregunta 12 de la encuesta

Fuente: investigación

Los estudiantes reconocen que los docentes facilitan bibliografía actualizada y suficiente para la materia pues el 73% lo evalúan de bien y excelente.

Pregunta 13

Fue exigente de acuerdo al nivel de la materia

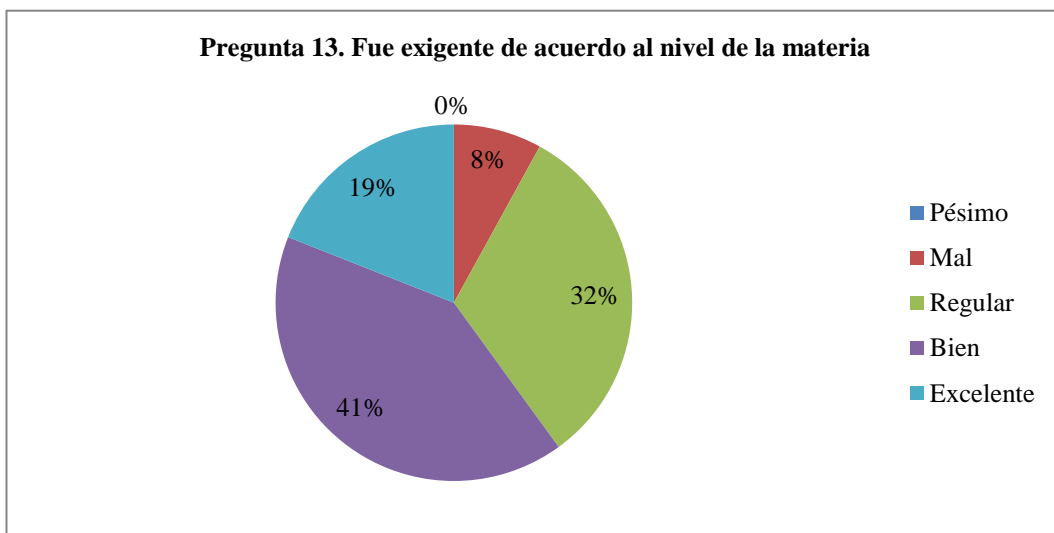


Gráfico 4.50: Resultados de la pregunta 13 de la encuesta

Fuente: investigación

El 40 % de los estudiantes consideran que no hubo correspondencia entre la exigencia y el nivel de la materia impartida por el docente.

Pregunta 14

Ayudó activamente al progreso de los estudiantes

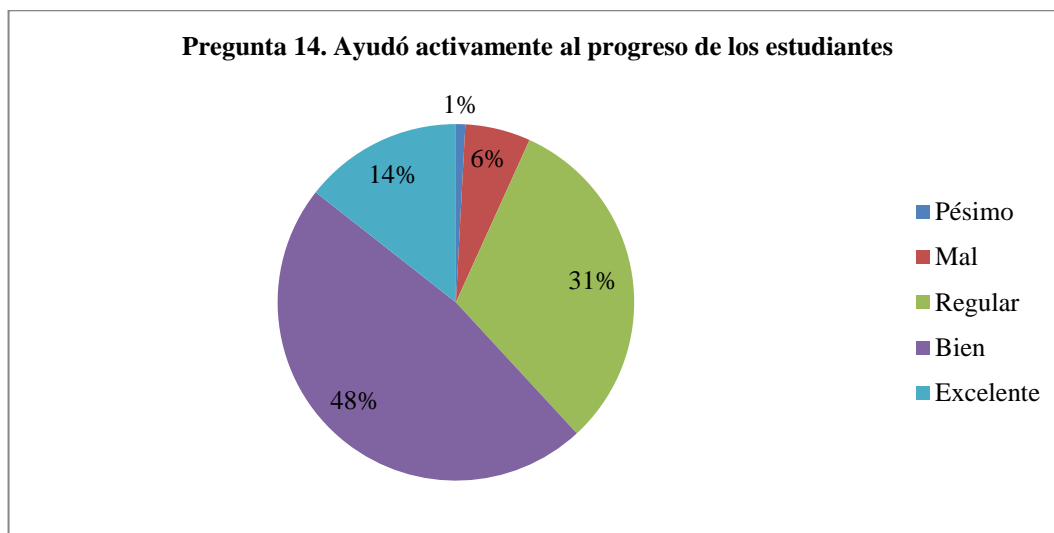


Gráfico 4.51: Resultados de la pregunta 14 de la encuesta

Fuente: investigación

El 36 % de los estudiantes consideran que los docentes no ayudaron en el progreso de los estudiantes.

Pregunta 15

Relación de los contenidos impartidos con la materia

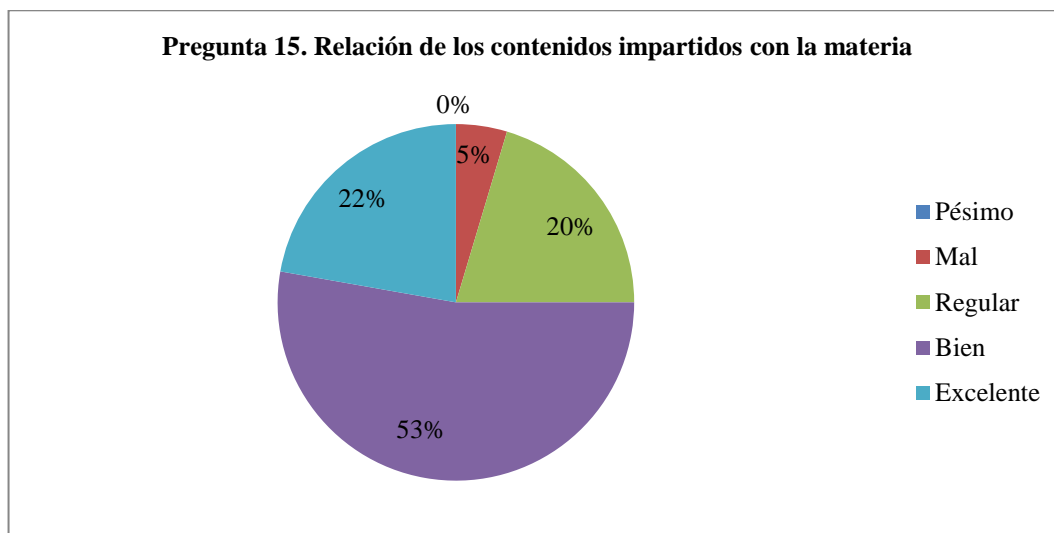


Gráfico 4.52: Resultados de la pregunta 15 de la encuesta

Fuente: investigación

Aunque la mayoría de los estudiantes considera que existe relación de los contenidos con las materias impartidas, el 28% consideran esa relación regular o mala.

Pregunta 16

Mantuvo disciplina en el aula

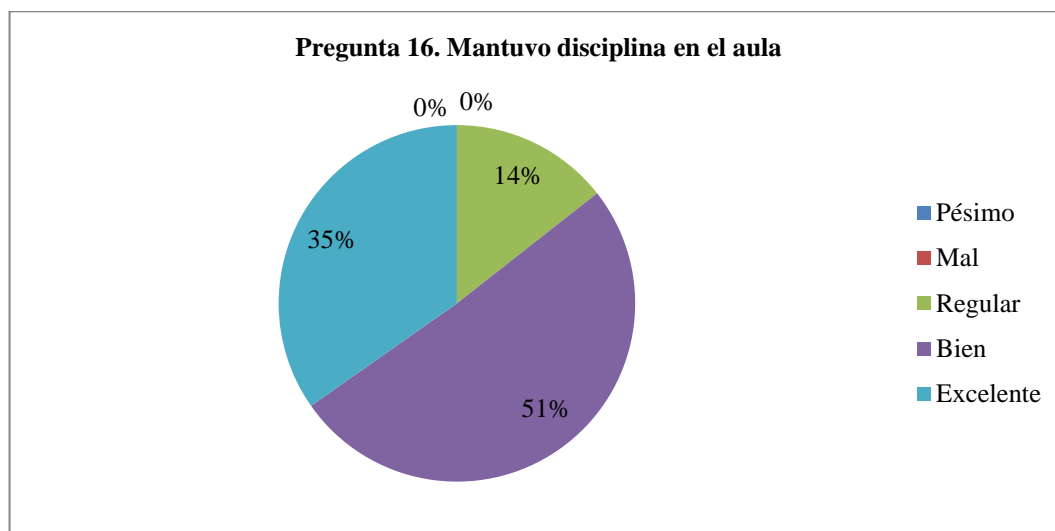


Gráfico 4.53: Resultados de la pregunta 16 de la encuesta

Fuente: investigación

Existe un alto reconocimiento por parte de los estudiantes de la disciplina que mantienen los docentes en el aula, demostrado por el 85% de evaluación de bien y excelente.

Pregunta 17

Cumplimiento del horario de clases

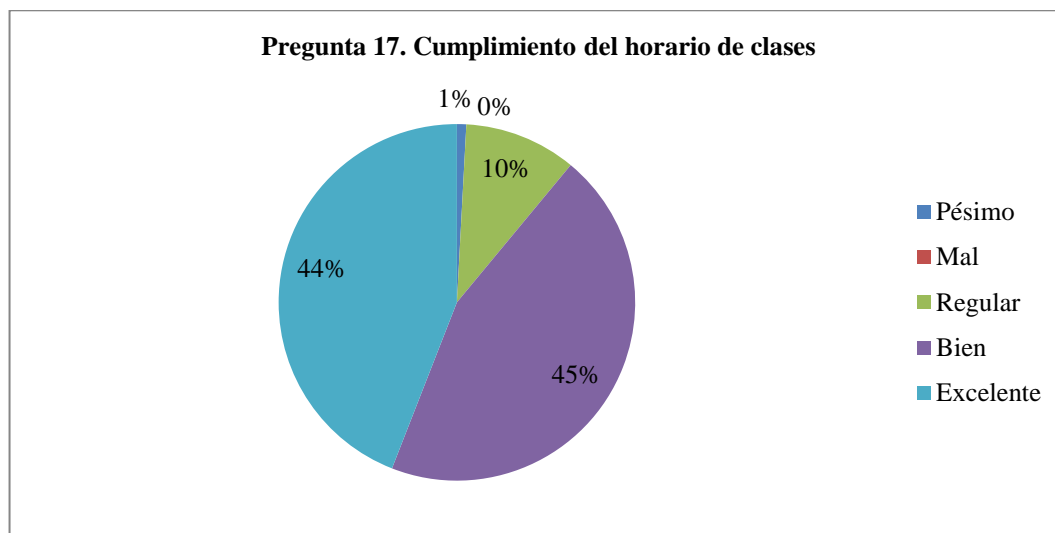


Gráfico 4.54: Resultados de la pregunta 17 de la encuesta

Fuente: investigación

El 90 % de los estudiantes reconocen que los profesores cumplen cabalmente el horario de clases y respetan lo planificado.

Pregunta 18

Es un gran profesor y sabe enseñar y educar

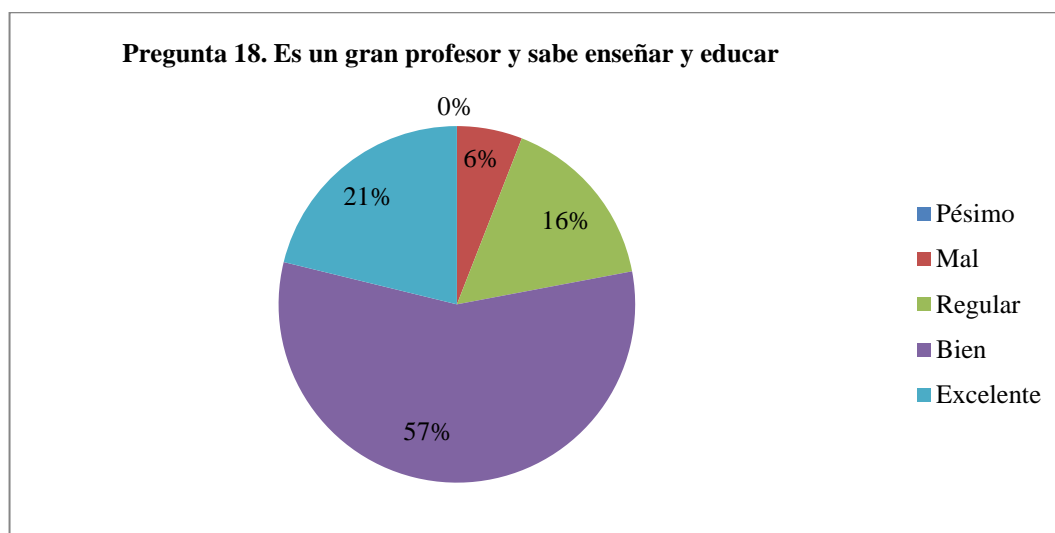


Gráfico 4.55: Resultados de la pregunta 18 de la encuesta

Fuente: investigación

El 78 % de los estudiantes valoran como bueno o excelente que sus docentes son grandes profesores y que saben enseñar, sin embargo el 22 % lo valoran de regular y mal.

Valoración general de la calidad de los docentes. Pregunta 19

Pregunta 19

Usted valora a su profesor de manera integral

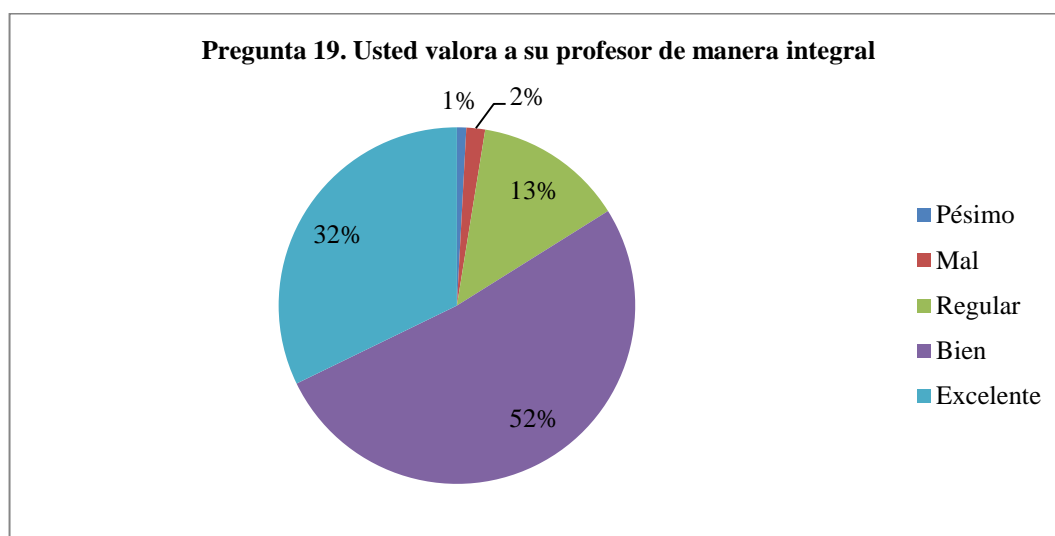


Gráfico 4.56: Resultados de la pregunta 19 de la encuesta

Fuente: investigación

El 90% de los estudiantes valoran de bien y excelente de manera integral a sus docentes, por lo que existe un alto reconocimiento por parte de ellos hacia sus docentes.

Fase 4. Motivación de los trabajadores

Se aplica una encuesta (Ver Anexo 5) a los 54 trabajadores de la EAE, con el objetivo de conocer el nivel de motivación de los mismos, valorar hacia dónde están orientadas las motivaciones de los clientes internos, es decir, si al cumplimiento de metas o realización personal, o y si sienten necesidad de afiliación o poder.

Pregunta 1

Empeño para mejorar el desempeño en el rendimiento

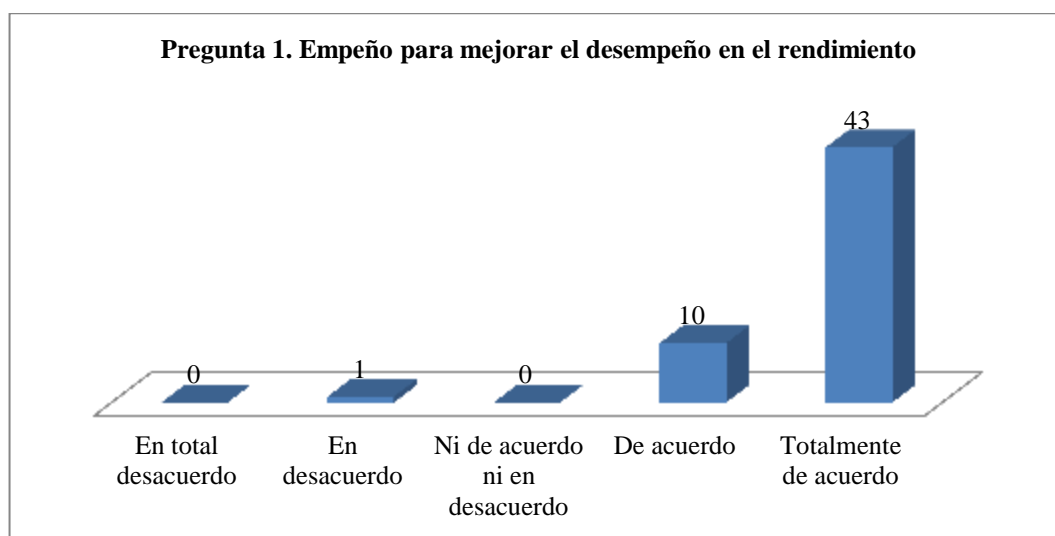


Gráfico 4.57: Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

Fuente: investigación

Se demuestra que existe un elevado compromiso de los trabajadores por mejorar su desempeño y rendimiento, pues el 99% está totalmente de acuerdo o de acuerdo.

Pregunta 2

Les gusta luchar y ganar

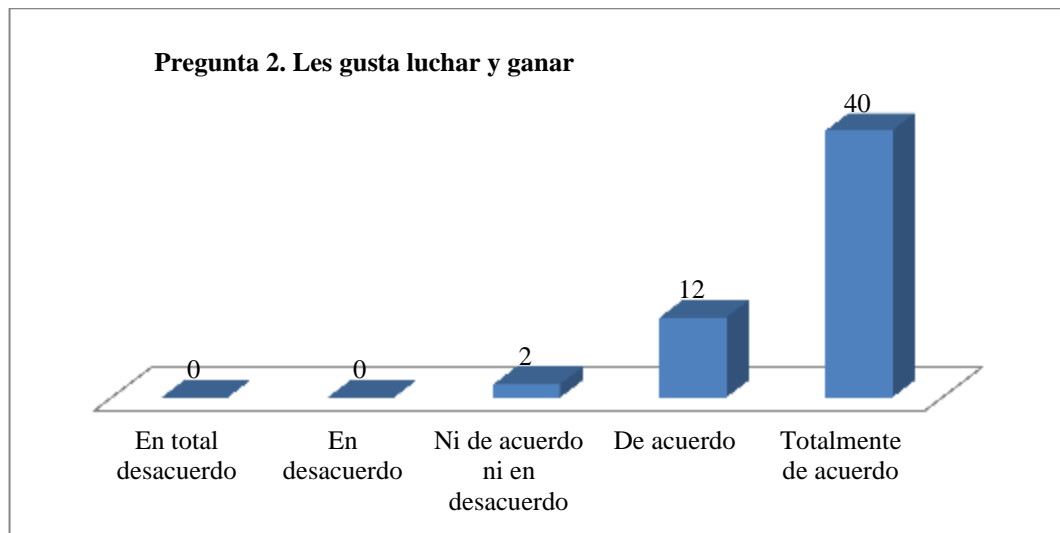


Gráfico 4.58: Resultados de la pregunta 2 de la encuesta

Fuente: investigación

El 97 % de los docentes de la EAE tienen disposición y les gusta luchar y ganar, elemento muy importante en el clima organizacional.

