



Pontificia Universidad | Sede  
Católica del Ecuador | Ambato

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD KAIZEN PARA UNIDAD RODRÍGUEZ ALBORNOZ**

**Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título Maestría de Psicología  
mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

**Autora:**

Gissela Cristina Chérrez González

**Director:**

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

**Ambato – Ecuador**

**Julio 2023**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

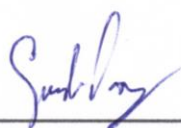
**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD KAIZEN PARA UNIDAD RODRÍGUEZ ALBORNOZ**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

**Autor:** Gissela Cristina Chérrez González

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mtr.  
 CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Mg.  
 CALIFICADOR

f. 

Elsie Ileana Vázquez Soria, Lic. Mg.  
 CALIFICADORA

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph.D.  
 OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
 SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.   
  


**Ambato – Ecuador**  
**Julio 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GISSELA CRISTINA CHÉRREZ GONZÁLEZ**, con cédula de ciudadanía 1805063557, autora del trabajo de graduación intitulado: “**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD KAIZEN PARA UNIDAD RODRÍGUEZ ALBORNOZ**”, previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la Oficina de POSGRADOS.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2023



**Gissela Cristina Chérrez González**

**CC. 1805063557**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida, agradezco a mi familia que ha sido incondicional en esta etapa de mi vida y por apoyarme en cada decisión que he tomado, a mi amado esposo que ha sido una pieza clave para la finalización de mi proyecto de investigación.

Extiendo un agradecimiento infinito a todos mis docentes que han logrado la culminación de esta investigación. Mi gratitud de manera especial a mi apreciado docente Mg. Gonzalo Pazmay que con su apoyo y persistencia me ha permitido culminar esta maravillosa carrera que me ha enseñado mucho no solo para el momento si no también para la vida.

Y finalmente agradecerme a mi persona, por no desistir ante la lucha de culminar mi proyecto y complementar uno de los sueños más grandes que he tenido profesionalmente.

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres por haberme forjado como la mujer que soy en la actualidad con valores y principios, cada uno de mis logros se lo merecen y este es uno de ellos; a mi amado padre que desde el cielo este orgullo de su hija y con su bendición he podido finalizar una meta más en mi vida profesional.

A mi esposo que ha sido el complemento fundamental para alcanzar cada una de mis metas planteadas y no rendirme en el proceso, con cada mensaje y llamada insistiendo de que ya debo terminar mi tesis, siempre ha sido y será el motor para seguir adelante enfrentado cualquier adversidad siempre con la bendición de la Virgen del Cisne y mi Virgen de Guadalupe.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión de calidad enfocado en Kaizen para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz. La institución se maneja por estándares de calidad que permiten mejorar la productividad de los colaboradores y optimizar cada proceso de esta, lo cual permite mantener un adecuado desarrollo en los ámbitos: administrativo, educativo y tecnológico. El proyecto de investigación utiliza una metodología con un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y de un diseño no experimental de corte transversal. El instrumento fue construido mediante fuentes bibliográficas, que permitirá identificar cuál de los estándares establecidos es el que requiere atención, fue validado por el beneficiario directo y por expertos en el tema a tratar. El análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta de autoría propia la misma que fue validada por expertos en el tema y enfocada en las necesidades de la institución; indica cuales son los estándares que necesitan atención inmediata en la unidad educativa tales como: Gestión Educativa, Estándares de Aprendizaje y Estándares de Infraestructura. Por medio de los datos obtenidos se diseñó un modelo de gestión de calidad mediante los estándares establecidos por el Ministerio de Educación, la cual fue validada por expertos en el tema educativo y método Kaizen.

**Palabras clave:** Kaizen, estándares, calidad, educación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to design a quality management model focused on Kaizen for the collaborators of the Rodríguez Albornoz Educational Unit. The institution is managed by quality standards that improve the productivity of employees and optimize each process of this, which allows to maintain an adequate development in the areas: administrative, educational and technological. The research project uses a methodology with a quantitative approach with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. The instrument was constructed through bibliographic sources, which will identify which of the established standards is the one that requires attention, was validated by the direct beneficiary and by experts in the subject to be treated. The analysis of the results of the application of the self-authored survey, which was validated by experts in the field and focused on the needs of the institution; indicates which are the standards that need immediate attention in the educational unit such as: Educational Management, Learning Standards and Infrastructure Standards. Through the data obtained, a quality management model was designed using the standards established by the Ministry of Education, which was validated by experts in the educational field and Kaizen method.

Keywords: Kaizen, standards, quality, education.