Pregunta 3

Conversan con sus compañeros de cuestiones no laborales

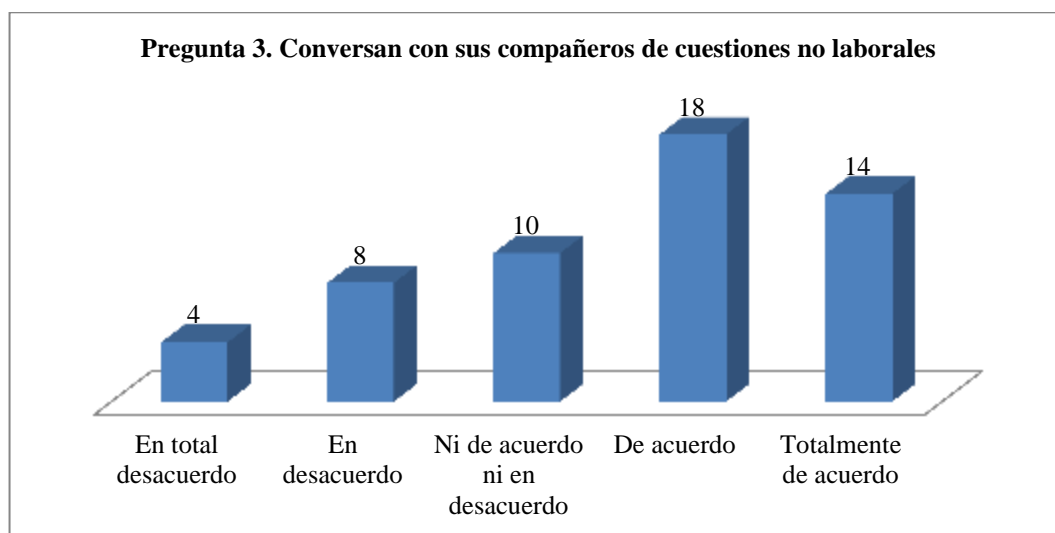


Gráfico 4.59: Resultados de la pregunta 3 de la encuesta

Fuente: investigación

Casi el 50% de los trabajadores no conversa de cuestiones que no sean puramente laborales con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 4

Gustan de grandes retos

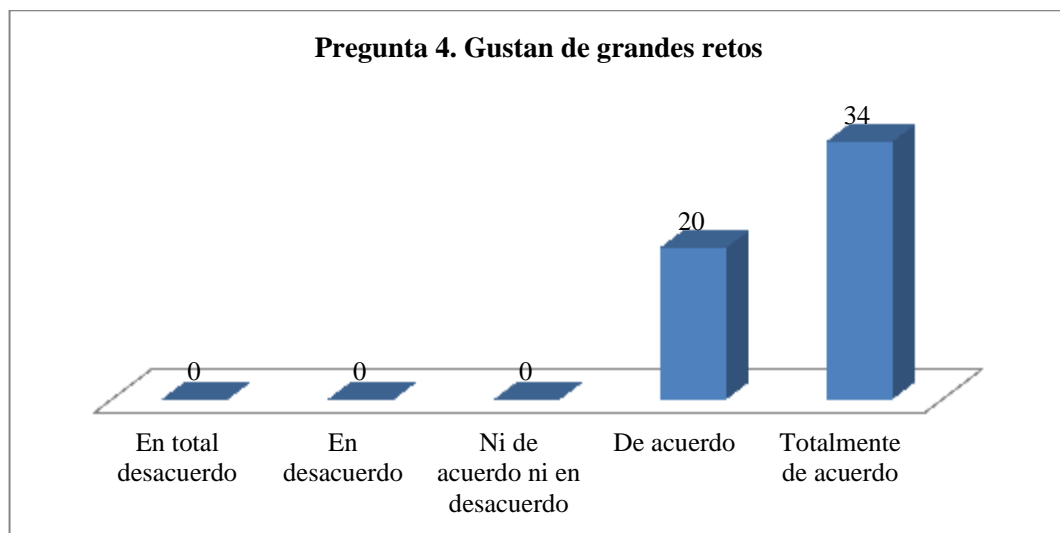


Gráfico 4.60: Resultados de la pregunta 4 de la encuesta

Fuente: investigación

Al 100 % de los trabajadores les gustan los grandes retos dentro de la organización, aspecto que puede ser muy utilizado a favor de elevar los resultados de la EAE.

Pregunta 5

Gustan de tener el mando de las cosas

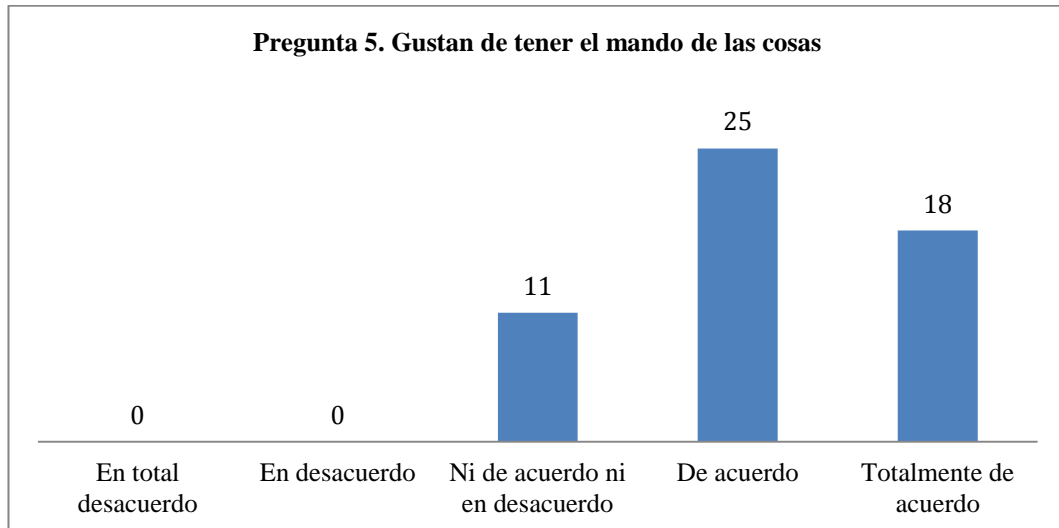


Gráfico 4.61: Resultados de la pregunta 5 de la encuesta

Fuente: investigación

A la gran mayoría de los trabajadores (67%) le gusta tener el mando de las cosas y dominar las situaciones.

Pregunta 6

Gustan de agradar a los demás

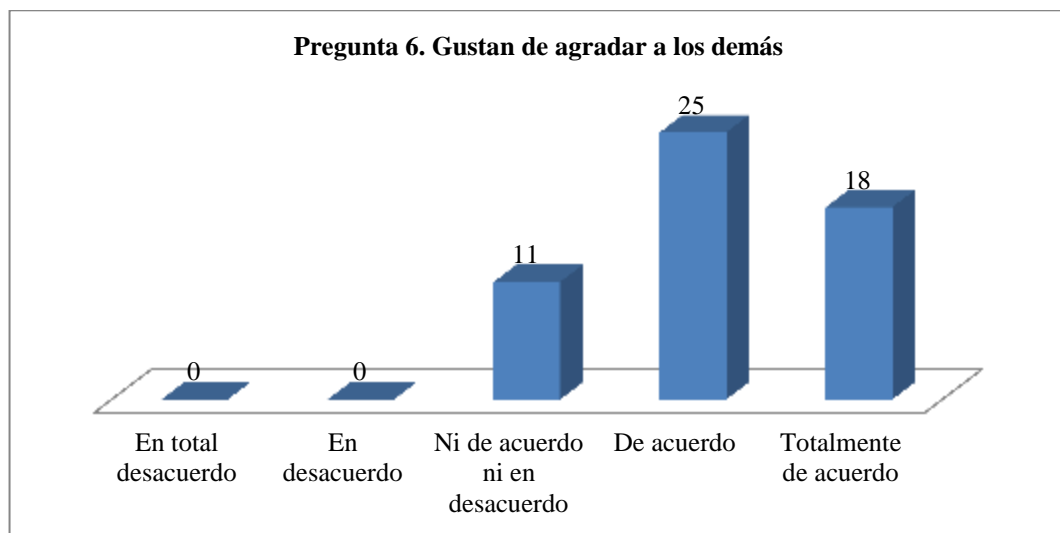


Gráfico 4.62: Resultados de la pregunta 6 de la encuesta

Fuente: investigación

A la gran mayoría de los trabajadores (67%) le gusta agradar a los demás y ser reconocidos por sus aportes.

Pregunta 7

Gustan de conocer cuánto han avanzado en su trabajo al terminar la jornada laboral

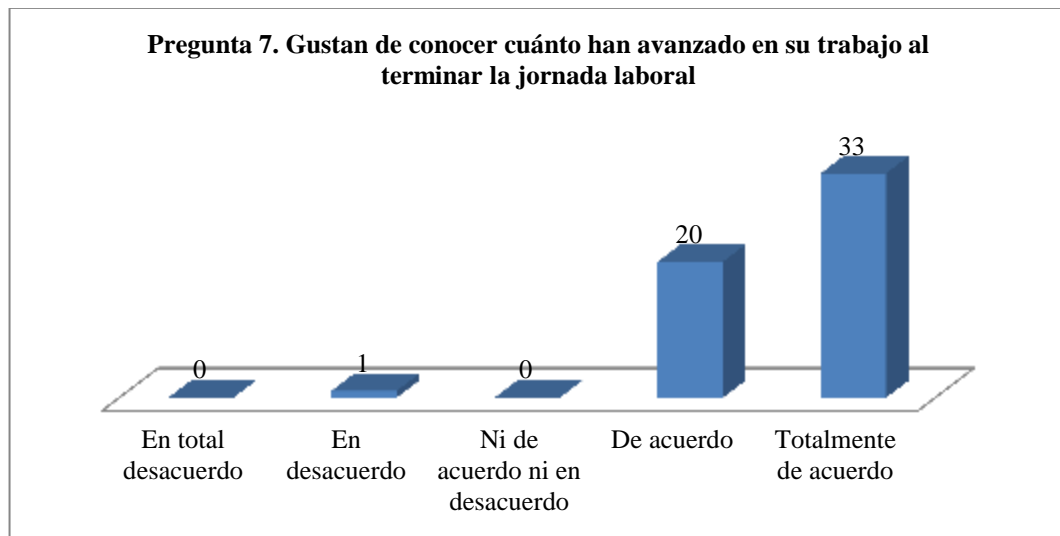


Gráfico 4.63: Resultados de la pregunta 7 de la encuesta

Fuente: investigación

El 90% de los trabajadores se preocupa por saber cuánto han logrado una vez culminada su jornada laboral y en qué deben mejorar.

Pregunta 8

Enfrentan a las personas que hacen cosas con las que no están de acuerdo

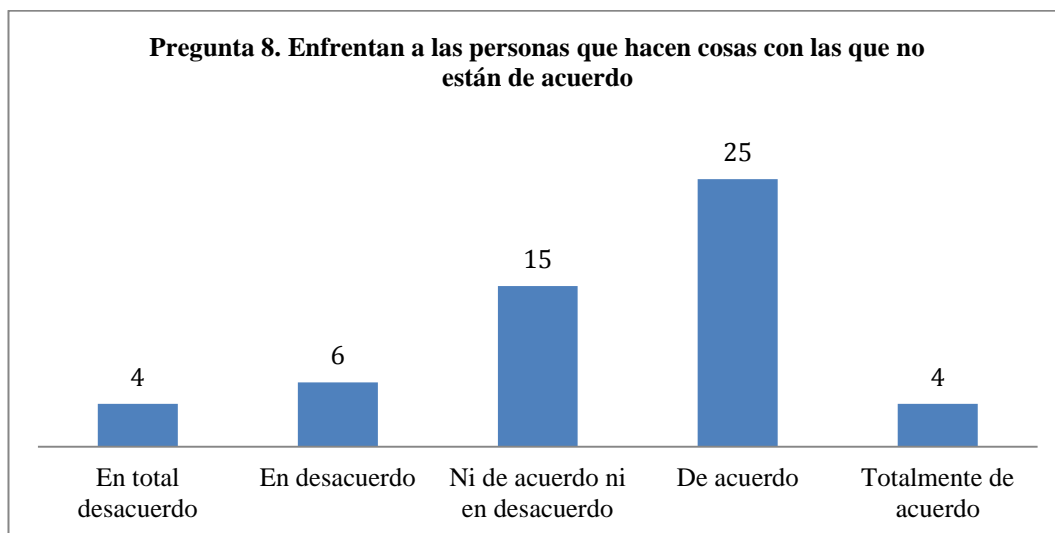


Gráfico 4.64: Resultados de la pregunta 8 de la encuesta

Fuente: investigación

El 25% enfrenta los problemas con las personas que no realizan las cosas como están establecidas. Sin embargo, aún queda por trabajar en este aspecto, pues en realidad no se deben ejecutar actividades que no estén planificadas o no autorizadas, y de esta manera, se evita el que los directivos no estén de acuerdo con alguna cuestión en específico.

Pregunta 9

Realizan estrechas relaciones con sus compañeros de trabajo

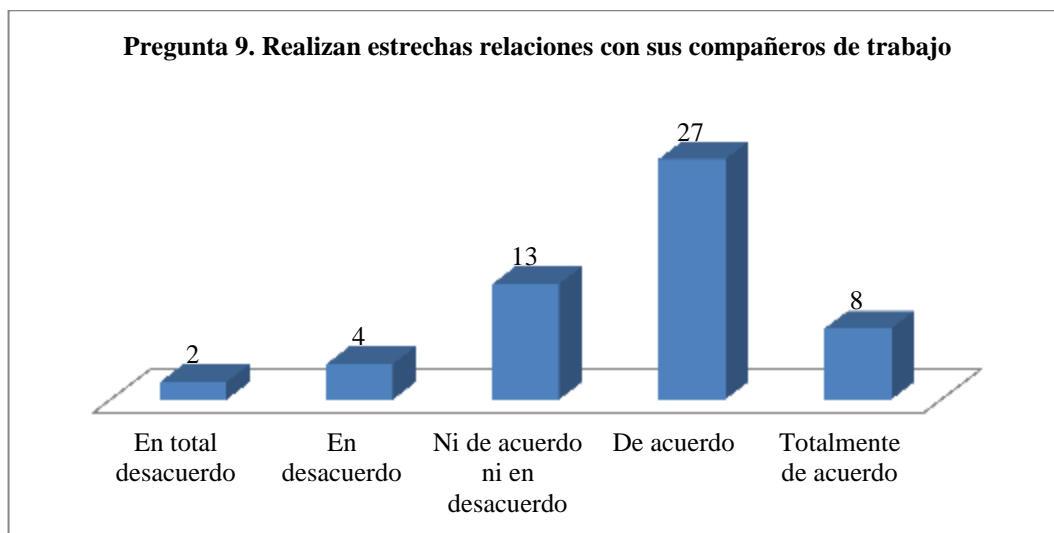


Gráfico 4.65: Resultados de la pregunta 9 de la encuesta

Fuente: investigación

El 65% de los trabajadores desarrollan estrechas relaciones con sus compañeros de trabajo. En este sentido, se han incrementado las actividades no docentes pero que contribuyen a las relaciones de trabajo.

Pregunta 10

Gustan de establecer metas realistas y alcanzarlas

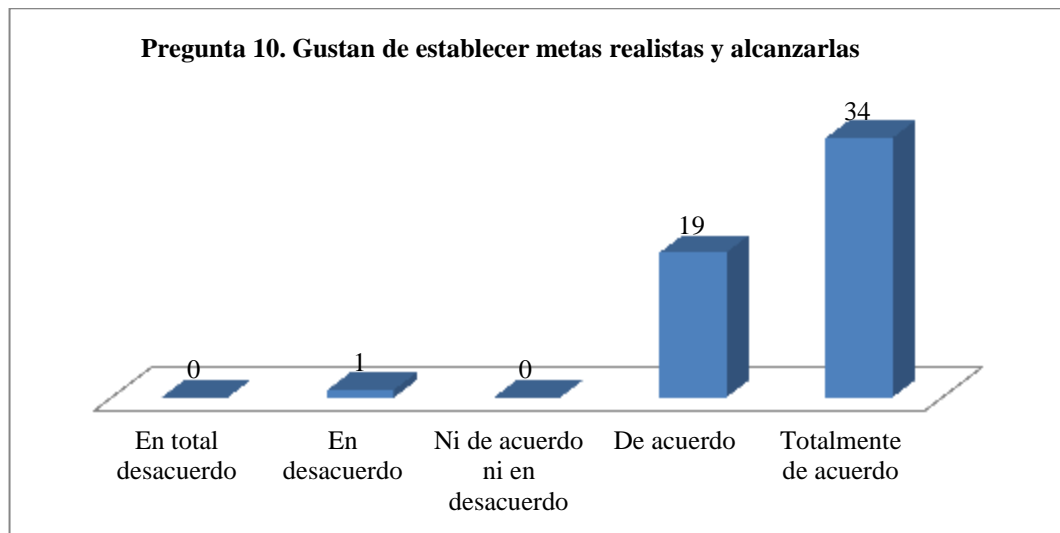


Gráfico 4.66: Resultados de la pregunta 10 de la encuesta

Fuente: investigación

El 98% de los trabajadores gustan de establecer metas realistas y poder alcanzarlas, sólo 1 no está de acuerdo con el resto de los compañeros.