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	6
1.1. Estudios Previos .....	6
1.2. Marco Teórico.....	8
1.3. Gestión y Calidad .....	8
1.4. KAIZEN .....	14
CAPITULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
2.1. Enfoque e la Investigación.....	24
2.2. Alcance de la Investigación .....	25
2.3. Población.....	27
2.4. Instrumento de recolección de información.....	28
Procedimiento Metodológico .....	31
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	33
3.1. PROPUESTA .....	49
3.2. Justificación .....	49
3.3. Objetivos.....	49

3.4. Validación de la propuesta.....	56
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS .....	63

## INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión de calidad educativo enfocado en Kaizen permite tener en cuenta tanto a la persona como a los procesos que ejecutan, priorizando en el talento humano para un correcto desarrollo de cada una de las actividades que van a realizar, cumpliendo con los estándares establecidos en la institución educativa, los mismos que tienen una sustentación bibliográfica en el Ministerio de Educación de Ecuador. La implementación de Kaizen tiene como objetivo establecer planes de acción para los estándares que requieren una oportunidad de mejora, debido a que este método trata sobre que no se puede menospreciar el talento de ningún individuo y que no tiene algo malo en sus procesos, más bien es una oportunidad para mejorar en el ámbito que sea necesario enfatizando siempre en el desarrollo de los colaboradores.

El primer capítulo cuenta con una investigación bibliográfica meticulosa donde se detalla a profundidad los requerimientos de la Unidad Educativa juntamente con la descripción del problema, preguntas básicas y su respectiva justificación. Así también se define el objetivo general y específico de la investigación y su respectiva justificación.

En el segundo capítulo se hace referencia al marco metodológico en donde se establece que tipo de investigación va a hacer cuál es su alcance y la población con la que se va a trabajar, que tipo de instrumento se va a realizar y de qué forma están divididos cada estándar que se va a desarrollar en la institución.

El tercer capítulo corresponde a la metodología el cual trata sobre el enfoque, alcance, diseño de la investigación; además, se refleja el detalle de la elaboración del instrumento que se aplicó a la población asignada.

El cuarto capítulo se refiere al análisis de resultados los cuales fueron obtenidos por medio de la aplicación del instrumento aplicado a los colaboradores y dio como resultado que estándares requieren atención inmediata y cuales están dentro de los parámetros establecidos.

El quinto capítulo refleja la propuesta planteada para mejorar los estándares detallados que requieren atención, el cual fue validado por el beneficiario directo y por expertos en el tema de investigación, para que dichas actividades planteadas en la propuesta sean aplicadas por los responsables de cada área.

El sexto capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones del proyecto, y finalmente se detalla la bibliografía y anexos

### **Situación Problemática**

Con la proliferación de diferentes métodos de enseñanza a nivel mundial se ha deteriorado la educación significativamente lo cual ha desencadenado en un desempeño deficiente tanto en docentes como en los estudiantes de las instituciones por lo cual se ha requerido la implementación de métodos que ayuden a mejorar dicho desempeño.

En el Ecuador el Ministerio de Educación ha presentado estándares de calidad para que las unidades educativas puedan aplicarlas, sin embargo, gran parte de unidades educativas no han logrado cumplir los objetivos esperados por el Ministerio de Educación para obtener una educación de calidad, esto debido a los diferentes modelos de gestión que son aplicados y no han sido efectivos.

En la unidad educativa Rodríguez Albornoz se ha encontrado que el modelo de gestión de calidad podría no ser el adecuado, es por ello por lo que mediante observaciones no sistematizadas se ha visto que existe un problema con el modelo de gestión. El mismo, es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima

aproximación las realidades en estudio y se centra en la planeación estratégica como una herramienta de dirección.

### **Planteamiento del Problema**

A continuación, se detalla la formulación del problema basándose en una pregunta científica del presente proyecto de investigación titulado Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Kaizen para la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz: ¿De qué manera se relaciona el modelo de gestión de calidad con la falta de empoderamiento en los colaboradores de la UERA? Dicha interrogante sirve de base para plantear la idea a defender.

### **Idea a Defender**

En este caso la idea a defender se establece en que los colaboradores de la Unidad Educativa perciben que los procesos no están correctamente diseñados. Con base a lo descrito se espera presentar una solución al problema y de esta manera, brindar un modelo de gestión de calidad eficaz.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar un de un modelo de gestión de calidad Kaizen para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.

Adicional, se propone varios objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

## **Objetivos Específicos**

1. Revisar los referentes teóricos sobre el modelo de gestión de calidad (Kaizen).
2. Diagnosticar la situación actual del modelo de gestión de calidad de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.
3. Proponer un diseño de estrategias para mejorar la gestión de calidad en la institución.
4. Validar la propuesta del diseño de un modelo de gestión de calidad.

## **Justificación de la Investigación**

En la actualidad es de interés que toda organización y unidad educativa cuente con un modelo de gestión de calidad debidamente estructurado según los requerimientos de las organizaciones, de forma que al implementar estrategias que optimicen las actividades de los colaboradores, genera en primera instancia llenar las expectativas de sus clientes que en este caso serían los padres de familia.

Es de importancia, debido a que no existe procesos debidamente estructurados, lo que repercute en procesos desorganización y baja calidad educativa; es así que al implementar un modelo de gestión de calidad KAIZEN en la unidad educativa se puede optimizar los procesos y poder cumplir en su mayoría los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación.

La presente investigación cuenta con un aspecto original, la misma que contiene ventajas para el aporte del sector que se va a estudiar; la unidad educativa no cuenta con un modelo de gestión KAIZEN específico basadas en los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación.

Es factible debido a la apertura misma de la unidad educativa; la investigación presenta viabilidad por el sector educativo y presenta utilidad, de forma que podría ser aplicados en diferentes unidades educativas para mejorar sus estándares de calidad.

Los beneficiarios principales de esta investigación serán todos los que conformar la comunidad educativa Rodríguez Albornoz que miran esta problemática como una necesidad. Este tipo de modelo de gestión generará un ambiente laboral positivo en el que todos sus colaboradores trabajen teniendo en cuenta una unidad educativa en sus procesos internos en pro de alcanzar las metas y/o políticas trazadas que le permitan conseguir esa calidad y lograr así ser reconocida en el contexto en el que se encuentre.

## CAPITULO 1. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Estudios Previos

El enfoque Kaizen se utiliza en muchas ramas, especialmente en los negocios, así como en los recursos humanos en los hospitales y la educación. Se puede utilizar en el desarrollo de mejora continua de los recursos humanos en hospitales donde el enfoque en el paciente, la mejora de procesos y el empoderamiento de los empleados son principios fundamentales. (Duran & Mertol, 2020). Los principios de Kaizen también se pueden utilizar en el área de educación y desarrollo curricular porque el objetivo de Kaizen es la mejora continua en cualquier sistema dado mediante la colaboración y el esfuerzo humanos.

En el contexto de Kaizen, la gestión tiene dos funciones principales: mantenimiento y mejora. El mantenimiento enfatiza las prácticas destinadas a preservar y hacer cumplir los estándares actuales de tecnología, liderazgo y servicio a través de la capacitación y la disciplina. Mientras tanto, la mejora se aplica a las prácticas destinadas a mejorar los estándares actuales. (*Gemba Kaizen*, 2014).

Un estudio realizado sobre Kaizen: Mejora de la calidad de la educación superior en la revolución industrial 4.0, menciona que, para aumentar el logro de las instituciones terciarias a través de una estrategia innovadora llamada Kaizen, se puede centrar los esfuerzos para minimizar el error inicial (cero defecto) en el proceso de gestión de la educación superior, concluyendo este estudio que el Kaizen se centra en la mejora continua de la calidad, orientada a mejorar la cultura de las instituciones educativas de calidad. (Supriyanto et al., 2019).

Ronel Sapungan de la Universidad Internacional AMA explora la validez de la eficacia de los principios Kaizen en diversos ámbitos de la facilitación del aprendizaje. El autor recomienda la adaptación de los principios Kaizen a la enseñanza para sostener la

mejora continua de la calidad en todas las empresas de aprendizaje, ya sea por la practicidad de los principios en la enseñanza, su fiabilidad en el aprendizaje entre varios alumnos o su eficacia en el liderazgo educativo. Como practicante de la mejora continua de la calidad, facilitador, líder de la enseñanza y el aprendizaje de calidad durante años, el autor ha considerado el papel que desempeñan los profesores y los líderes escolares en la aplicación de la mejora continua de la calidad para alcanzar y mantener la eficacia y la eficiencia del aprendizaje de calidad en el ámbito académico. (Sapungan & Cuarteros, 2015).

La Universidad de Aston ha adoptado el concepto de kaizen -mejora incremental continua de la calidad- en su proceso de planificación a largo plazo. Ahora se encuentra en una etapa experimental de implementación en toda la universidad de un programa de gestión de calidad total. Esto se basa en la premisa de que los principios y prácticas de la gestión de la calidad, tal como los practican y enseñan Juran, Deming y otros, son tan aplicables a la educación superior como a cualquier industria manufacturera o de servicios. (Clayton, 2015).