Pregunta 11

Gustan de influir en los demás y salirse con las suyas

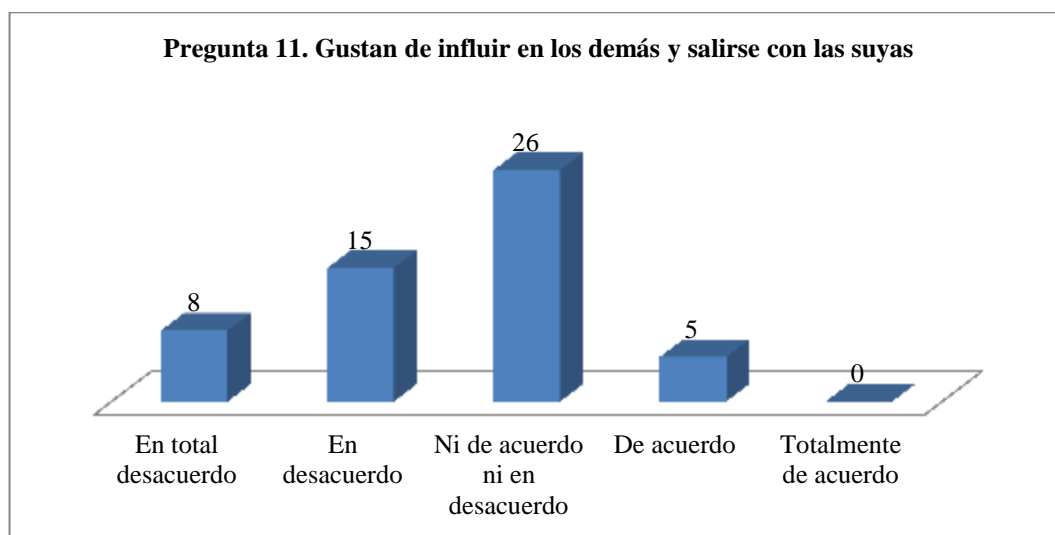


Gráfico 4.67: Resultados de la pregunta 11 de la encuesta

Fuente: investigación

El 40% de los trabajadores no prefieren influir en los demás para salirse con la suya.

Sin embargo, el otro 60% si lo considera favorable.

Pregunta 12

Gustan de formar parte de grupos y organizaciones

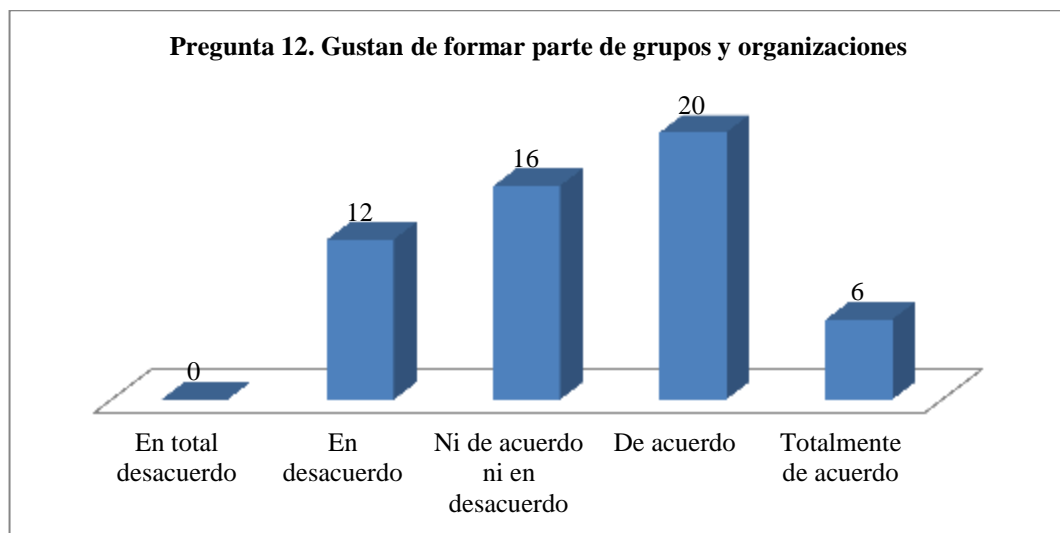


Gráfico 4.68: Resultados de la pregunta 12 de la encuesta

Fuente: investigación

El 52% de los trabajadores no prefieren formar parte de grupos y organizaciones, pero el otro 48% lo considera muy positivo.

Pregunta 13

Les agrada terminar una actividad difícil

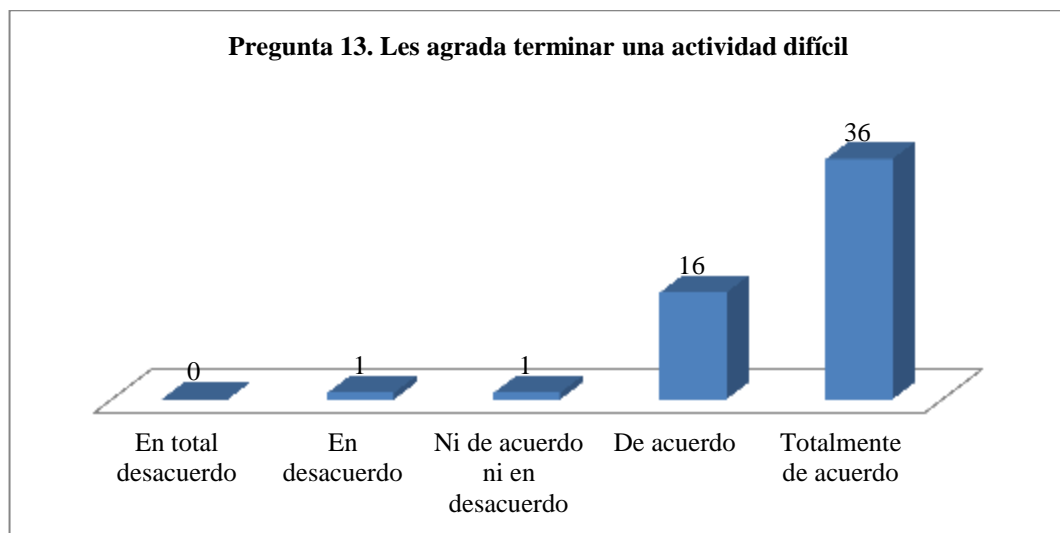


Gráfico 4.69: Resultados de la pregunta 13 de la encuesta

Fuente: investigación

Al 90 % de los trabajadores les agrada terminar una actividad difícil, por lo que se pueden generar metas de más alto rigor en la EAE.

Pregunta 14

Se esfuerzan por tener más control de las situaciones que lo rodean

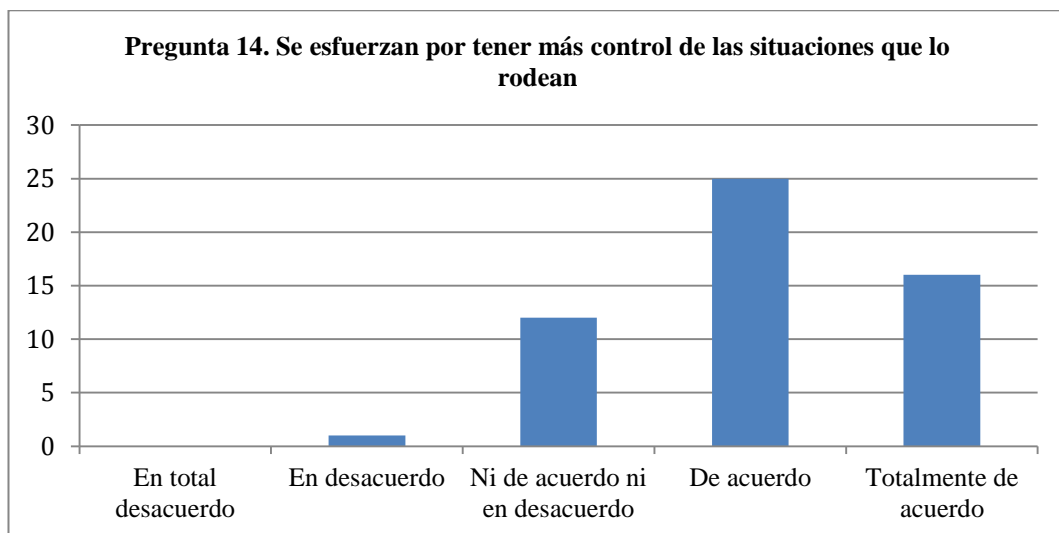


Gráfico 4.70: Resultados de la pregunta 14 de la encuesta

Fuente: investigación

El 70 % de los trabajadores se esfuerzan por tener más control de las situaciones que los rodean.

Pregunta 15

Disfrutan mejor trabajar en equipos que de manera individual

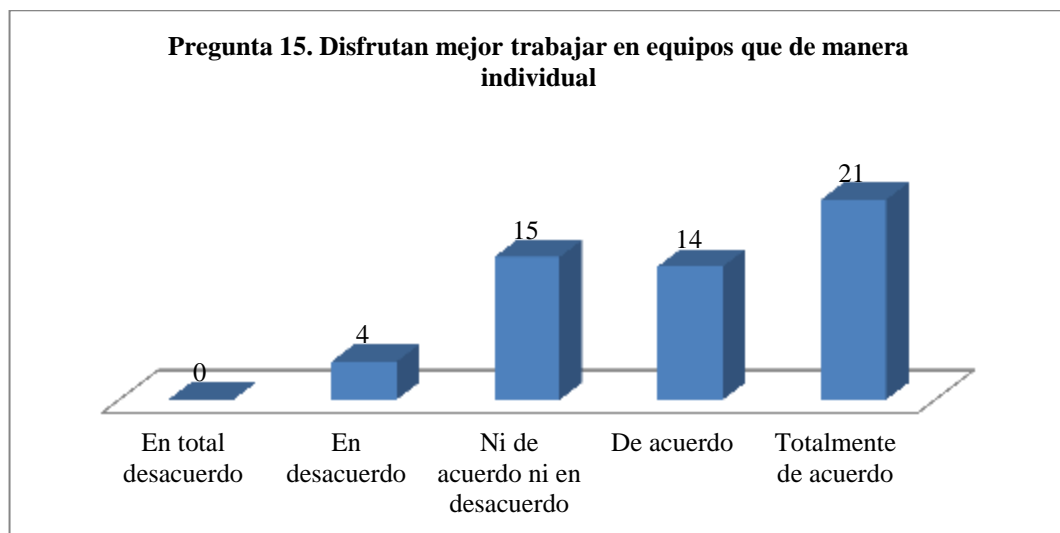


Gráfico 4.71: Resultados de la pregunta 15 de la encuesta

Fuente: investigación

El 21 % de los trabajadores acepta trabajar más en equipo y en colectivo que de manera individual, en búsqueda de resultados de la escuela y no personales.

Fase 5. Evaluación del desempeño

La EAE utiliza para la evaluación del desempeño de su personal académico la guía elaborada por la dirección de la PUCESA de fecha septiembre de 2013.

Esta guía está estructurada en:

1. Introducción.
2. Marco Legal.
3. Marco Conceptual.
4. Objetivo de la evaluación docente.
5. Fuentes de información del desempeño docente.
6. Ámbitos de la evaluación.
7. Docencia.
8. Ponderación.
9. Proceso de evaluación.
10. Disposiciones finales.
11. Anexos.

En la guía se describen todos los indicadores que deben evaluarse a los docentes de la PUCESA en los tres ámbitos establecidos: Docencia, Investigación y Gestión o Dirección, con un total de 100 puntos, en el caso de los docentes a tiempo parcial sólo se evalúa docencia con un valor igual a 100 puntos. Así también, se establecen los períodos de evaluación, los órganos encargados de desarrollar el proceso a nivel de universidad y la función de cada uno de ellos.

4.2. Interpretación de resultados

4.2.1. Resultados del diagnóstico sobre liderazgo de la alta dirección

- Los directivos no saben qué decisión tomar cuando es necesario culminar rápido un trabajo, la mayoría se lo comunica a los demás para que comiencen a trabajar, cuando en realidad deben inmediatamente trabajar en horario extra para cumplir con la tarea.
- Los directivos no desarrollaron dotes de mando desde edades tempranas, la mayoría nunca fueron responsables de grupos, nunca tuvieron un papel destacado.
- Los directivos no aceptan las ideas de otros, la mayoría intenta comprenderlas o de entrada trata de entenderlas y deja para luego a ver si tienen razón.
- Los directivos no saben reaccionar cuando algo sale mal, la mayoría se sienten culpables o desilusionados y preocupados, y lo que hacen es meditar sobre los fallos.
- Los directivos no gustan de mandar, la mayoría sólo les gusta mandar en algunos lugares y en ciertas ocasiones, cuando en realidad deben mandar siempre y ser obedecidos.
- Los directivos no tienen claras sus convicciones más íntimas, pues la mayoría consideran son la base sobre la que sustenta su conducta, sus opiniones y sus ideas y no un estandarte identificado que trata de transmitir a los demás.

4.2.2. Resultados del diagnóstico sobre satisfacción de los usuarios

Tangibilidad: el valor de satisfacción medio de la variable es aceptable, el 78,6 % de los estudiantes manifiestan su nivel de satisfacción general, los ítems más afectados son: confort de las instalaciones con un 41% de insatisfacción y ambiente de las diferentes áreas con un 21% de insatisfacción.

Fiabilidad: es la variable de mayor nivel de insatisfacción por parte de los estudiantes, todos los ítems poseen evaluaciones de mucho menos de lo esperado e igual a lo esperado, el valor promedio de satisfacción del atributo es 64,4%, los ítems peor valorados son: funcionamiento sin errores de los medios y equipamiento con un 60% de insatisfacción, capacidad de la EAE para prestar el servicio sin errores con 32% de insatisfacción y capacidad de la EAE de ofrecer información correcta de los cursos 31%.

Capacidad de Respuesta: el nivel promedio de satisfacción es del 61%, los ítems peor valorados son: disponibilidad del personal para dar información 32% de insatisfacción y facilidad para encontrar información sobre los cursos 31%.

Seguridad: el nivel de satisfacción de esta variable es del 85%, siendo el mayor valor de satisfacción de todo el estudio, sólo seguridad transmitida por las instalaciones y medios posee un valor de insatisfacción del 23%.

Empatía: variable peor valorada por los estudiantes, con un nivel de satisfacción del 50 % todos los ítems poseen niveles elevados de insatisfacción pero sobresalen:

adaptación de los horarios a las necesidades de los estudiantes con el 58 % de insatisfacción y conocimientos de las necesidades de los estudiantes con el 53 %.

Satisfacción general: el 76,4% de los estudiantes se encuentran satisfechos con los servicios que brinda la EAE de la PUCESA, mientras que un 23,6% se encuentran insatisfechos, por lo tanto, urge tomar decisiones para eliminar las causas que provocan insatisfacción en los estudiantes.

4.2.2.1. Resultados del diagnóstico sobre la evaluación de la calidad de los docentes

El 90% de los estudiantes valoran de bien y excelente de manera integral a sus docentes. A su vez, existe un alto reconocimiento hacia sus docentes, no obstante los resultados del diagnóstico indican que existen insuficiencias en:

- Interactividad de las clases impartidas por los docentes.
- Los docentes no despiertan interés en las clases.
- No correspondencia entre la exigencia y el nivel de la materia impartida por el docente.
- No siempre se logra consecución de los objetivos propuestos en las materias.
- No contribución de los docentes a la formación integral de los estudiantes.
- No información con claridad por parte del docente de la forma de evaluar.
- No siempre es buena la preparación de los docentes para impartir clases.
- No se garantiza seguridad y competencia de los profesores que imparten docencia.

- No siempre los docentes ayudan al progreso de los estudiantes.

4.2.3. Resultados del diagnóstico del nivel de motivación de los trabajadores de la EAE

El análisis de la encuesta de motivación de los trabajadores contribuye a valorar hacia dónde están orientadas las estimulaciones de los usuarios internos, es decir, si al cumplimiento de metas o realización personal, o si sienten necesidad de afiliación o poder.

- **Orientados hacia la realización personal:** 49 encuestados que representan un 90% de la muestra, marcaron valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13.
- **Orientados hacia el poder:** 34 encuestados que representan un 63% de la muestra, marcaron valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14.
- **Orientado hacia la afiliación:** 24 encuestados lograron evaluar de bien los indicadores 3, 6, 9, 12, 15, elementos que definen la afiliación de los trabajadores a la organización.

Al analizar los resultados de la aplicación de esta herramienta se denota que la mayor parte de los trabajadores y docentes están orientados a su realización personal y seguidamente a la orientación al poder. No obstante, menos del 50 % está orientado a la afiliación, por lo que no valoran la asociación entre ellos para trabajar, elemento

que es necesario atender con prontitud, pues el trabajo en equipo consolida los resultados y toma de decisiones de la escuela.

4.2.4. Resultados del análisis del instrumento de evaluación del desempeño de los docentes

Para el análisis de la evaluación del desempeño de los docentes se consideran los ámbitos e indicadores establecidos para dicho proceso, a partir de los resultados de la evaluación 360° realizada en el período en que se desarrolla la investigación.

Ámbito Docencia: en este acápite se evalúan 5 elementos fundamentales: Planificación, desempeño, evaluación de los estudiantes, tutorías académicas y actitudes éticas.

1. Planificación: evalúa el momento previo al proceso docente educativo, se hace énfasis en contenidos, resultados de aprendizaje, actividades autónomas de los estudiantes, evidencias, criterios de evaluación, estrategias de enseñanza y bibliografía.

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se tienen en cuenta los valores a formar en el proceso docente educativo, se reconoce que la contribución a la formación integral del estudiante es el principal objetivo de la actividad docente.

- No se recomienda el análisis de la interrelación de los contenidos de la materia con el resto de las materias del semestre y de la carrera.
 - No se incluyen en los aspectos a valorar los medios y métodos de enseñanza que debe emplear el profesor para cumplir los objetivos de la clase.
 - No se hace alusión a la estructuración del proceso docente o al tipo de actividad que debe desarrollar el docente.
2. Desempeño: evalúa lo real ejecutado con respecto a la planificación realizada e incluye: puntualidad y asistencia, presentación del programa, metodología, recursos y actitudes éticas.

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se evalúa la vinculación de los contenidos de la materia impartida con la realidad práctica relacionada con el objeto de la profesión y el perfil ocupacional.
 - No se evalúa el proceso de interacción pedagógica entre el docente y los estudiantes.
 - No se incluye la orientación, ejecución y control del autoaprendizaje de los estudiantes.
3. Evaluación de los estudiantes: el profesor comprueba que se hayan cumplido los objetivos de la clase y que los resultados de aprendizaje hayan sido asumidos por los estudiantes, este criterio incluye: aplicación, utilidad y actitudes éticas.

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se evidencia la finalidad del proceso de evaluación que es sistemático, cualitativo y de recorrido.
 - No se establecen los criterios que debe tener en cuenta el profesor para la evaluación de los estudiantes.
 - No se mencionan los tipos de evaluación posibles a emplear en función de los criterios establecidos por la evaluación educativa.
4. Tutorías académicas: se analizan las actividades que deben desempeñar los tutores docentes que pueden ser individuales o grupales.

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se establecen indicadores para evaluar el proceso de tutoría.
- Es muy subjetivo el establecimiento del 70% de cumplimiento de las tutorías como elemento de evaluación del desempeño.
- No aparece reflejado el criterio de satisfacción de los estudiantes con el proceso de tutoría como elemento vital para evaluar el desempeño de los docentes.

Ámbito Investigación

En este acápite se evalúan criterios principales (investigación, innovación y desarrollo) y criterios secundarios (puntualidad, cumplimiento académica, cumplimiento presupuestario y producción básica).

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se establecen como en el caso de docencia los elementos a evaluar con criterios cualitativos y cuantitativos.
- No aparece reflejada la organización de la actividad científica por proyectos, y por tanto, no existen criterios relacionados con este aspecto.
- No se incluye el trabajo científico estudiantil en ninguno de los criterios establecidos para la evaluación y la tutoría por parte de los investigadores.
- No aparece reflejado dentro de los indicadores la producción de libros por parte de los investigadores.
- No se incluye la participación como ponentes de los docentes en eventos científicos de carácter nacional e internacional.
- No se evalúa la pertinencia de las investigaciones que se realizan por parte de los docentes.
- No aparece ningún indicador relacionado con la transferencia de conocimientos de la investigación al entorno social y viceversa.

Ámbito Gestión y Dirección

Evalúa el desempeño de los docentes en los cargos de dirección o la gestión de los procesos universitarios, e incluye: planeación y organización, ejecución, innovación, administración de talento y recursos y comunicación institucional.

Principales aspectos a perfeccionar:

- No se establecen los métodos y estilos de dirección como indicador de desempeño.
- No se evalúa el clima organizacional creado por el directivo en el ámbito de dirección.
- No se evalúan los resultados concretos del área que dirige o gestiona el directivo.
- No se incluyen dentro de los indicadores de evaluación los criterios relacionados con la proyección de los subordinados del área que dirige el docente.
- No se establece el cumplimiento de las acciones del PEDI, POA y plan de mejoras para la acreditación y evaluación institucional vinculados con el área que se dirige.

Después de caracterizar la situación actual de los elementos que inciden directamente en la gestión de la calidad de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, se procede a la propuesta del modelo de gestión de la calidad que permite implementar esta filosofía de gestión para la mejora continua de dicha escuela.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Los resultados del diagnóstico demuestran que es necesario implementar un modelo de gestión para la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Para ello, se analizan los principales indicadores y variables que utilizan los modelos de gestión de la calidad total más utilizados y difundidos en el mundo (Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Premio *Deming*, Premio *Malcolm Baldrige* y la ISO 9000). Sin embargo, por las características de las instituciones de educación superior y los cambios que se vienen realizando en las universidades del Ecuador, se decide proponer un modelo más contextualizado como bien se aprecia en el epígrafe siguiente.

Se revisaron los 5 modelos desarrollados en el mundo sobre calidad total, se buscaron los elementos comunes de ellos y que a su vez se ajustarán a las condiciones de las IES ecuatorianas, además se entrevistaron directivos de la ES en el Ecuador y otros especialistas se decide entonces determinar 2 aspectos generales y que a su vez son la piedra angular de la gestión de la calidad, los procesos y resultados.

En el caso de procesos se revisaron los elementos: Liderazgo, políticas y estrategias, procesos, recursos, personal y se decide incluir información por la importancia que este elemento juega en la gestión de las IES.

En el aspecto Resultados se incluyen los aspectos más importantes que deben cumplir las universidades en el Ecuador y en el contexto internacional: Pertinencia, Acreditación, Desempeño y satisfacción de usuarios, estos elementos distinguen el modelo pues se ajustan a las características y misión de la educación superior.

Para valorar los componentes e indicadores de procesos se le asigna un valor de 10 puntos a cada uno en función del peso que cada uno posee dentro de la variable, sin embargo en resultados se le da el doble de los puntos porque se considera que los resultados son muy importantes en la definición de los estándares de calidad y en el desempeño de las IES.

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

5.2. Propuesta del modelo de gestión para de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

El modelo que se propone incluye 3 etapas:

Proceso de Gestión: en esta etapa se evalúa el proceso de gestión de 6 criterios que poseen una gran influencia en la gestión de la calidad ellos son: liderazgo, políticas, procesos, recursos, personal e información.

1. Resultados: se evalúan los indicadores de la organización en cuanto a criterios relevantes de las instituciones de educación superior: pertinencia institucional, cumplimiento de los estándares de acreditación fijados por el CEAACES, satisfacción de los usuarios y desempeño del personal docente y no docente.
2. Retroalimentación y ajuste del modelo: permite la actualización dinámica y flexible del modelo en la medida que el entorno sufra cambios, lo cual da un carácter prospectivo a la propuesta.

En la siguiente figura se muestra la representación gráfica del modelo.

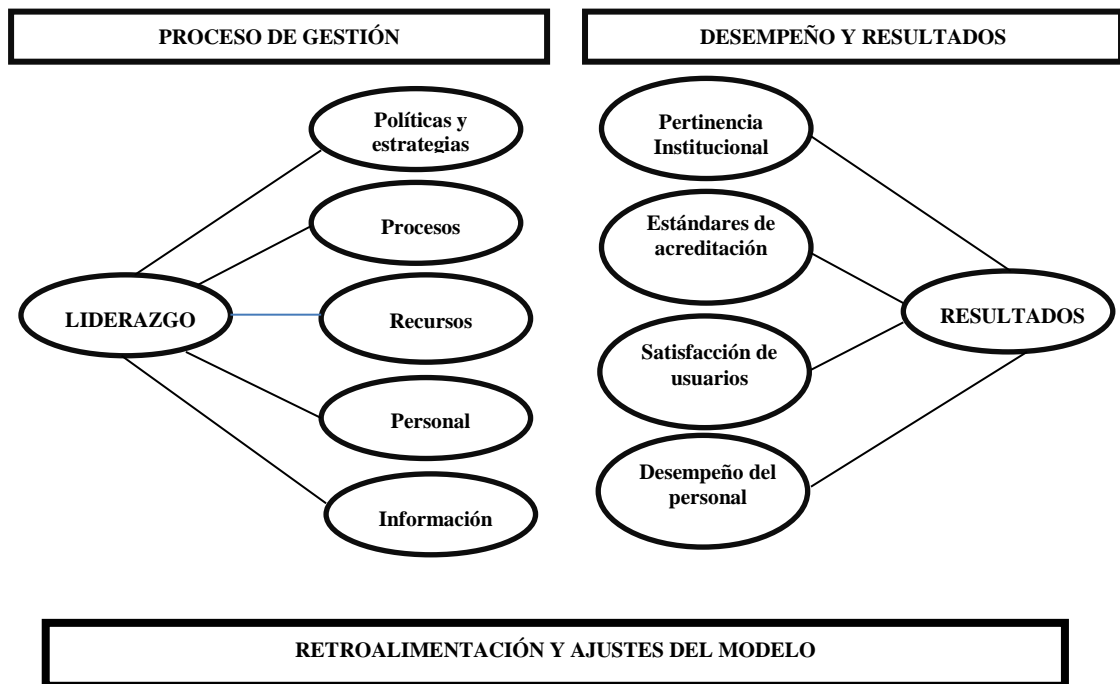


Gráfico 5.1: Modelo de Gestión de la calidad de la EAE de la PUCESA

Fuente: investigación

5.3. Definición de las variables e indicadores del modelo

PROCESO DE GESTIÓN

Variable 1. Liderazgo

Conceptualización

Para definir la variable liderazgo, se consultan un grupo de trabajos relacionados con el tema y se profundiza en aquellos relacionados con el liderazgo en instituciones de educación. Se asume el concepto desarrollado por Hersey y Blanchard, (1993), como

el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada.

Para definir los indicadores de liderazgo se consultaron los trabajos desarrollados por los siguientes autores: House (1977), Kunner (1994), Yulk (1994), Lowe et al (1996), Bennis y Nanus (1999), Veciana (1999), Álvarez (2001), Bass y Avolio (2001) y Parry (2002).

Componentes de Liderazgo:

1. Pensamiento estratégico y enfoque visionario de los directivos de la Institución de Educación Superior.
2. Trabajo en equipo
3. Énfasis en la preocupación por los problemas o por los resultados.
4. Participación en los aspectos importantes y desarrollo de la formación permanente
5. Seguridad y confianza en la toma de decisiones y estimulación de las buenas iniciativas
6. Inteligencia proactiva ante los cambios del entorno y recompensa por los resultados

En la siguiente gráfica se muestra el criterio y sus respectivos componentes.

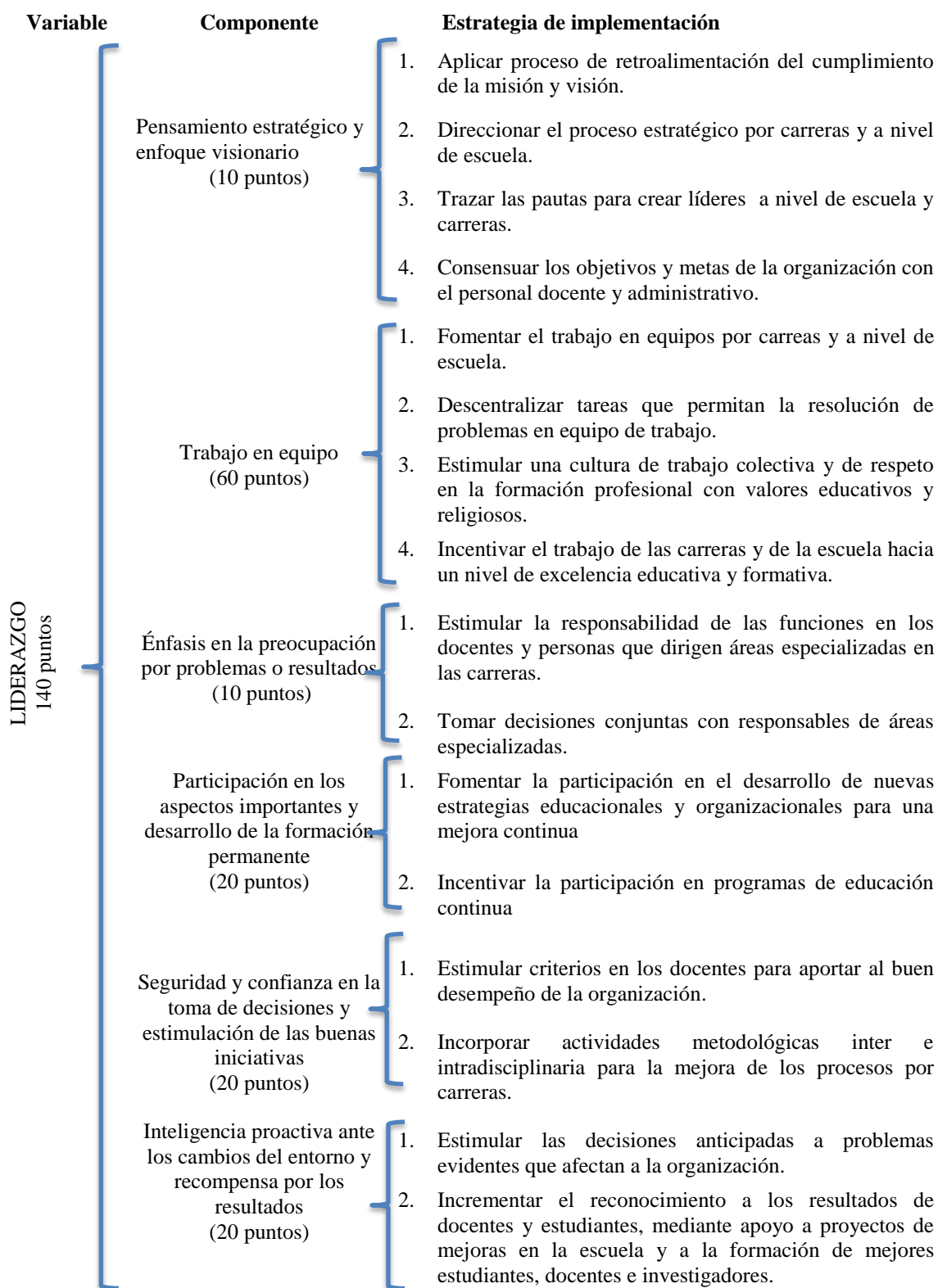


Gráfico 5.2: Indicadores para evaluar el liderazgo

Fuente: investigación

Cada componente se evalúa siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del componente	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.1: Evaluación de los componentes del liderazgo

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los componentes.

Evaluación de la variable Liderazgo:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	122 – 140
Bien	101 - 121
Regular	90 – 100
Mal	Menos de 90

Tabla 5.2: Evaluación de la variable liderazgo

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89% de los puntos, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 2. Política y estrategias

Conceptualización

En este criterio se analiza la definición de las políticas, misión, visión, estrategias y objetivos de la organización. Las políticas de calidad deben partir de la identificación de las necesidades de los clientes y están alineadas con la misión, visión y valores organizacionales. Las políticas de la organización, deben ser implementadas de manera que garanticen el desarrollo de una cultura proactiva en función de agregar valor al producto que se le brinda al usuario.

Misión: describe el objeto social de la organización y su razón de ser, comunica la finalidad de la misma en un lenguaje comprensible por todos los involucrados: directivos, trabajadores, proveedores, usuarios y sociedad en general. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes estratégicos, logísticos y tácticos; y las asignaciones de trabajo.

Visión: define el futuro de la empresa, a lo que aspira y pretende alcanzar, el rumbo que debe llevar, proyectando la organización a una meta posible, y por tanto, el compromiso de cumplirla. Es una meta alcanzable en un futuro no muy lejano (dependiendo del escenario temporal asumido) que se relacione con la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Estrategias: viene del vocablo “*strategos*” que inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército. Más tarde pasó a significar “*el arte del*

general". Deben partir de la definición de las necesidades de los usuarios que potencialmente la organización tiene objetivo de fidelizar, no hacerlo corre el riesgo de que los competidores se anticipen y capturen esa oportunidad de mercado.

Objetivos estratégicos: son aquellas acciones que pretende desarrollar la organización para lograr cumplir las estrategias a largo plazo.

Objetivos tácticos: son aquellas acciones que pretende desarrollar la organización para alcanzar resultados a corto plazo. Los objetivos tácticos se convierten en una guía o patrón a nivel operativo que requieren claridad y sencillez a la hora de definirlos, pues es necesaria su comprensión para poder cumplirlos.

Componentes de política y estrategias:

1. Correcta definición de la misión.
2. Visión flexible y consensuada con todo el personal
3. La visión garantiza la toma de decisiones y asignación de recursos.
4. La visión es reconocida y comunicada a todo el personal
5. Políticas adaptadas a los cambios del entorno
6. Las políticas tributan a una cultura proactiva
7. Estrategias definen el futuro e incluyen necesidades
8. Los objetivos tributan a todas las áreas claves de la universidad.
9. Mecanismos de control del cumplimiento de los objetivos que estimulan el éxito

En tal sentido, las políticas y estrategias se pueden medir de la manera siguiente:

Variable	Componentes	Estrategia de implementación
POLÍTICA Y ESTRATEGIAS	Correcta definición de la misión (30 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la misión colectivamente a nivel de carreras y escuela. 2. Alinear el trabajo de la organización en función de las necesidades de la sociedad. 3. Interpretar correctamente la misión planteada por carreras y a nivel de escuela.
	Visión flexible y consensuada con todo el personal (30 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la visión con carácter proactiva. 2. Comunicar la visión a todos los implicados que garantizan el buen funcionamiento de la escuela. 3. Interpretar correctamente la visión planteada por carreras y a nivel de escuela.
	Visión garantiza toma de decisiones y asignación de recursos (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar adecuadamente los recursos que garantizan el cumplimiento de la visión. 2. Gestionar y controlar los recursos disponibles que garantizan cumplir la visión de la escuela.
	Visión reconocida y comunicada a todo el personal (20 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicar a todos los estudiantes, docentes y personal administrativos en la ejecución de las actividades que garantizan el cumplimiento de la visión. 2. Establecer estrategia de comunicación de la visión de la escuela en el entorno social.
	Políticas adaptadas a los cambios del entorno (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas renovadoras que enriquezcan la visión de la escuela. 2. Cumplir con las políticas de organismos controladores sin violentar la visión plasmada de la escuela.
	Las políticas tributan a una cultura proactiva (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar indicadores proactivos que garantizan el reconocimiento y cumplimiento de la visión. 2. Medir resultados que garantizan valor agregados a las carreras, a la escuela y a los usuarios.
	Estrategias definen el futuro e incluyen necesidades (20 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades que garantizan la mejora continua. 2. Proyectar la visión con un alto nivel tecnológico y científico.
	Objetivos tributan a las áreas claves (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar y medir el cumplimiento de los objetivos con rigurosidad y en función de las áreas claves. 2. Disminuir el grado de subjetividad en la evaluación de los objetivos de la organización.
	Mecanismos de control del cumplimiento de los objetivos que estimulan al éxito (30 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer indicadores objetivos que permitan determinar los avances de la organización. 2. Emplear métodos estadísticos que corroboren el comportamiento de los indicadores y por ende de los objetivos.
	170 puntos	

Gráfico 5.3: Componentes para evaluar política y estrategias

Fuente: investigación

Cada indicador se evalúa siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.3: Evaluación de los componentes de política y estrategias

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Política y estrategias

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	151 – 170
Bien	140 - 150
Regular	120 – 139
Mal	Menos de 120

Tabla 5.4: Evaluación de la variable política y estrategias

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 3. Procesos

Proceso: se define como un conjunto de causas y condiciones que repetidamente se presentan juntas para transformar entradas en salidas. Las entradas pueden incluir gente, métodos, material, equipo, medio ambiente e información. Las salidas son algún producto o servicio. Puede haber varias etapas para el proceso.

Alternativamente, cada etapa podría verse como un proceso (Moen y Nolan, 1987).