Un estudio realizado por Cerenur Topuz de la Universidad Fatih, Estambul, menciona que Kaizen-Educational (Kaizen-Ed) es un modelo de asesoramiento grupal estructurado que ofrece tanto la oportunidad de aumentar el autoconocimiento en términos de análisis de los puntos fuertes y débiles a través de las evaluaciones de los compañeros y de la autoevaluación, como la experiencia grupal de colaboración para abordar las preocupaciones personales. Este grupo se basa en la filosofía japonesa Kai-Zen y combina la Taxonomía de Bloom de dominios cognitivos con técnicas psicodramáticas. El asesoramiento grupal Kaizen-Ed tiene como objetivo mejorar la voluntad de cambio de los miembros y su implicación en el trabajo grupal, promoviendo el autoconocimiento y la disciplina personal antes del trabajo grupal a través de la Encuesta de Conciencia y Motivación en Línea (OAMS). Cada sesión de asesoramiento grupal Kaizen-Ed se estructura sistemáticamente en el marco de la Taxonomía de Dominio Cognitivo de Bloom y se enriquece con técnicas psicodramáticas. (Topuz & Arasan, 2013)

## **1.2. Marco Teórico**

Dentro de una unidad educativa lo esencial es siempre mantener un orden bien estructurado en cada una de las tareas que le corresponde a los colaboradores es por ello que se maneja un modelo de gestión de calidad el cual va a estar enfocado principalmente en el modelo Kaizen que se refiere a una mejora continua; sin embargo, dentro de la UERA no se maneja este tipo de gestión de calidad por eso existen necesidades que se puede completar con un correcto diseño, tales como:

## **1.3. Gestión y Calidad**

La gestión es el arte de maximizar la eficiencia, como un proceso social, un método para hacer las cosas a través de otros un plan de acción y su dirección por un grupo cooperativo que se mueve hacia un objetivo común. La utilización eficaz de los recursos disponibles para lograr el mismo objetivo es la gestión. La gestión es una función integral de planificación, organización, previsión, coordinación, dirección, control y motivación de los esfuerzos de los demás para lograr objetivos específicos. La gestión puede denominarse precisamente como el órgano que establece y hace cumplir las normas. (Rama, 2018).

La gestión es el proceso organizativo que incluye la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos, la gestión de recursos, el despliegue de los activos humanos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos y la medición de los resultados. Las funciones de gestión no se limitan a los directivos y supervisores. Todos los miembros de la organización tienen algunas funciones de gestión e información como parte de su trabajo. La gestión es un fenómeno universal. Es un término muy popular y ampliamente utilizado. Todas las organizaciones empresariales, políticas, culturales o sociales- están implicadas en la gestión porque es ésta la que ayuda y dirige los diversos esfuerzos hacia un propósito definido. Según Harold Koontz "La gestión es el arte de

conseguir que las cosas se hagan a través y con las personas en grupos formalmente organizados". (Koontz et al., 1980).

## **Gestión Educativa**

La gestión educativa opera en las organizaciones educativas. Como dice Tony Bush (1986), la mayoría de las definiciones de gestión educativa que han ofrecido los escritores son parciales porque reflejan el sentido particular del autor. Las que intentan un enfoque más amplio suelen ser anodinas.

La gestión escolar, como cuerpo de doctrina educativa, comprende una serie de principios y preceptos relacionados principalmente con la técnica del procedimiento en el aula y derivados en gran medida de la práctica de los profesores de éxito. Los escritores en este campo han interpretado estos principios y preceptos de diversas maneras, generalmente haciendo referencia a principios más amplios y fundamentales de la psicología, la sociología y la ética. (Paul Monroe ,1913).

Algunos expertos que explican el significado de la gestión son Frederick W. Taylor y Henry Fayol. Ellos propusieron el movimiento de la gestión científica. La gestión educativa también se vio influenciada por sus puntos de vista.

Taylor recomendaba el uso de estándares de rendimiento, en otros términos, el logro de la productividad laboral esperada. Un objetivo es algo que puede ser alcanzado por la organización. Mientras que el estándar es una medida de rendimiento que, si se cumple, dará como resultado el destino fijado. (Pal, 2018).

El otro experto en gestión es Fayol. En su libro *Administration Industrielle et Generale*, que se tradujo en América como *Administración General e Industrial*, fue el primero que desarrolló la teoría de la gestión administrativa. Identificó la diferencia entre las actividades operativas y las de gestión, y quiso encontrar formas de mejorar la gestión.

Así, Fayol se centra más en las cuestiones operativas. Escribió cinco principios que se convierten en funciones de gestión, que son: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Pal, 2018).

Muchas personas han utilizado el término administración para referirse a la gestión. La administración es un tipo generalizado de comportamiento humano que se encuentra en una organización. La administración es un proceso a través del cual se toman decisiones. La administración es el proceso de dirigir y controlar la vida en cualquier organización social, como las escuelas o en una industria.

La gestión educativa es un campo aplicado de la gestión. Por lo tanto, se puede deducir que la gestión educativa se refiere a la aplicación de la teoría y la práctica de la gestión al campo de la educación o de las instituciones educativas. La gestión educativa es un campo de estudio y práctica que se ocupa del funcionamiento de las organizaciones educativas, se centra en el propósito o los objetivos de la educación estos propósitos u objetivos proporcionan el sentido de dirección crucial para apuntalar la gestión de las instituciones educativas.

## **Calidad**

La literatura se refiere de manera variable a la calidad como resbaladiza, móvil, elástica y esquivia (Matorera, 2015). No obstante, el capítulo concibe la calidad como una expresión de satisfacción con la constitución, forma y desempeño de un bien a partir de la condicionalidad temporal y espacial de los espectadores. El valor o digno que una persona asigna a un bien puede apreciar o deprecia dependiente del tiempo y el entorno o espacio en el que uno se encuentra. No obstante, la calidad se percibe generalmente como una representación de una combinación compleja de cualidades y variables incorporadas en productos y servicios.

Cabe señalar que los clientes no siempre asignan la misma importancia a ninguna característica o característica de forma permanente. El aumento constante en el número y la peculiaridad de productos / servicios sustitutos y complementarios e incluso características complica la comprensión del sistema educativo del paquete de características que mejor se adaptaría a las necesidades y deseos de los clientes. Por lo tanto, la medida de la educación de calidad depende de la habilidad con la que se integran, procesan y escalan las diversas voces de las partes interesadas a las características de la institución y sus productos relacionados, como cursos y programas. Tales características incluyen, pero no se limitan a:

- Estructura institucional,
- Instalaciones institucionales,
- Contenido del programa y del curso,
- Modos de entrega y
- Interacción instruccional en la interfaz alumno-maestro.

### **Calidad Educativa**

¿Qué significa la calidad en el contexto de la educación? Existen muchas definiciones de calidad en la educación, lo que demuestra la complejidad y el carácter polifacético del concepto. Los términos eficiencia, eficacia, equidad y calidad se han utilizado a menudo como sinónimos (Adams, s. f.); sin embargo, existe un consenso considerable en torno a las dimensiones básicas de la educación de calidad en la actualidad. La educación de calidad incluye:

- Alumnos sanos, bien alimentados y preparados para participar y aprender, y apoyados en el aprendizaje por sus familias y comunidades;
- Entornos sanos, seguros, protectores y que tengan en cuenta las cuestiones de género, y que proporcionen recursos e instalaciones adecuadas;

- Contenidos que se reflejen en los planes de estudio y materiales pertinentes para la adquisición de habilidades básicas, especialmente en las áreas de alfabetización, aritmética y habilidades para la vida, y conocimientos en áreas como el género, la salud, la nutrición, la prevención del VIH/SIDA y la paz.
- Procesos a través de los cuales los profesores formados utilizan enfoques de enseñanza centrados en el niño en aulas y escuelas bien gestionadas y una evaluación hábil para facilitar el aprendizaje y reducir las disparidades.
- Resultados que abarquen conocimientos, habilidades y actitudes, y que estén vinculados a objetivos nacionales de educación y participación positiva en la sociedad.

Actualmente el concepto de calidad se ha otorgado a un dispositivo de medición que desarrolla prácticas de evaluación cada vez más instrumentales; es preciso señalar que el problema de la calidad de educación reviste de varios matices y ponen de manifiesto la polisemia del término, ante todo se busca una escuela diferente más no una escuela mejor que otra. Las bases de una educación de calidad están dadas en las aspiraciones, las funciones y resultados que la sociedad en su conjunto y los distintos grupos que la conforman esperan de la educación. Se perfila a nivel de instituciones educativas un concepto global o total de calidad en el que no solo es referido a la calidad de educación que imparte solamente sino a la calidad en el servicio y al trato humano hacia sus actores internos y externos.

No existe una definición única de la calidad en la educación y no hay un consenso universal sobre cuál es la estrategia adecuada para asegurar y gestionar la calidad en la educación superior (Bruçaj, 2014). La calidad puede definirse en términos de excelencia, perfección, relación calidad-precio, adecuación al propósito.

La calidad en la educación es un concepto multidimensional con diferentes componentes (Haque et al., 2013). Según algunos investigadores, las definiciones de calidad son las siguientes La calidad es satisfacer y superar las necesidades del cliente, La calidad es el trabajo de todos y la calidad es la mejora continua. La calidad es el reconocimiento y la recompensa. La calidad es el liderazgo, el trabajo en equipo, la medición y la resolución sistemática de problemas. (Bruçaj, 2014).