En el caso de las instituciones de educación superior se establece de manera general el siguiente mapa de procesos:

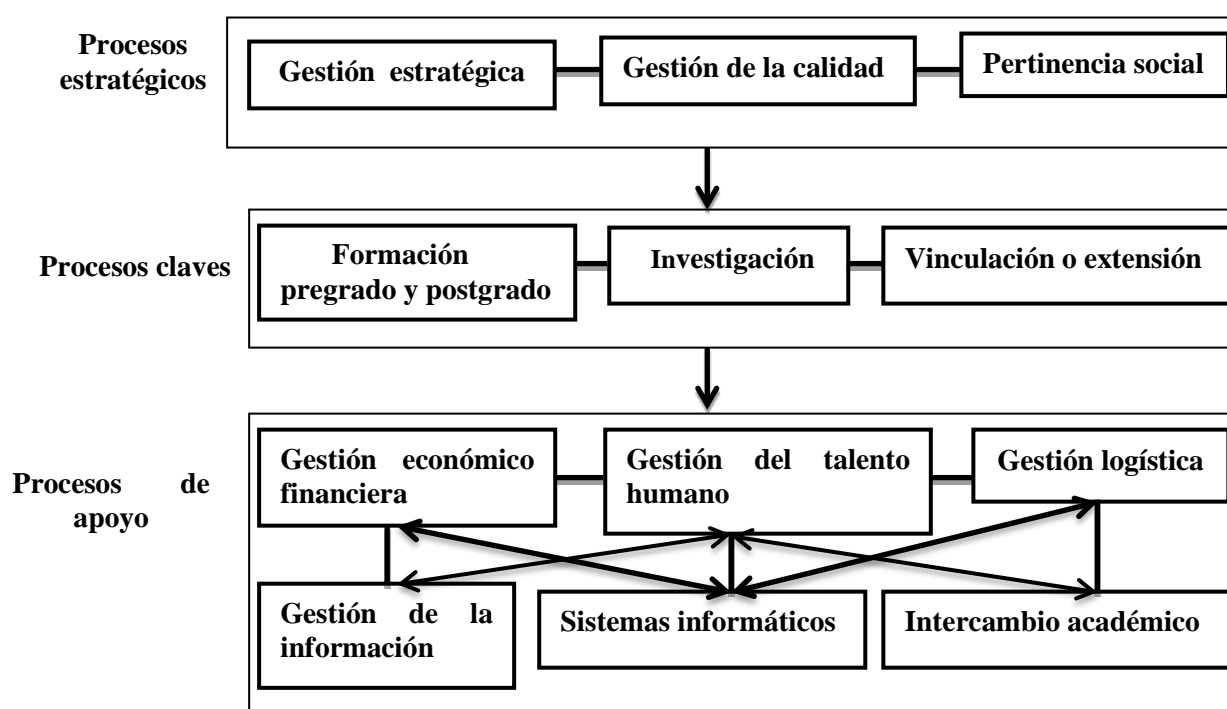


Gráfico 5.4: Mapa de procesos de instituciones de educación superior

Fuente: investigación

Componentes de la variable Procesos:

1. Definición de los proceso de la universidad.
2. Clasificación de los procesos de la universidad.
3. Procesos enfocados a las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes.
4. Los procesos tributan a incrementar resultados.
5. Coordinación y control del funcionamiento de los procesos.
6. Existencia de mecanismos de mejora de los procesos.
7. Tributo de los procesos a la mejora de la calidad del servicio brindado y percibido por el usuario.
8. Se evalúa de manera proactiva el desempeño de los procesos.
9. Están definidas las actividades de cada proceso.
10. Está establecida la relación interprocesos.
11. La gestión de los procesos conlleva a incrementar la competitividad.
12. Se evalúa la capacidad de los procesos.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

En la siguiente gráfica se muestra la variable y sus respectivos componentes:

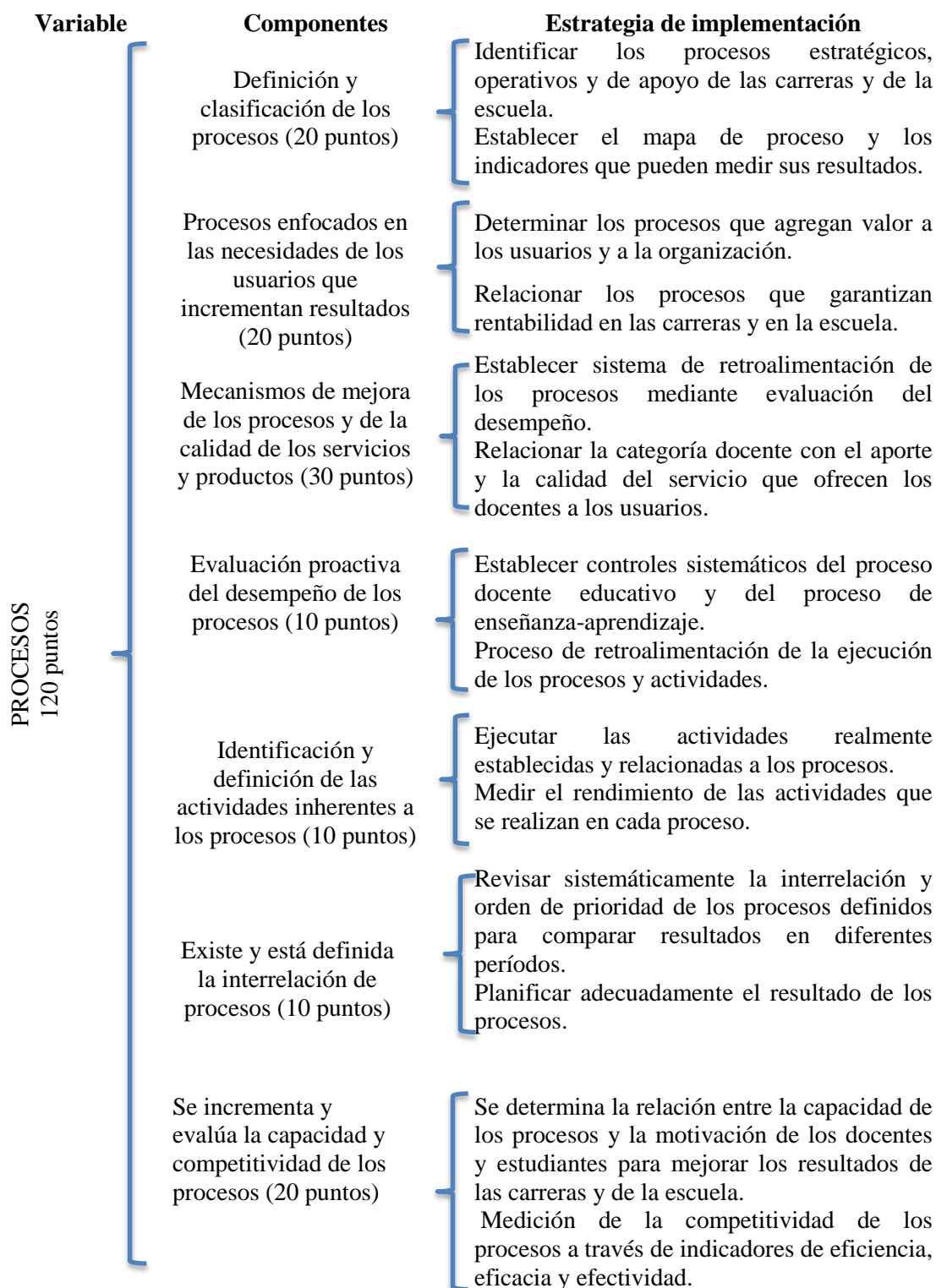


Gráfico 5.5: Componentes para la variable procesos

Fuente: investigación

Cada componente se evaluará siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.5: Evaluación de los componentes de procesos

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable procesos:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	109 – 120
Bien	90 - 108
Regular	75 – 89
Mal	Menos de 75

Tabla 5.6: Evaluación de la variable procesos

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 4. Recursos Materiales y financieros

De la revisión de la literatura se encontraron varias definiciones de recursos y se asume la siguiente:

“Son todos los activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente con independencia de que constituyan fortalezas y debilidades de la organización” (Wernerfelt, 1984).

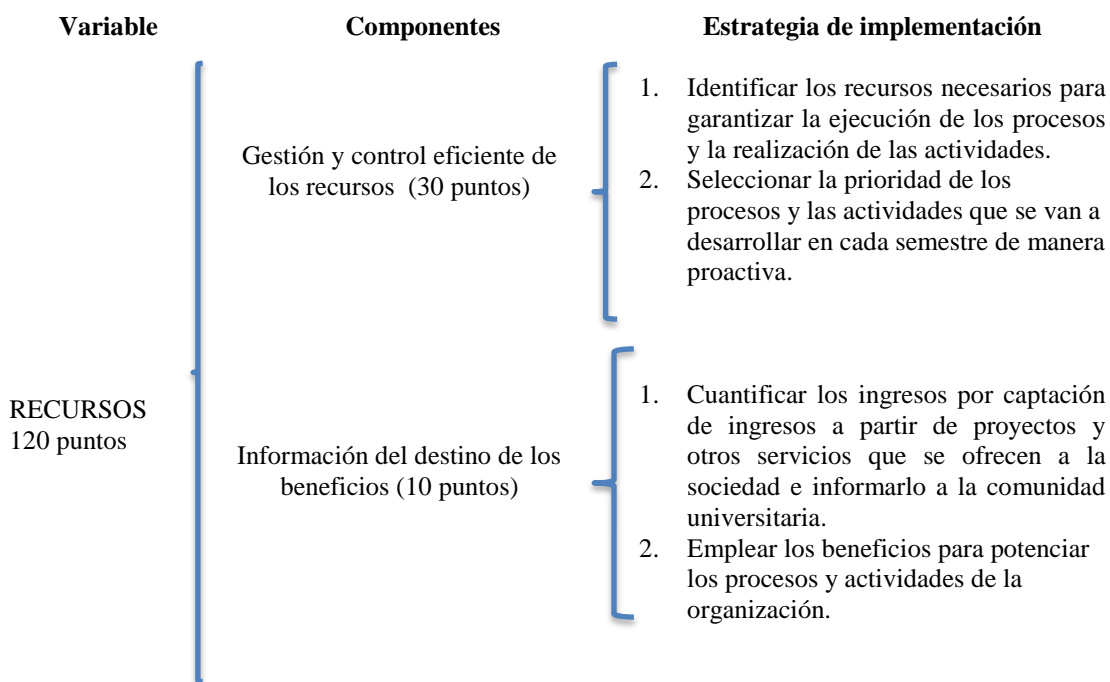
El enfoque de los Recursos parte de dos axiomas básicos: los recursos se distribuyen heterogéneamente en las empresas y estos recursos productivos no pueden transferirse entre empresas sin ningún costo. Teniendo en cuenta esta afirmación, la existencia en la organización de ciertos elementos únicos, valiosos, inimitables, insustituibles y no transferibles justificaría la diversidad de resultados en empresas aparentemente similares. Los recursos no sólo justifican la heterogeneidad de los resultados de las empresas, sino que son el punto de partida para el análisis estratégico en los procesos de formulación, selección, puesta en práctica y posterior evaluación de las estrategias (Grant, 2001). De la eficiente realización de esta tarea dependerá la consecución y longevidad de la ventaja competitiva (Petraf, 1993).

Componentes de la variable Recursos:

1. Garantía de uso y control eficiente de los recursos.
2. Publicación de la asignación de recursos para cada proceso.
3. Realización de auditoría interna permanente.

4. Información del destino de los beneficios.
5. Se planifican los recursos en función del nivel de actividad.
6. Se garantiza la entrega de recursos según necesidades de utilización.
7. Se emplean los recursos en las actividades que influyen directamente en la satisfacción de los usuarios.
8. Las inversiones tienen estudios de factibilidad incluida.
9. Existe un mecanismo para la captación de recursos.
10. Se evalúa a las áreas por el cumplimiento del presupuesto anual.
11. Existe una política de ahorro para todas las áreas.
12. Existe previsión de recursos y reservas para imprevistos.

En la siguiente gráfica se muestra la variable y sus respectivos componentes:



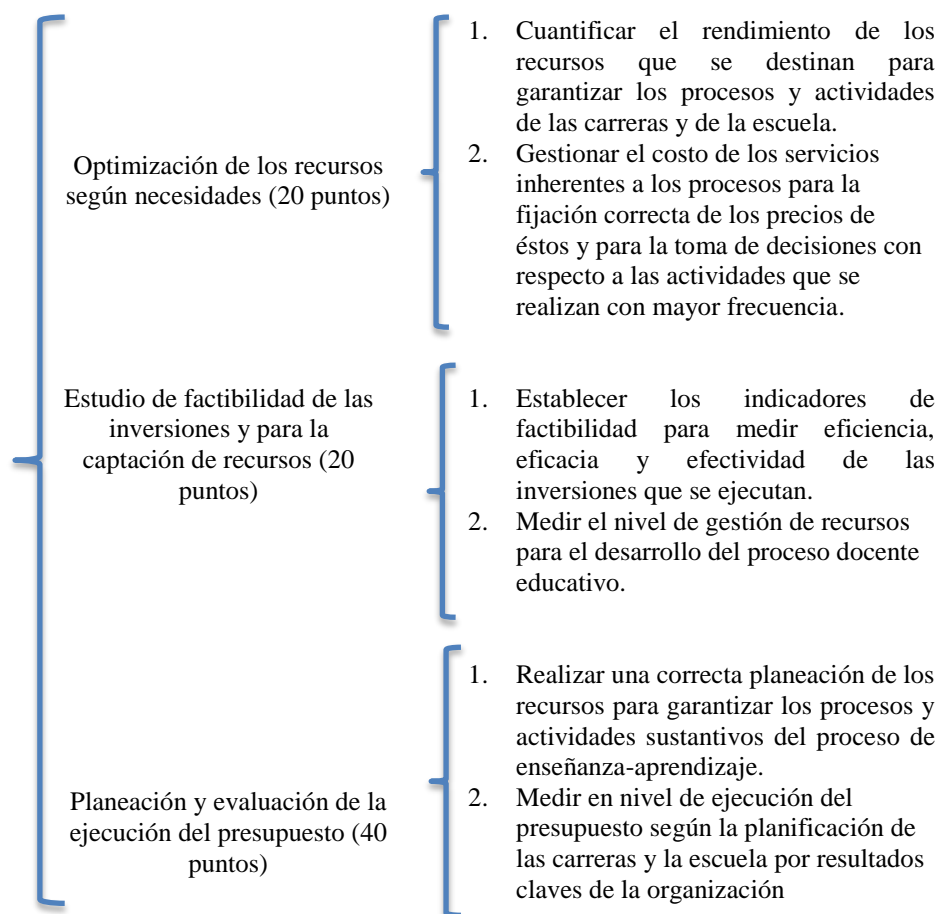


Gráfico 5.6: Componentes para la variable Recursos

Fuente: investigación

Cada componente se evalúa a partir del criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.7: Evaluación de los componentes de la variable Recursos

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Recursos:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	109 – 120
Bien	90 - 108
Regular	75 – 89
Mal	Menos de 75

Tabla 5.8: Evaluación de la variable Recursos

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 5. Personal

La mayoría de los autores y gurús de las ciencias empresariales reconocen que el recurso más importante de toda organización es su personal, es por ello, que su gestión es vital para lograr el éxito y los resultados comprometidos. En la literatura autores como: Chiavenato (1999); Sheehan (1999); Laursen y Foss (2003); Hewitt (2006); Li (2006); Cuesta (2007); Raimond (2007), entre otros, consideran que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de las capacidades, competencias distintivas de sus trabajadores, aspectos de gran relevancia para la competitividad empresarial.

La gestión del talento humano o gerencia de personal es una responsabilidad de la alta dirección, las personas son seres humanos, y por tanto, no pueden gestionarse como los otros recursos de la organización: piensan, tienen emociones, valores, y por tanto, hay que tratarlos como el activo más importante de la organización. Se deben tener en cuenta sus características, rasgos de personalidad, inteligencia, aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades, por lo que las empresas punteras a nivel mundial no hablan de gerenciar personas sino gerenciar con las personas, no se tratan como entes pasivos sino como socios de la organización, lo cual logra niveles más elevados de motivación y compromiso, de manera que se puedan aprovechar ventajas competitivas generadas por las personas.

Componentes de la variable personal:

1. Existencia de una política de personal en la universidad.
2. La contratación se realiza basada en perfiles de puestos y por méritos reconocidos.
3. Está diseñado el profesiograma de cada puesto de trabajo con sus respectivas competencias.
4. Está diseñado el plan anual de formación de todos los profesores y trabajadores.
5. La evaluación del desempeño se basa en indicadores objetivos planificados por la universidad.
6. Existe y se comunica la política de promoción en la universidad.
7. Existe una política de remuneración en función del desempeño de los profesores y trabajadores.

8. Se evalúa el clima organizacional al menos una vez al año.
9. Existe el sistema de atención a trabajadores y es comunicado a todos los trabajadores.
10. Está establecida la política de estimulación para los profesores y trabajadores.

En la siguiente gráfica se muestra la variable personal y sus componentes:

Variable	Componentes	Estrategia de implementación
PERSONAL 100 puntos	Existencia de política de contratación personal (20 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir la calidad del personal captado para trabajar en las carreras y en la escuela. 2. Determinación de la calidad de los procesos de contratación.
	Existencia de profesiogramas para cada puesto (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la ejecución de las funciones establecidas según la categoría de los docentes y trabajadores. 2. Evaluación del desempeño según las funciones establecidas por categorías.
	Existe plan de formación para todos los trabajadores (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir la efectividad del plan de formación y compararlos según evaluación del desempeño.
	Evaluación del desempeño por indicadores objetivos y política salarial (20 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer comparación de los resultados por objetivos cumplidos y su remuneración según la categoría. 2. Establecer plan de mejora para cada docente y trabajador según rendimiento comprobado.
	Existencia y comunicación de la política de promoción, atención al personal y estimulación (30 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la política de promoción por resultados en el trabajo. 2. Medir con indicadores de rendimientos el trabajo de los docentes y trabajadores que justifiquen la aplicación de un plan de estimulación.
	Evaluación del clima organizacional (10 puntos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar sistemáticamente el clima organizacional por diversos métodos y técnicas apropiadas a la organización.

Gráfico 5.7: Componentes para la variable Personal

Fuente: investigación

Cada componente se evalúa considerando el criterio siguiente:

Desempeño del componente	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.9: Evaluación de los componentes de la variable Personal

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Personal:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	90 - 100
Bien	80 - 89
Regular	70 – 79
Mal	Menos de 70

Tabla 5.10: Evaluación de la variable Personal

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 6. Información

La información es un recurso vital para toda organización y se conforma por un conjunto organizado de datos que contribuyen al enriquecimiento del conocimiento de un objeto. Se coincide Thompson (2013), cuando expone que la información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

Componentes de la variable Información:

1. Existencia de un sistema de información para la toma de decisiones.
2. Acceso y manejo de la información por parte de la comunidad universitaria.
3. Calidad de la información.
4. Actualización y mantenimiento de la información.
5. Existencia de un sistema de gestión universitaria automatizado.
6. Implicación de la comunidad universitaria en la generación de la información.
7. Inmediatez de la información para la toma de decisiones.
8. Seguridad del sistema de información.
9. Existencia de un procedimiento de verificación de la información.
10. Existen mecanismos para el control de los costos de generación de la información.

En la siguiente gráfica se muestra la variable información y sus componentes:

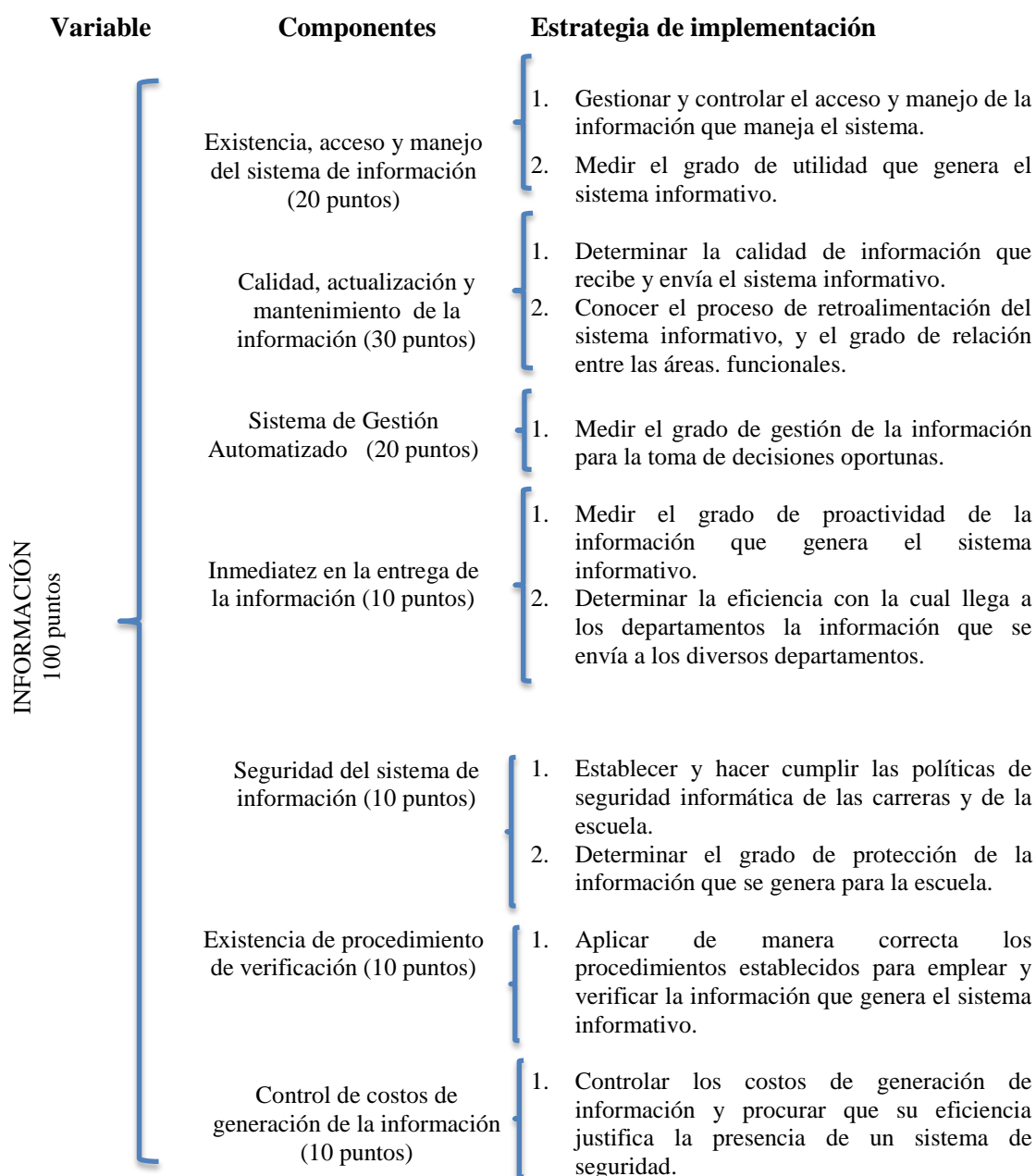


Gráfico 5.8: Componentes para la variable Información

Fuente: investigación

Cada componente se evalúa considerando el criterio siguiente:

Desempeño del componente	Puntaje
Alto desempeño	9 a 10 puntos.
Desempeño medio	7 a 8,9 puntos
Bajo desempeño	Menos de 7

Tabla 5.11: Evaluación de los componentes de la variable Información

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Personal:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	90 - 100
Bien	80 - 89
Regular	70 – 79
Mal	Menos de 70

Tabla 5.12: Evaluación de la variable Información

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Evaluación General del proceso de Gestión

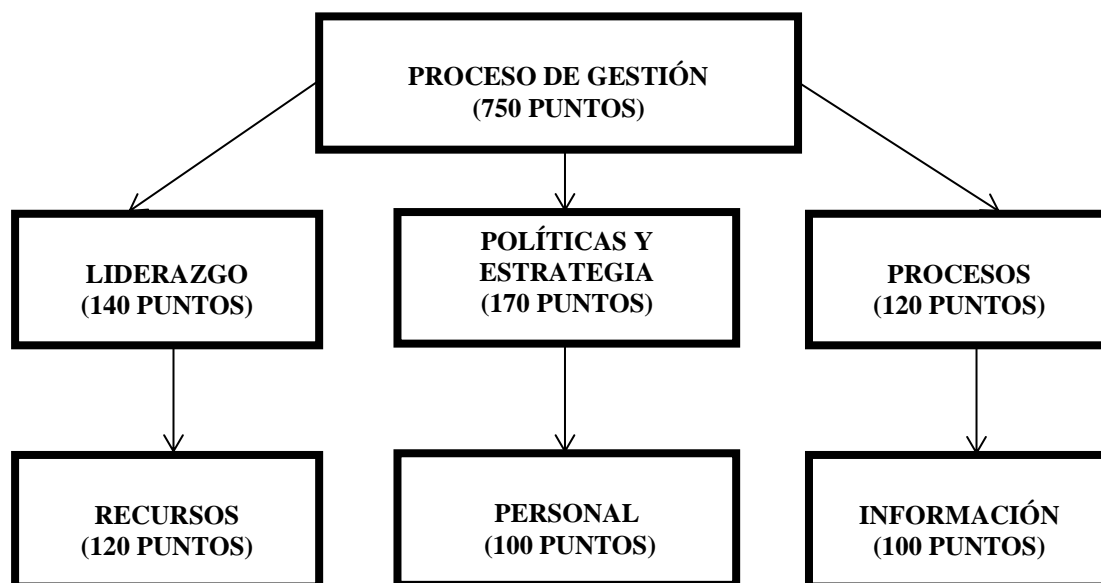


Gráfico 5.9: Evaluación general del proceso de gestión

Fuente: investigación

Evaluación Global del Proceso Gestión	Puntaje
Excelente	671 - 750
Bien	581 - 670
Regular	500 – 580
Mal	Menos de 500

Tabla 5.13: Evaluación global proceso de gestión

Fuente: investigación

Se evalúa el proceso de gestión según lo siguiente:

Excelente: entre el 90 y el 100% de los puntos.

Bien: entre el 80 y el 89% de los puntos.

Regular: entre el 70 y 79% de los puntos.

Mal: menos del 70 % de los puntos.

DESEMPEÑO Y RESULTADOS

Variable 1. Pertinencia institucional

La educación superior es un fenómeno de gran complejidad, cuyo análisis requiere instrumentos que superen los enfoques puramente economicistas o parciales y tengan presente la necesidad de encontrar puntos de equilibrio entre las necesidades del sector productivo y de la economía, las necesidades de la sociedad en su conjunto y las no menos importantes necesidades del individuo como ser humano, todo dentro de un determinado contexto histórico, social y cultural. Las tareas de las instituciones de educación superior deben ser pertinentes. Pero, ¿Quién define la pertinencia? En

otras palabras, quién da respuesta a las preguntas: ¿Educación Superior para qué? ¿Para qué sociedad? ¿Para qué tipo de ciudadanos? (Brunner, 2009).

La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Para ello, las instituciones y los sistemas, en particular en sus relaciones aún más estrechas con el mundo del trabajo, deben fundar sus orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, y en particular el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente.

En tal sentido, es importante fomentar el espíritu de empresa y las correspondientes capacidades e iniciativas ha de convertirse en una de las principales preocupaciones de la educación superior en la formación integral de los estudiantes. Ha de prestarse especial atención a las funciones de la educación superior al servicio de la sociedad, y más concretamente a las actividades encaminadas a eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, y a las actividades encaminadas al fomento de la paz, mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario (Declaración Mundial de la Educación Superior para el siglo XXI, UNESCO, 2009).

La Constitución Política de la República del Ecuador (1998) y la Ley Orgánica de Educación Superior LOES (2000), constituyeron el marco constitucional y legal de la educación superior del Ecuador. Así, la Constitución Política del Ecuador en su Art. 75 estableció como principales funciones de las universidades y escuelas politécnicas la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y

desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país a fin de contribuir en la creación de una nueva y más justa sociedad ecuatoriana.

De tal manera, para asegurar los objetivos de calidad se establece la obligatoriedad de las IES a la rendición social de cuentas, creando para ello el Sistema Autónomo de Evaluación y Acreditación (Art. 79), y ratificando además el respeto a la autonomía universitaria y de los organismos que rigen el sistema de educación superior, además de integrarse como IES a los institutos superiores técnicos y tecnológicos.

La LOES en su artículo 107 plantea el principio de **pertinencia**, el cual consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articulan su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad a la demanda académica y a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales: a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

Componentes de la variable Pertinencia Institucional:

1. Tendencias mundiales sobre el área del conocimiento donde ejerce influencia.

2. Políticas de ciencia e innovación del Ecuador.
3. Políticas y lineamientos del Estado (Plan Nacional del Buen Vivir).
4. Políticas y lineamientos de los planes regionales de desarrollo.
5. Políticas y lineamientos del plan local de desarrollo.
6. Políticas y objetivos de los organismos reguladores a nivel nacional.
7. Vinculación con la realidad social, económica y política de la región donde se encuentra ubicada la institución de educación superior.
8. Vinculación con las tendencias demográficas en el contexto local, regional y nacional.
9. Vinculación con las tendencias del mercado laboral a nivel local, regional y nacional.
10. Vinculación de la oferta académica con las indicaciones de la UNESCO y las Conferencias Mundiales y Regionales de Educación Superior sobre la formación académica de pregrado y posgrado.
11. Respuesta a las necesidades nacionales, regionales y locales de formación académica en función de la demanda de profesionales.
12. Existencia de estudio de demandas fundamentados científicamente.

En la siguiente tabla se muestra la variable pertinencia institucional y sus indicadores:

Variable	Componentes	Estrategias de implementación
	Tendencias mundiales sobre el área del conocimiento donde ejerce influencia.	1. Articular el perfil del egresado a las tendencias mundiales del área del conocimiento de las carreras. 2. Relacionar los objetivos de la carrera con estas tendencias.

PERTINENCIA INSTITUCIONAL 240 PUNTOS	Políticas de ciencia e innovación del Ecuador.	1. Establecer las líneas de investigación de las carreras acorde a la política nacional de investigación
	Políticas y lineamientos del Estado (Plan Nacional del Buen Vivir).	1. Vincular los proyectos de investigación a los objetivos y lineamientos del PNBV. 2. Diseñar los trabajos de grado de manera que tributen a la solución de los problemas identificados en el diagnóstico del PNBV.
	Políticas y lineamientos de los planes regionales de desarrollo.	1. Establecer mecanismos de vinculación con las autoridades locales y regionales para desde la universidad contribuir a las estrategias de desarrollo de los gobiernos.
	Políticas y lineamientos del plan local de desarrollo.	1. Articular los objetivos y perfil del egresado de las carreras a los lineamientos de desarrollo local.
	Políticas y objetivos de los organismos reguladores a nivel nacional.	1. Revisar las políticas y lineamientos de los ministerios y organismos nacionales a los cuales tributa la carrera.
	Vinculación con la realidad social, económica y política de la región donde se encuentra ubicada la institución de educación superior.	1. Determinar las necesidades de desarrollo del entorno donde se encuentra la institución. 2. Articular la investigación curricular y extracurricular a la solución de la problemática del área de influencia de la institución.
	Vinculación con las tendencias demográficas en el contexto local, regional y nacional.	1. Desarrollar estudio sobre las tendencias demográficas de la región y país para la oferta académica.
	Vinculación con las tendencias del mercado laboral a nivel local, regional y nacional.	1. Desarrollar estudios de empleabilidad y demanda de profesionales del mercado laboral.
	Vinculación de la oferta académica con las indicaciones de la UNESCO y las Conferencias Mundiales y Regionales de Educación Superior sobre la formación académica de pregrado y posgrado.	1. Ajustar la oferta de carreras de acuerdo a lo planteado por la UNESCO sobre la base de estudios de necesidades de profesionales por regiones. 2. Desarrollar estudios de necesidades de formación en el área del posgrado.
Respuesta a las necesidades nacionales, regionales y locales de formación académica en función de la demanda de profesionales.	1. Desarrollar al final de cada año académico el estudio de demanda de profesionales de cada una de las carreras.	

Tabla 5.14: Indicadores de la variable Pertinencia Institucional

Fuente: investigación

Cada indicador se evaluará siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	18 a 20 puntos.
Desempeño medio	14 a 17 puntos
Bajo desempeño	Menos de 14

Tabla 5.15: Evaluación de los indicadores de la variable Pertinencia Institucional

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Pertinencia Institucional:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	180 - 200
Bien	160 – 179
Regular	140 – 159
Mal	Menos de 140

Tabla 5.16: Evaluación de la variable Pertinencia Institucional

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 2. Estándares de acreditación

En la Escuela de Administración de Empresas se concreta el proceso de formación de pregrado en dos carreras universitarias Ingeniería Comercial y Contabilidad y

Auditoría, por lo que se concentra el análisis de esta variable en el proceso de acreditación de carreras.

La universidad actual se enfrenta al desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento. A ello, se suman las nuevas tareas pedagógicas y los requerimientos de rendir cuentas y ser eficientes en la gestión institucional. Se trata de construir una universidad que tenga buenas relaciones con la comunidad académica, que incorpore valor agregado a la experiencia de sus estudiantes, que disponga de los ambientes adecuados, que tenga un currículo apropiado, que implemente una investigación relevante, que realice una evaluación pertinente y que genere una gestión de la calidad de la educación superior (Herrera, 2007).

Los innumerables conceptos de calidad coinciden en aspectos y atributos importantes desde diferentes perspectivas, ninguna definición ha conseguido aprehender la complejidad de todas sus significaciones posibles y satisfacer a todos los académicos y grupos de interés. Uno de los procesos para ejecutar la “evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador”, como ordena el Mandato Constituyente No 14 de 2008, consiste en la evaluación de las carreras presenciales y semipresenciales ofrecidas por estas Instituciones de Educación Superior (IES); dicho proceso demanda la elaboración de un modelo genérico a partir del cual se construyen modelos específicos complementarios para las carreras.

En tal sentido, la evaluación de la calidad de las carreras es un proceso que consiste en realizar una valoración de éstas, comparándolas y contextualizándolas en un marco histórico, económico y social, que se determina de acuerdo al enfoque teórico utilizado para definir la calidad, pero que es, en esencia, un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores que interactúan de formas diversas y poco predecibles (CEAACES, 2013). En el modelo se asumen como indicadores de la variable estándares de acreditación, los elementos incluidos por le CEAACES en el Modelo para la Evaluación de las Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades del Ecuador del año 2013.

Es importante destacar que en el modelo de talento humano vinculado a la educación superior, se analiza como una variable aparte a los estándares de acreditación por lo que en los indicadores de esta variable más bien se adecuan a las características de la escuela objeto de estudio.

Indicadores de la variable Estándares de Acreditación:

1. Estado actual y prospectiva de la carrera.
2. Seguimiento a graduados.
3. Vinculación con la sociedad.
4. Perfil de egreso de la carrera.
5. Perfiles consultados.
6. Malla curricular.
7. Programas de las asignaturas.
8. Prácticas preprofesionales.

9. Encuentros y seminarios.
10. Responsable académico.
11. Apoyo a la inserción profesional.
12. Información para la evaluación.
13. Seguimiento del sílabo.
14. Biblioteca básica.
15. Calidad de la bibliografía.
16. Funcionalidad y suficiencia de laboratorios e instalaciones de práctica.
17. Tutorías.
18. Eficiencia terminal de la carrera.
19. Tasa de retención.
20. Estudiantes que realizan prácticas preprofesionales.
21. Participación estudiantil en la autoevaluación de la carrera.

En la siguiente tabla se muestra la variable Estándares de Acreditación y sus componentes.

Variable	Componentes	Estrategias de Implementación
ESTÁNDARES DE ACREDITACIÓN 440 PUNTOS	Estado Actual y prospectiva de la carrera (20 puntos)	Análisis de pertinencia de la carrera
		Estudio de la empleabilidad de los graduados en relación con la evolución prospectiva del área de la carrera
		Medidas que se ha tomado con respecto al currículo, con base en el análisis de la situación laboral real de los graduados
		Plan de Mejoras de la carrera o facultad a la que pertenece
	Seguimiento a graduados (20 puntos)	Procesos de seguimiento a graduados institucionalizado y sus actividades se reflejan en los documentos oficiales de la IES
		Responsable del seguimiento a graduados de la carrera, en el periodo de evaluación.

	Informe del seguimiento a graduados del periodo de evaluación.
	Encuesta realizada a los estudiantes de la carrera para indagar si conocen los resultados del seguimiento a graduados.
Vinculación con la sociedad (20 puntos)	Profesores y estudiantes de la carrera que han participado en proyectos de vinculación en el periodo de evaluación
	Documentación completa de los proyectos de vinculación en los que han participado los profesores de la carrera, en el periodo de evaluación.
	Acta o algún documento similar, mediante el cual se asignó a un profesor a un determinado proyecto de vinculación ejecutado en el periodo de evaluación
Perfil de egreso (20 puntos)	Documento del Perfil de Egreso de la carrera, vigente en el periodo de evaluación
	Documento del Perfil profesional de la carrera, vigente en el periodo de evaluación.
Perfiles consultados (20 puntos)	Informe del análisis de los resultados de las consultas realizadas en base a las encuestas a empleadores, graduados y profesionales de la rama
	Documento de análisis de los planes de desarrollo nacional, regionales y locales; de las políticas nacionales de ciencia y tecnología, y de los estudios prospectivos realizados o consultados.
Malla curricular (20 puntos)	Malla curricular de la carrera aprobada y vigente en el periodo de evaluación
	Los resultados del aprendizaje a ser adquiridos por el estudiante para aprobar la asignatura o actividad, indicando su nivel (inicial, medio, final); el tipo de asignatura o actividad: obligatoria, optativa, práctica; el grupo al que pertenece: ciencias básicas de la carrera e informática; ciencias de formación profesional; prácticas y laboratorios; y asignaturas de educación general, secuencia, número de créditos, nivel alcanzado respecto al perfil de egreso
Programa de las asignaturas (20 puntos)	Programa de estudio de las asignaturas, aprobado y en vigencia al periodo de evaluación, secuencia, pre requisitos, corequisitos, mecanismos de evaluación.
	La bibliografía base y la bibliografía complementaria de la asignatura y;
	Constancia de que la bibliografía ha sido revisada
Prácticas preprofesionales (20 puntos)	Políticas institucionales establecidas en relación con las prácticas pre profesionales de los estudiantes de la carrera.
	Procedimiento establecido para la realización de las prácticas pre profesionales de los estudiantes y el seguimiento de esta actividad por parte de los responsables en la carrera

	Documentos que certifiquen la supervisión y seguimiento de las prácticas pre profesionales de los estudiantes, por parte de los responsables de este proceso en la carrera.
	Informes periódicos de las prácticas pre profesionales de los estudiantes de la carrera
Encuentros y seminarios (20 puntos)	Publicidad de cada evento organizado por la carrera o las unidades académicas vinculadas a la carrera, en medios masivos o a través de la página web institucional, durante el periodo de evaluación.
	Material publicitario generado para promocionar el evento.
	Programación del evento, expositores y temas de las conferencias
	Memoria del evento.
Responsable académico (20 puntos)	Contrato, nombramiento, acción de personal, resolución o algún documento similar en el que conste la designación del cargo de coordinador a un profesor de la carrera.
	Contrato o algún documento similar donde se evidencie el tiempo de dedicación a la IES del profesor coordinador
	Hoja de vida del profesor coordinador con todos sus respaldos
	Título académico del profesor coordinador. El título del profesor debe ser afín a la carrera que coordina.
Apoyo a la inserción profesional (20 puntos)	Documento donde se establecen las políticas y normatividad de apoyo a la inserción profesional de los estudiantes.
	Lista de graduados que han conseguido empleo por gestiones realizadas por la universidad o la carrera en actividades afines a su formación, en el periodo de evaluación.
	Oficios, cartas, convenios o cualquier documento similar, que permita evidenciar las gestiones de la IES o la carrera para facilitar o viabilizar la inserción laboral de sus estudiantes con la empresa pública o privada del país o del exterior.
	Programas y/o proyectos orientados a facilitar o crear puestos de trabajo para los estudiantes.
Información para la evaluación (20 puntos)	Información lista sujeta a verificación
Seguimiento del sílabo (20 puntos)	Documento de políticas y/o normativa para la realización del seguimiento del sílabo por parte de los estudiantes de la carrera.
	Informes de los estudiantes encargados al coordinador de la carrera, sobre el seguimiento del sílabo de sus materias.
Biblioteca básica (20 puntos)	Programa de estudio de las asignaturas, aprobado y en vigencia al periodo de evaluación En este documento se espera encontrar la bibliografía básica utilizada para dictar la asignatura