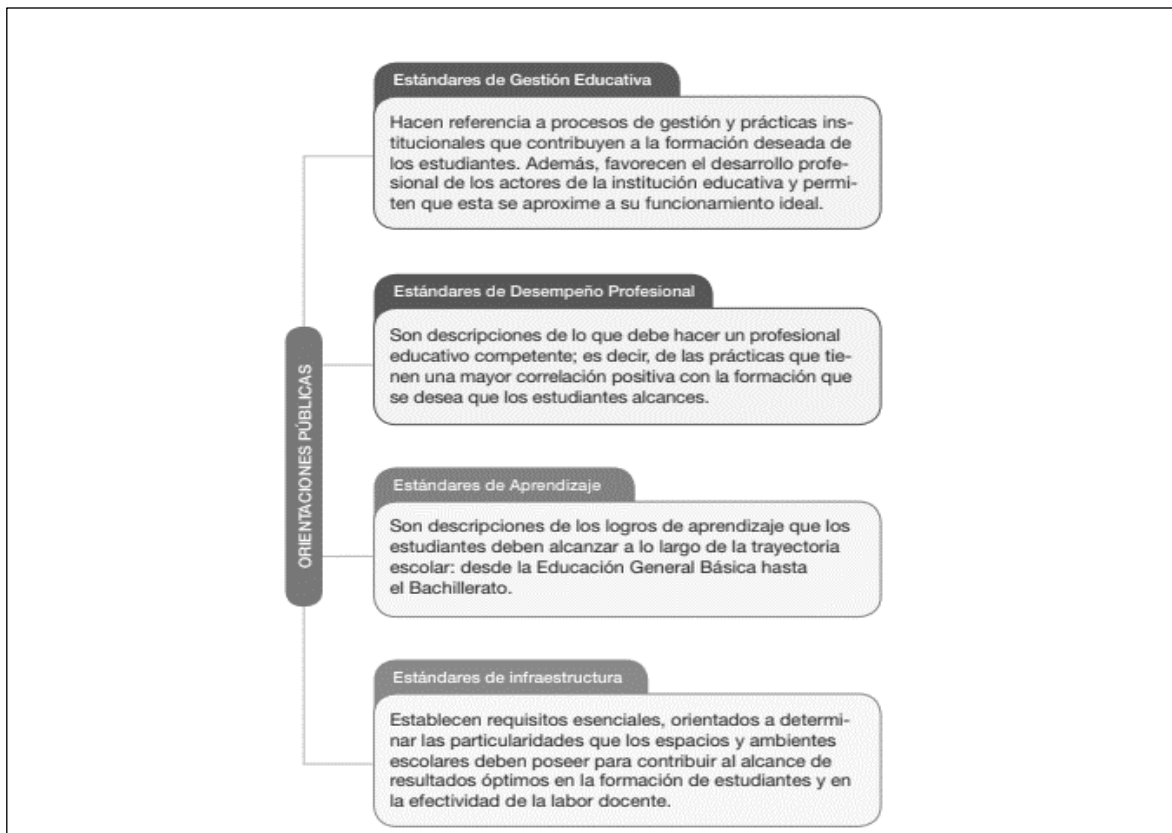
### **Estándares de Calidad Educativa**

La Herramienta de evaluación de estándares de calidad es un conjunto de pautas que utilizan los líderes escolares y los maestros para aumentar el rendimiento de los estudiantes y fortalecer la sostenibilidad escolar.

Cada Estándar de calidad tiene un conjunto de indicadores para ayudarlo a determinar si una escuela ha alcanzado la calidad. A medida que revisa cada indicador, hay preguntas guía para identificar y encontrar evidencia de que su escuela ejemplifica la calidad en acción. Los líderes y maestros escolares, los miembros de la junta directiva, los padres y los miembros de la comunidad pueden usar los Estándares de calidad como punto de referencia y hoja de ruta para definir la calidad de su escuela y de la educación (*Quality Standards - AZ Charter Schools Association, 2020*).

En el Ecuador el ente encargado de evaluar la calidad de las instituciones públicas como privadas es el Ministerio de Educación, esta intuición diseña y pone en consideración a las unidades educativas los estándares que se pueden tomar en consideración para una educación de calidad según el artículo 27 de la Constitución del Ecuador. En la figura 1 se muestra los estándares diseñados por el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2021).

Figura 1. Estándares de calidad Ministerio de Educación



Fuente:(Ministerio de Educación, 2021)

#### 1.4. KAIZEN

En la década de 1980, las técnicas de gestión centradas en la participación de los empleados y en su potenciación mediante el trabajo en equipo y la comunicación interactiva, así como en la mejora del diseño de los puestos de trabajo, no eran nuevas, pero las empresas japonesas parecían aplicar dichas técnicas con mucha más eficacia que otras (Thessaloniki, 2006).