	Catálogo de los libros existentes en la biblioteca de la carrera, facultad o IES.
	Bibliotecas virtuales
	Número de estudiantes que cursaron la asignatura en el periodo de evaluación.
Calidad de la bibliografía (20 puntos)	Catálogo de los libros físicos y virtuales existentes en la biblioteca de la carrera, facultad o IES.
Funcionalidad de laboratorios (20 puntos)	Inventario de equipos de los diferentes laboratorios de la carrera.
	Plan de mantenimiento de los equipos
	Registros del mantenimiento de los equipos.
Suficiencia de laboratorios (20 puntos)	Cantidad suficiente de infraestructura y quipoameinto
Tutorías (20 puntos)	Número de horas dedicadas a tutorías por parte de los profesores de la carrera en el periodo de evaluación. Número de horas dedicadas a tutorías por parte de los profesores
	Registros, agenda, o cualquier documento similar que evidencie la realización de las tutorías a los estudiantes.
	Número total de estudiantes de la carrera en el periodo de evaluación.
Eficiencia Terminal (20 puntos)	1.- Lista de estudiantes que ingresaron al primer nivel de la carrera en los periodos solicitados en la variable.
	2.- Documento de matrícula de cada estudiante, que certifique su ingreso al primer nivel de la carrera, en los periodos solicitados.
	3.- Lista de estudiantes de estas cohortes, que se graduaron hasta el periodo de evaluación.
	4.- Actas de graduación de los alumnos de la lista de graduados
Tasa de retención (20 puntos)	1.- Lista de estudiantes que fueron admitidos dos años antes del periodo de evaluación en la carrera, y se encontraban matriculados en el periodo de evaluación en la misma carrera
	2.- Documentos debidamente legalizados que formalizan la matrícula del estudiante (muestra)
	3.- Número de estudiantes que fueron admitidos en la carrera dos años antes del periodo de evaluación
Estudiantes en prácticas (20 puntos)	1.- Número de estudiantes que en el periodo de evaluación, realizaron sus prácticas pre profesionales
	2.- Número total de estudiantes del último año de la carrera.

Tabla 5.17: Componentes de estándares de acreditación

Fuente: investigación

Cada componente se evalúa siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	18 a 20 puntos.
Desempeño medio	14 a 17 puntos
Bajo desempeño	Menos de 14

Tabla 5.18: Evaluación de los componentes de la variable Estándares de acreditación

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Estándares de acreditación:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	410 - 440
Bien	370 – 409
Regular	308 – 369
Mal	Menos de 308

Tabla 5.19: Evaluación de la variable Estándares de acreditación

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 3. Satisfacción de usuarios

Toda institución educativa posee la misión de educar y formar a las personas para poder desempeñarse en la vida, por tanto, satisfacer las necesidades de los usuarios

que acceden a dichas instituciones es vital para el éxito y una responsabilidad social de la escuela y la universidad. De esta manera, el aseguramiento de altos estándares de calidad y de satisfacción, dependen en gran medida de la aplicación de herramientas que permitan identificar las necesidades de los usuarios que acceden a los productos y servicios de las instituciones de educación superior.

Componentes:

1. Competencia y profesionalidad de los profesores.
2. Dominio de los profesores de los contenidos impartidos.
3. Uso de los medios y métodos de enseñanza.
4. Limpieza y organización de los locales de estudio.
5. Frecuencia de las evaluaciones académicas.
6. Disponibilidad de los profesores para aclarar dudas.
7. Utilización de software profesional.
8. Vinculación docencia e investigación.
9. Actualidad y pertinencia de la bibliografía.
10. Disponibilidad de PC para trabajo de los estudiantes.
11. Facilidad de acceso a internet.
12. Organización de prácticas preprofesionales.
13. Ejecución de pasantías.
14. Calidad de los servicios no académicos de la universidad.

En la siguiente tabla se muestra el criterio y sus respectivos indicadores:

Variable	Componentes	Estrategias de implementación
	Competencia y profesionalidad de los	1. Evaluar al finalizar cada materia la satisfacción de los estudiantes con la calidad de los docentes.

SATISFACCIÓN DE USUARIOS 280 PUNTOS	profesores.	2. Evaluar el desempeño de los docentes al finalizar cada semestre.
	Dominio de los profesores de los contenidos impartidos.	1. Aplicar encuesta a estudiantes para conocer el dominio del profesor de los contenidos impartidos. 2. Realizar al menos 1 control al proceso docente a cada profesor y verificar el dominio de los contenidos.
	Uso de los medios y métodos de enseñanza.	1. Aplicar encuesta a estudiantes para conocer el uso de los medios de enseñanza en clases. 2. Realizar al menos 1 control al proceso docente a cada profesor y verificar el uso de los medios de enseñanza en clases.
	Limpieza y organización de los locales de estudio.	1. Controlar al concluir los turnos de clases la limpieza y organización de los locales de estudio.
	Frecuencia de las evaluaciones académicas.	1. Regular la periodicidad de las evaluaciones académicas. 2. controlar que los profesores informen la forma y resultados de la evaluación de su materia.
	Disponibilidad de los profesores para aclarar dudas.	1. Establecer los horarios de consultas y aclaraciones de dudas.
	Utilización de software profesional.	1. Aplicar encuesta a estudiantes para conocer el uso de softwares profesionales en las materias. 2. Realizar al menos 1 control al proceso docente a cada profesor y verificar el uso softwares profesionales en las materias.
	Vinculación docencia e investigación.	1. Establecer en cada materia el componente de investigación. 2. Crear grupos científicos en cada carrera.
	Actualidad y pertinencia de la bibliografía.	1. Establecer criterios de actualización de la bibliografía de cada materia. 2. Controlar en los syllabus la actualidad y pertinencia de la bibliografía utilizada.
	Disponibilidad de PC para trabajo de los estudiantes.	1. Dotar de laboratorio con PC para cada carrera en un número aceptable.
	Facilidad de acceso a internet.	1. Facilitar el acceso a internet de todos los estudiantes de las carreras.
	Organización de prácticas preprofesionales.	1. Nombrar responsables de prácticas preprofesionales en cada semestre. 2. Incluir la organización y planificación de la práctica en el calendario docente.
Ejecución de pasantías.	1. Revisar las normativas de pasantías y ajustarlas a las características actuales de la carrera.	
Calidad de los servicios no académicos de la universidad	1. Evaluar la calidad de manera periódica de los servicios no académicos de la institución.	

Tabla 5.20: Indicadores para evaluar la satisfacción de los usuarios

Fuente: investigación

Cada indicador se evalúa siguiendo el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	18 a 20 puntos.
Desempeño medio	14 a 17 puntos
Bajo desempeño	Menos de 14

Tabla 5.21: Evaluación de los indicadores de satisfacción de usuarios

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Satisfacción de usuarios:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	262 – 280
Bien	240 - 261
Regular	200 – 239
Mal	Menos de 200

Tabla 5.22: Evaluación de la variable Satisfacción de usuarios

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Variable 4. Desempeño del personal

Uno de los principales problemas en la universidades está relacionado con la evaluación del desempeño de los docentes, no existen en la mayoría de las instituciones un procedimiento establecido y fundamentado para evaluar a los profesores. Sin embargo, las actuales transformaciones de la educación superior ecuatoriana, exigen que las universidades se adapten a las nuevas políticas relacionadas con la evaluación de la calidad y la acreditación, para ello es importante entonces, que los profesores tributen con su desempeño a cumplir con los estándares establecidos en los modelos de evaluación y acreditación aprobados por el CEAACES.

Indicadores:

1. Profesores con título de máster en el área de la profesión.
2. Profesores con título de PhD.
3. Participación en actividades de actualización científica.
4. Profesores titulares del total del claustro.
5. Profesores a tiempo completo del total del claustro.
6. Cantidad de estudiantes por profesor a tiempo completo.
7. Carga horaria de profesores a tiempo completo.
8. Experiencia en el área de la profesión.
9. Participación en eventos científicos nacionales.
10. Participación en eventos científicos internacionales.
11. Publicación de artículos en revistas de bases de datos.

12. Publicación de libros revisados por pares.

En la siguiente tabla se muestra el criterio y sus respectivos indicadores:

Variable	Componentes	Estrategias de implementación
DESEMPEÑO DEL PERSONAL 240 PTOS	Profesores con título de máster en el área de la profesión.	1. Garantizar que más del 80% de los docentes de las carreras sean Magíster en ciencias vinculadas a al profesión.
	Profesores con título de PhD.	1. Garantizar que al menos el 25% de los docentes sean PhD.
	Participación en actividades de actualización científica.	1. Garantizar una oferta de actividades de actualización científica para los docentes.
	Profesores titulares del total del claustro.	1. Garantizar que al menos un 80% de titularidad en el claustro.
	Profesores a tiempo completo del total del claustro.	1. Garantizar el 60% de profesores a tiempo completo en el claustro de cada carrera.
	Cantidad de estudiantes por profesor a tiempo completo.	1. Garantizar menos de 45 estudiantes por profesor a tiempo completo.
	Carga horaria de profesores a tiempo completo.	1. Garantizar que cada profesor a tiempo completo tenga una carga horaria inferior a 18 horas.
	Experiencia en el área de la profesión.	1. Garantizar un nivel elevado de experiencia en el claustro de la carrera.
	Participación en eventos científicos nacionales.	1. Exigir que cada profesor presente al menos 2 ponencia en eventos nacionales
	Participación en eventos científicos internacionales.	1. Exigir que cada profesor presente al menos 2 ponencia en eventos nacionales
	Publicación de artículos en revistas de bases de datos.	1. Exigir a cada profesor la publicación anual de 1 artículo en revista de base de datos regionales.
	Publicación de libros revisados por pares.	1. Exigir la publicación de 1 libro por profesor en dos años de trabajo.

Tabla 5.23: Indicadores para evaluar el desempeño personal

Fuente: investigación

Cada indicador se evalúa considerando el criterio siguiente:

Desempeño del indicador	Puntaje
Alto desempeño	18 a 20 puntos.
Desempeño medio	14 a 17 puntos
Bajo desempeño	Menos de 14

Tabla 5.24: Evaluación de los indicadores de desempeño personal

Fuente: investigación

Para definir el puntaje se asume alto desempeño entre el 90 y 100% de los puntos, desempeño medio entre el 70 y el 89% de los puntos, y bajo desempeño menos del 70 % de cumplimiento de los indicadores.

Evaluación de la variable Desempeño personal:

Evaluación de la variable	Puntaje
Excelente	231 – 240
Bien	210 – 230
Regular	195 – 209
Mal	Menos de 195

Tabla 5.25: Evaluación de la variable Desempeño personal

Fuente: investigación

Se evalúa de excelente la variable si se obtiene entre el 90 y el 100% de los puntos, bien entre el 80 y 89%, regular entre el 70 y 79%, y mal menos del 70 %.

Evaluación General de Desempeño y Resultados



Gráfico 5.10: Evaluación general del proceso de gestión

Fuente: investigación

Evaluación Global del Proceso Gestión	Puntaje
Excelente	1080 - 1200
Bien	970 - 1079
Regular	840 – 969
Mal	Menos de 840

Tabla 5.26: Evaluación global Desempeño y Resultados

Fuente: investigación

Se evalúa desempeño y resultados según lo siguiente:

Excelente: entre el 90 y el 100% de los puntos.

Bien: entre el 80 y el 89% de los puntos.

Regular: entre el 70 y 79% de los puntos.

Mal: menos del 70 % de los puntos.

5.4. Políticas para la implementación del modelo

5.4.1. Premisas del modelo de gestión propuesto

1. **Carácter participativo y trabajo en equipos multidisciplinares:** La implementación del modelo conlleva la participación de todos los miembros de la EAE de la PUCESA, lo cual contribuirá al éxito en su implementación.
2. **Entrenamiento continuo basado en la formación-acción:** Periódicamente (1 vez al año) deben capacitarse todos los actores encargados de la implementación del modelo.

3. Reconocimiento de que todos los trabajadores poseen formación, educación y competencias para implementar la gestión de la calidad total en la EAE de la PUCESA.
4. La mejora continua como proceso de resolución de problemas mediante el cual la EAE alcanza un nuevo nivel de desempeño.

5.4.2. Políticas para la aplicación del modelo

- Lograr una cultura de mejora de la calidad y que todos se involucren desde sus procesos y funciones, esto requiere de cambios de aptitudes y actitudes, comportamientos y costumbres de trabajo.
- Reducir los niveles jerárquicos, delegar la toma de decisiones e involucrar a los docentes y estudiantes en este proceso y reconocer y estimular la contribución de los mismos a los resultados de la organización.
- Fomentar la cooperación, el aprendizaje continuo, estimular la innovación y la mejora, buscar soluciones a los problemas e involucrar a todos en la solución de los mismos y la toma de decisiones.
- La alta dirección debe estar comprometida y jugar un papel principal en la generación de estrategias para la implantación de la calidad total y lograr credibilidad y continuidad del proceso.
- Definir por la alta dirección las prioridades de trabajo y las líneas principales en las que se trabajará y asignarán los recursos.
- Desarrollar la gestión por procesos como piedra angular de la gestión de la calidad total, se deben diseñar los mismos con el objetivo de prevenir los fallos

y adaptarse a los cambios en las necesidades de los usuarios y la sociedad en general.

- Adecuar la estructura organizativa de la PUCESA a las acciones de mejora y a las necesidades y expectativas de los usuarios, así como estandarizar los procesos.
- Incrementar los estándares de calidad en función de los procesos de evaluación externa y acreditación propuestos por el CEAACES.
- Desarrollar el trabajo en equipo, el mismo consolida la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, son los trabajadores los que mayor conocimiento tienen de los problemas de la organización y de la posible solución a los mismos.

5.5. Validación del modelo propuesto

Para la validación del modelo propuesto se seleccionaron 7 especialistas y directivos de experiencia en el ámbito de la gestión universitaria, los cuales por medio de un cuestionario (anexo 6), evaluaron la pertinencia y factibilidad del modelo propuesto para el mejoramiento del desempeño de instituciones de educación superior.

Los siete especialistas que participaron en el estudio de validación son:

Especialista	Grado Científico o académico	Cargo	Años de experiencia
1	Magíster	Director de posgrado	25
2	Especialista	Decano	18
3	PhD	Asesor	20
4	Magíster	Director de carrera	23

5	Magíster	Decana	14
6	PhD	Director de Investigación	22
7	Magíster	Ex rector	31

Tabla 5.27: Especialistas que evaluaron el modelo

Fuente: investigación

Resultados de la valoración realizada por los especialistas

ASPECTOS A EVALUAR	MA	BA	A	PA	I
Fundamentos científicos, teóricos y metodológicos que sustentan el modelo propuesto	5	2			
Requerimientos para la estructuración del modelo	4	2	1		
Representación gráfica del modelo	6	1			
Objetivo del modelo	4	3			
Elementos que componen el modelo	7				
Variables del modelo	6	1			
Indicadores para evaluar las diferentes variables del modelo	5	1	1		
Pertinencia del modelo para la gestión de la calidad en la EAE de la PUCESA	7				

Tabla 5.28: Evaluación de la pertinencia y factibilidad del modelo propuesto

Fuente: investigación

Los criterios aportados por los especialistas demuestran la factibilidad y pertinencia del mismo en el desempeño de las IES, pues en todos los ítems el 97% de la evaluación es de muy adecuado o bastante adecuado.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las instituciones de educación superior se encuentran inmersas en un proceso gradual de cambios que se encuentran íntimamente ligados a las transformaciones económicas y sociales que se desarrollan a nivel global producto de la globalización y los mecanismos de integración regional, por lo que deben implementarse modelos de gestión acordes a estas transformaciones y basadas en la gestión de la calidad como filosofía de trabajo permanente.

Se desarrolla el estudio del arte y la práctica de los principales modelos que pueden ser empleados en la gestión de las instituciones de educación superior, partiendo de las dos principales corrientes de análisis y estudio de la educación superior (UNESCO y Banco Mundial), los cuales aportaron información oportuna para desarrollar el modelo de la propuesta.

Se establece un procedimiento de diagnóstico para conocer las principales insuficiencias en la gestión de los procesos universitarios que se desarrollan en la EAE de la PUCESA que incluye 4 elementos esenciales: liderazgo de la alta

gerencia, satisfacción de los usuarios, motivación de los trabajadores y evaluación del desempeño.

Los directivos entrevistados manifiestan que en sus universidades se utiliza la planeación estratégica como modelo de gestión, incluyendo los elementos del sistema de evaluación y acreditación de la calidad propuesto por el CEAACES, lo que demuestra que no se implementan los modelos de gestión de la calidad total en las instituciones de educación superior ecuatorianas pero que son factibles de aplicar y que pueden mejorar el desempeño de las mismas.

La aplicación de los métodos científicos permitió identificar un grupo de insuficiencias relacionadas con la gestión de la EAE, entre las que se encuentran:

- Del estudio de liderazgo se demostró que no todos los directivos de la PUCESA poseen liderazgo, que no tienen dotes de mando, no les interesa mandar, se sienten agobiado por la responsabilidad y no aceptan rápidamente los razonamientos y las decisiones de los otros, y no siempre se adaptan a los cambios que vienen del exterior.
- El nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de la EAE es relativamente bajo y los elementos que más influyen en su insatisfacción son: confort de las instalaciones, funcionamiento sin errores de los equipos y medios, capacidad de trabajo sin errores, información sobre los cursos, horarios y conocimientos de las necesidades de los estudiantes por parte de los miembros de la EAE.

- Los estudiantes valoran altamente la calidad de los docentes pero manifiestan insuficiencias como: interactividad de las clases, utilización de ejemplos prácticos en las clases, preparación de los profesores, no información con claridad de la forma de evaluar por parte de los docentes,
- El estudio de motivación de los trabajadores arrojó el siguiente resultado: que la mayor parte de los trabajadores están orientados a su realización personal y seguidamente la orientación al poder. Sin embargo, menos del 50 % está orientado a la afiliación, por lo que no valoran la asociación entre ellos para trabajar.

El modelo propuesto para la gestión de la EAE de la PUCESA se ajusta a las condiciones concretas de la realidad ecuatoriana e incluye los siguientes aspectos: **proceso de gestión** (Liderazgo, política y estrategia, procesos, recursos, personal y usuarios) y **resultados** (Pertinencia institucional, estándares de acreditación, satisfacción de usuarios y evaluación del desempeño).