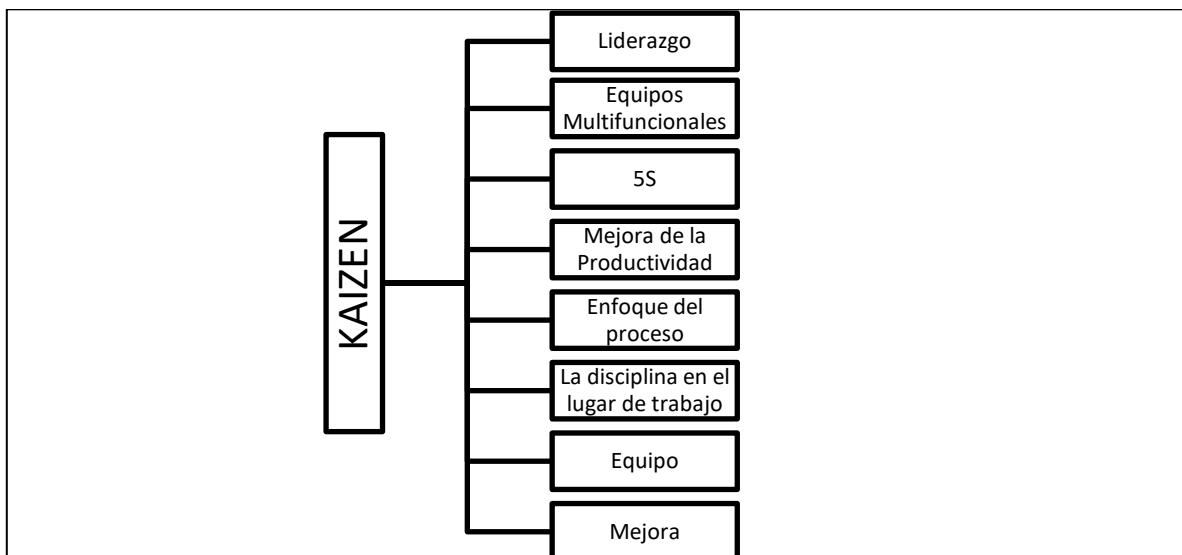
La lección empresarial de los años 80 fue que las empresas japonesas, en su búsqueda de la competitividad global, demostraron un mayor compromiso con la filosofía de la mejora continua que las empresas occidentales (Hammond, 1991). Los japoneses utilizaron el término Kaizen para referirse a esta filosofía.

Kaizen significa mejora, mejora continua en la que participan todos los miembros de la organización desde la alta dirección, pasando por los gerentes, los supervisores y los trabajadores. En Japón, el concepto de Kaizen está tan arraigado en las mentes de los directivos y los trabajadores que a menudo ni siquiera se dan cuenta de que están pensando en el Kaizen como una estrategia de mejora orientada al cliente (Thessaloniki, 2006).

Esta filosofía supone, según Imai, que "Nuestra forma de vida ya sea nuestra vida laboral, nuestra vida social vida social o nuestra vida doméstica- merece ser mejorada constantemente" (Imai & Masaaki, 1986).

Kaizen es la combinación de las palabras kai (cambio) y zen (mejor) en japonés. Significa cambio para mejor, mejora continua (Albayrak, 2019). En Japón, Kaizen es una tarea para todo el personal y las partes interesadas tomando en cuenta cada uno de sus componentes (Figura 2). Kaizen puede considerarse como el reflejo de dos perspectivas diferentes sobre la gestión en términos de dos culturas distintas.

Figura 2. Componentes de KAIZEN



Fuente:(Thessaloniki, 2006)

La esencia de Kaizen es que las personas que realizan una determinada tarea son las que más saben de ella; en consecuencia, al implicarlas y mostrar confianza en sus capacidades, la propiedad del proceso se eleva a su máximo nivel, para esto existe. Desde esta perspectiva, Kaizen no es sólo un enfoque para la competitividad de la fabricación, sino también un asunto de todos, porque su premisa se basa en el concepto de que cada persona tiene un interés en mejorar. Como presenta Imai, Kaizen es un concepto general que abarca diferentes actividades de mejora continua en una organización, tal y como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Concepto de paraguas KAIZEN



Fuente: (Sejzer, 2018)

Las mejoras a través de Kaizen se centran en los procesos. Kaizen genera un pensamiento orientado al proceso, está orientado a las personas y se dirige a los esfuerzos de éstas. En lugar de identificar a los empleados como el problema, Kaizen hace hincapié en que el proceso es el objetivo y que los empleados pueden aportar mejoras comprendiendo cómo encajan sus trabajos en el proceso y cambiándolo.

Las empresas que adoptan la filosofía Kaizen hacen hincapié en los procesos, en el cómo se consiguen los resultados deseados. El énfasis en los procesos va más allá del diseño de procesos eficaces; requiere que los equipos comprendan por qué funciona un proceso, si puede modificarse o reproducirse en otro lugar de la empresa y cómo puede mejorarse. En la tabla 1 ilustra algunas de las principales diferencias entre un enfoque convencional y uno centrado en el proceso.

Cuadro 1. Mejoras a través de Kaizen: un enfoque por procesos.