6.2. Recomendaciones

Que el modelo propuesto se aplique en la Escuela de Administración de Empresas como patrón de gestión de los procesos que en ella se desarrollan y se generalice al resto de escuelas y organizaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Que se apliquen los instrumentos de diagnóstico propuestos para evaluar el liderazgo, satisfacción de los usuarios y motivación de los trabajadores al menos una vez al año y se utilice dicha información para la toma de decisiones.

Que se implemente un sistema de capacitación para los directivos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato para la implementación y mejora del modelo de gestión propuesto para la Escuela de Administración de Empresas.

Que este documento se convierta en herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de la gestión de instituciones de educación superior con modelos de gestión similares.

Bibliografía

1. Aenor (2007). Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas. UNE 165010 EX. AENOR. Madrid.
2. Aguilera, G. (2010). Modelos de evaluación de la calidad de las organizaciones dependientes de la administración pública en México y en España. Salamanca. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10366/76368>.
3. Alban, H. (2004). Gestión de calidad en los servicios. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gescalse>. [Consultado: Diciembre 2013]
4. Aliena, R. (2007). Las esferas de la calidad. El mundo voluntario, la acción social y la búsqueda de sistema. Caritas Española Editorial y Fundación FOESSA. Madrid.
5. Alonso E. (2007). Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración num. 66. Enero Disponible en: http://libros-revistas-derecho.vlex.es/source/revista-mtin-ministerio-trabajo-inmigracion-41/issue_nbr/%2366 [Consultado: 12, diciembre, 2013].
6. Alonso E. (2009). Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas Disponible en: <http://www.empleo.gob.es> [Consultado: 25, febrero, 2014].
7. Argudín J.M (2004), Análisis de la Voz del cliente como elemento crítico para la Gestión. Juran Institute, julio, pp. 32-36.
8. Astin, A. (2001). Assessment for Excellence: The Philosophy and practice of Assessment and Evaluation in Higher Education. American Council Education: Mc Millan Series on Higher Education: Washington D.C.

9. Autores de la gestión de la calidad. Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/recursos /documentos/fulldocs/ger/aucalid.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aucalid.htm)
[Consultado: 12 de febrero del 2014]
10. Ayala, H (2005) Selección de Lecturas. Temas de Gestión de la Calidad. La Habana. Cuba. 29.
11. Barraza, A. (2007). La formación docente bajo una conceptualización comprehensiva y un enfoque por competencias. Estudios Pedagógicos.
12. Beikzad, J. (2011). An empirical study on empowering private bank workers using EFQM. Management Science Letters 2 321–328, doi: 10.5267/j.msl.2011.08.006
13. Berzosa, B.; Camara, L.; Correa, E. (2005). La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD). Madrid.
14. Blazquez, A. (2010). Sistema de codificación para el analisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. (Coding system for the analysis of quality markers of service cards in sport.). RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 6 (19), 112-127. doi:10.5232/ricyde2010.01902
15. Bond (2006). A Bond Approach to Quality in NGO: Putting Beneficiaries First, BOND-British Overseas NGO for Development, Londres.
16. Cabeza, I. (2010). Reflexiones sobre la crisis económica y el papel de la auditoría pública. Auditoría Pública, Navarra, España, Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2952294&orden=206550&info=link>. [Consultado: enero 2014].

17. Calidad del servicio. Disponible en: <http://www.calidad.org/public/articles/96448242923-joselu.htm> consultado. [Consulta: 24 Abril 2014]
18. Canton I. et al (2008). Calidad de la docencia universitaria: procesos clave. Educación Siglo XXI, 26, 121-159.
19. Canton I. (2008). Calidad de la docencia universitaria: procesos clave. Educación Siglo XXI, 26, 121-159.
20. Carrión, A. (2006). El modelo EFQM: más allá de ISO 9000. IB Revista de la Información Básica, vol. 1,
21. Chiavenato, I, (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill.
22. Cobo, J.R. (2007b). Sistemas de Gestión de la Calidad en ONGD: Marco Conceptual. I Encuentro de las ONG de Desarrollo. CONGDE. Madrid.
23. Concepto de eficacia organizacional Disponible en: <http://admindeempresas.blockspot.com/2008/05/concepto-de-eficacia-organizacional.html>. [Consultado 21, febrero, 2014].
24. Cuatrecasas, L, (2003). Gestión Competitiva de Stock y Procesos de Producción. Barcelona-España. Gestión 2000
25. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis, Editorial Díaz Santos; S.A., Madrid, España.
26. Dueñas, I (2007). Estudio del liderazgo transformador en empresas de servicios. Folletos Gerenciales. (3) 12. La Habana. Cuba.
27. Feigenbaum, A, V. (1986). Control Total de la Calidad. Ed. CECSA, México.
28. Feigenbaum, A. V. (1991). Control total de la calidad. México. Continental.

29. Fernández-Ríos M. (2010). Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación. Disponible en: <http://www.books.google.com.cu> [Consultado: 25, febrero, 2013].
30. Fleitman, J. (1999). Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. Editorial Mc. Graw-Hill. México.
31. Gálvez, P. y Morales, V. (2011) Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. Cuadernos de Psicología, 11, (Suple), 123-130.
32. Garcia, J. (2004). "Total Quality Management in Firms: Evidence 76 Martínez-Moreno, A et al. Cuadernos de Psicología del Deporte, vol. 12, n.o 1 (junio) from Spain". Quality Management Journal, vol. 11, issue 3, pp. 20-34.
33. González, C. Conceptos generales de calidad total. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#man>. [Consultado: 23, enero, 2014].
34. González, C. Conceptos generales de calidad total. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#man>. [Consultado: 23, enero, 2014].
35. Guerra, B. (2012). Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas. Ed. UM. La Habana. Cuba
36. Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Tercera edición. México. Mc Graw-Hill.
37. Gutiérrez P. H. (2009). Calidad Total y Productividad. Ed. MCGRAW-HILL/Interamerican editores, S. A. de C. V. México.

38. Hernández & Rodríguez, S. (2011). Fundamentos de la Gestión Empresarial. México McGraw-Hill.
39. Hernández R (2012). Metodología de la investigación. Ed. Mc Mc Graw – Hill. México. Sexta edición
40. Hernández, J. (2012). Clima organizacional, liderazgo y satisfacción en la PYMES. Pensamiento y Gestión. (5) 12 .
41. Hernández. M. (2011). El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/cgcríte> [Consultado: 18, junio, 2014]
42. Hocks, S. (1998). ¿Cómo medir la Satisfacción del Cliente? Ediciones Iberoamericanas, S.A. España.
43. Julia, J. (2008). El modelo de excelencia EFQM. Qualitat Actual, pp. 56-57.
44. Juran, J. M. (1990) Liderazgo para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
45. Juran, J. y Gryna, F. (1995). Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso. Mc Graw- Hill. México.
46. Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. México. Pearson Prentice-Hall Marketing, Vol. 76 (January). USA. pp. 10-13.
47. La calidad y su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Disponible en <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 16, abril, 2013]
48. Lemak, D. J. y Reed, R. (2000). An application of Thompson's typology to TQM in service firms, Journal of Quality Management, Vol.5, pp.67-83. Management).
49. LOES (2010), Ley Orgánica de Educación Superior, No. 298, Quito

50. López, M. (2004). La calidad por la evaluación: La evaluación de centros docentes: Escuela Española: Madrid. (2004).
51. Mayo A (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organización. en Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net> [Consultado: 19 de marzo, 2014]
52. Mercado, S. (1994). Administración Aplicada. Segunda parte. México. Limusa, S.A
53. Moen, R. D. Nolan, y T. W. (2000). Mejoramiento de la calidad. México.
54. Navarro Fonseca, M (1999) Medición de la calidad en los servicios. Ed. Rev. 01, Abril, NCA Grupo Consultor, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. No. 1
55. O' Brien, D., y T. Slack (2004), "The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes", Journal of Sport Management, 18 pág.13
56. Omachonu, V. (2000). Principios de la Calidad Total. Editorial Diana, México.
57. Ortega, I. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. (9). 1. p 124-137.
58. Robbins, S. Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Prentice-Hall.
59. Romero, A. (2012). Procedimiento para la evaluación de la calidad académica de docentes de las instituciones de educación superior. Congreso Internacional Universidad 2012. La Habana Cuba.

60. Serrano, A. M., Lopez, C. y Garcia, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. Cuadernos de Gestión, 7 (1), 33-49.
61. Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. y Koutelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Services Quality*, 11(6), 413-438.
62. Ting, D.H. (2004). Service quality and satisfaction perceptions: curvilinear and interaction effect. *International Journal of Bank Marketing*, 22, 407-420.
63. Vadillo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. 8va edición
64. Varela, N (2011). Estudio del clima organizacional en la Gerencia de Servicios Tecnológicos. Tesis de Maestría.
65. Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. y Gremler, D.D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
66. Zeithaml y Berry: *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research* *Journal of Marketing*, Vol. 49.(1989)
67. Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *Journal of Services Marketing*, 18, 534-546.
68. Zimmerer, T.W. (2004). TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. *Managing Service Quality*, 14, 377-389.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a directivos de instituciones de educación superior sobre modelos de gestión aplicados en el Ecuador.

Objetivo: Identificar los principales modelos de gestión que emplean las instituciones de educación superior del Ecuador.

Entrevistados: Directivos de las IES.

Entrevistador: Ing. Andrea González, Investigadora y autora de la tesis.

Estimado directivo:

Le pedimos contestar las interrogantes que serán formuladas en esta entrevista, pues son de mucha utilidad para conocer los principales modelos de gestión que se emplean en las instituciones de educación superior del país.

Preguntas:

Pregunta 1. ¿Cuáles modelos de gestión conoce ud se pueden aplicar en las Instituciones de Educación Superior?

Pregunta 2. ¿Cuáles son los modelos que en la actualidad se emplean en las IES en el Ecuador?

Pregunta 3. ¿Cuál es el modelo de gestión que se emplea en su organización?

Pregunta 4. ¿Considera factible el empleo de los modelos de gestión de la calidad total en las IES del país?

Anexo 2. Encuesta de liderazgo

Estimado Directivo, se está realizando un estudio sobre modelo de gestión de la calidad total en la PUCESA, para ello se necesita evaluar un grupo de variables relacionadas con la gestión de la institución, se le solicita su colaboración para llenar este cuestionario y de antemano se le agradece su ayuda en el estudio.

Muchas Gracias

Usted debe marcar solo una respuesta en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Qué hace para ser escuchado en una discusión?
 - A) Acostumbra a elevar el tono de voz.
 - B) Haga lo que haga, casi nunca le hacen caso.
 - C) Nada especial. Normalmente la gente atiende a lo que dice.

2. ¿Qué es el orden para usted?
 - A) Una obligación que le imponen desde afuera.
 - B) Algo necesario en ciertas actividades y lugares; por ejemplo en el trabajo.
 - C) Algo imprescindible: necesita mantener el orden y obliga a que los demás sean ordenados.

3. Si hay que acabar un trabajo. ¿Qué hace?
 - A) Horas extras para acabar.
 - B) Lo pregona con aire lastimero para que le ayuden.
 - C) Se lo comunica a los demás para que se pongan manos a la obra.

4. ¿Cómo organiza usted los planes?
 - A) Suele atraer a la gente a lo que usted decida.
 - B) Va a los sitios que están de moda.
 - C) Se apunta a lo que hacen sus amigos.

5. ¿Qué opinan los demás de usted?
 - A) Que es una buena persona, ligeramente endeble.

- B) Que tiene carácter.
 - C) Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad.
6. Cuando está presente en una conversación:
- A) Necesita exponer sus ideas y transmitir las.
 - B) Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno o interesante.
 - C) No suele hablar, para no hacer el ridículo.
7. ¿Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados?
- A) Suele buscar nuevas fórmulas e insistir hasta conseguir lo que quiere.
 - B) Se aguanta y se calla.
 - C) Los lleva adelante solo.
8. ¿Cuál era su papel en el colegio?
- A) No tenía un papel destacado.
 - B) El de jefe de pandilla.
 - C) El lugarteniente del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que él decía.
9. ¿Acepta las ideas de otros?
- A) Siempre que coincidan con las suyas.
 - B) De entrada, no se niega, luego, ya se verá.
 - C) Sí, siempre intenta comprenderlas.
10. ¿Quién manda en tu casa?
- A) Nadie, todo se hace y se decide conjuntamente.
 - B) Los demás. Usted no toma decisiones.
 - C) Usted, está claro.
11. Imagínesse que organiza unas vacaciones con un grupo de amigos y salen mal. ¿Cómo se siente?
- A) Culpable.
 - B) Preocupado y desilusionado, medita sobre los fallos.

C) Enfadado, los otros no supieron seguir sus instrucciones.

12. ¿Es usted capaz de cambiar de opinión?

A) Le cuenta, suele estar convencido de la realidad y la certeza de sus opiniones.

B) Le suelen achacar que es muy voluble.

C) Lo hace cuando está equivocado o los argumentos que le dan son lógicos.

13. ¿Le gusta a usted mandar?

A) Sí, de hecho lo hace y suele ser obedecido.

B) No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes.

C) Solo en ciertas ocasiones y lugares.

14. ¿Cómo reacciona si le piden que hable en público?

A) Le encanta hacerlo y exponer sus opiniones.

B) No le agrada mucho.

C) Se sorprende: nunca se lo han pedido.

15. ¿Qué suponen sus convicciones más íntimas?

A) La base sobre la que sustenta su conducta, sus opiniones y sus ideas.

B) Un estandarte identificado que intenta transmitir a los demás.

C) Un recurso para justificar su comportamiento.

Fuente: Adaptado de Dueñas, 2007

Anexo 3. Encuesta de satisfacción de los estudiantes

Estimado estudiante, Buenos días/tardes

Se está desarrollando un estudio para evaluar la calidad de la actividad de formación de la EAE de la PUCESA, se apreciaría mucho si usted pudiera dar su criterio sobre el comportamiento de los indicadores que a continuación aparecen. Se le agradece de antemano su colaboración y se le comunica que los datos serán tomados con carácter global, garantizándole un total anonimato. Use una X para seleccionar su nivel de percepción de acuerdo con cada indicador.

	Percepciones				
	Mucho menos de lo que esperaba	Menos de lo que esperaba	Igual a lo esperado	Más de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba
1. Limpieza de las instalaciones.					
2. Apariencia personal de los profesores.					
3. Confort de las instalaciones.					
4. Ambiente en las diferentes áreas.					
5. Buena conservación de los medios de enseñanza.					
6. Capacidad del EAE para prestar el servicio según lo establecido.					
7. Capacidad de la EAE para prestar el servicio sin errores.					
8. Funcionamiento sin errores de los equipos y medios.					
9. Capacidad del EAE para ofrecer correctamente los datos sobre los cursos.					
10. Eficacia de los profesores para resolver cualquier problema que pueda presentarse.					
11. Facilidad para encontrar información sobre las materias que ofrece					

la EAE.					
12. Cumplimiento en tiempo de las fechas programadas.					
13. Disponibilidad del personal para ofrecer información.					
14. Confianza transmitida por el personal de la EAE, al realizar su trabajo.					
15. Respeto del personal del EAE.					
16. Profesionalidad del personal del EAE.					
17. Seguridad transmitida por las instalaciones y equipos.					
18. Conocimiento de las necesidades de los estudiantes por parte del personal de la EAE.					
19. Adaptación de los horarios de los cursos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.					
20. Preocupación de los trabajadores de la EAE por resolver los problemas de los estudiantes.					
21. De manera general como considera la calidad de los cursos que se imparten en el EAE.					

¿Recomendaría usted a otros estudiantes la EAE de PUCESA para desarrollar su carrera profesional?

Sí_____ No_____

¿Regresaría usted a utilizar nuestros servicios? Sí_____ No_____

Fuente: Adaptación diferencia 5 modelo Servqual

Anexo 4. Encuesta para evaluar la calidad de los docentes

Estimado estudiante, en aras de elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en las actividades de formación de la EAE, se realiza esta encuesta, usted está evaluando a los profesores que imparten las materias en la carrera que estudia, se le agradece de antemano la ayuda que pueda brindar y se le garantiza el anonimato de sus respuestas

Marque con una X su criterio en cada ítem evaluado:

Código de Evaluación:

1. Pésimo; 2. Mal; 3.Regular; 4. Bien; 5. Excelente

Ítem	1	2	3	4	5
Ha contribuido a mejorar mi formación					
Ha aportado nuevos conocimientos					
Consiguió los objetivos propuestos en el programa					
Informó con claridad la forma de evaluar					
Estaba bien preparado para impartir el contenido					
Utilizó de forma efectiva ejemplos y casos que hicieron amena la clase					
Es seguro y competente en la materia que impartió					
Impartió de forma interactiva las clases					
Exigió investigar, leer y hacer trabajos fuera de la clase					
Despertó el interés de los estudiantes por la materia					
Trató con respeto y cordialidad a los estudiantes					
Facilitó bibliografía en formato digital suficiente para la asignatura					
Fue exigente teniendo en cuenta el nivel del curso impartido					
Ayudó activamente al progreso de los estudiantes					
Los contenidos impartidos se relacionaban con la materia					
Mantuvo disciplina en el aula					
Se cumplió el horario de clases					
Sobre todo fue un profesor que supo enseñar bien y educar					
Usted lo valora como un profesor					

Fuente: Adaptado de Romero, 2012

Anexo 5. Encuesta de motivación

Estimados trabajadores, se está realizando un estudio sobre el sistema de gestión de la EAE de la PUCESA, se le pide que lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X en el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo y sea lo más sincero posible pues sus criterios son muy valiosos para esta investigación.

Ponderación:

1	Estoy totalmente en desacuerdo
2	No estoy de acuerdo
3	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
4	Estoy de acuerdo
5	Estoy totalmente de acuerdo

Afirmación	Ponderación				
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2. Me gusta emular y ganar.					
3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean, de situaciones no laborales.					
4. Me gustan los grandes retos.					
5. Me gusta tener el mando en las cosas.					
6. Me gusta agradarle a los demás.					
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las cuales no estoy de acuerdo.					
9. Tiendo a realizar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

Fuente: Adaptado de Hernández, 2012

Anexo 6. Encuesta a especialistas para la validación del modelo

Estimados especialistas, con el objetivo de evaluar la factibilidad y pertinencia del modelo de gestión propuesto para la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, le pedimos nos de su valoración sobre los elementos que a continuación le relacionamos.

Las categorías de evaluación son:

MA- Muy adecuado

BA – Bastante Adecuado

A - Adecuado

PA – Poco adecuado

I- Inadecuado

ASPECTOS A EVALUAR	MA	BA	A	PA	I
Fundamentos científicos, teóricos y metodológicos que sustentan el modelo propuesto					
Requerimientos para la estructuración del modelo					
Representación gráfica del modelo					
Objetivo del modelo					
Elementos que componen el modelo					
Variables del modelo					
Indicadores para evaluar las diferentes variables del modelo					
Pertinencia del modelo para la gestión de la calidad en la EAE de la PUCESA					