<b>Enfoque convencional</b>	<b>Enfoque centrado en el proceso</b>
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Haciendo mi trabajo	Ayudar a hacer las cosas
Entender mi trabajo	Saber cómo encaja mi trabajo en el proceso
Medición de los individuos	Medición del rendimiento
Cambiar la persona	Cambiar el proceso
Corregir errores	Reducción de la variación
¿Quién ha cometido el error?	¿Qué ha permitido que se produzca el error?

Fuente: (Thessaloniki, 2006)

### **Principios Básicos del enfoque Kaizen.**

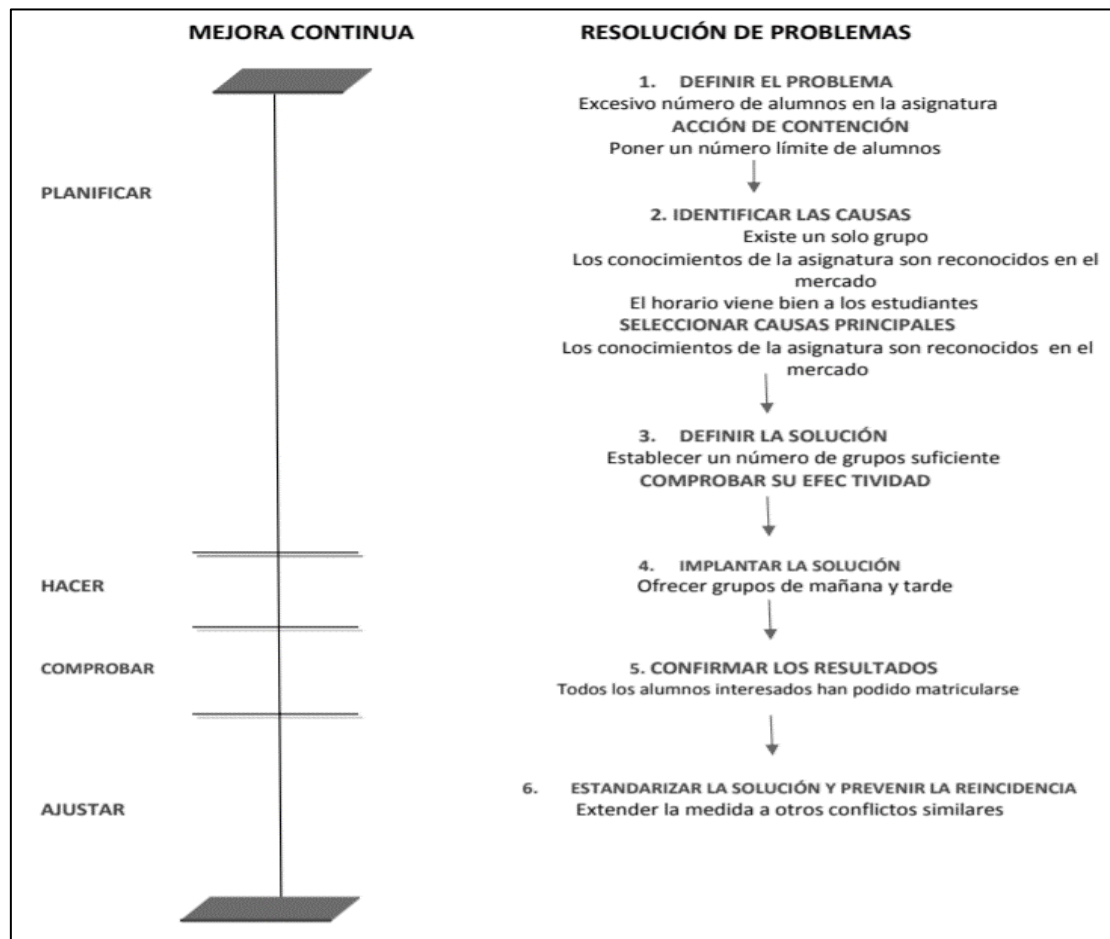
El punto de partida fundamental de la filosofía Kaizen, que expresa un desarrollo positivo y continuo, es que nada es perfecto y que siempre se logrará lo mejor. (Karakaya, 2004). Kaizen no es un proceso único, sino continuo. Dado que siempre se espera que existan problemas negativos. Por lo tanto, Kaizen necesita no solo asistencia, sino también la colaboración y participación de toda la organización. (Bozdemir y Orhan, 2011). La teoría de Kaizen sugiere que debemos concentrarnos en actividades de desarrollo continuo, ya sea en la escuela, la vida social y el hogar. (Imái, 2014). Para el enfoque Kaizen, el proceso es importante porque para obtener buenos resultados, los procesos deben ser buenos.

Los resultados del trabajo de mejora continua no deben generar un resultado negativo para la seguridad, la calidad y el costo en el trabajo. Se deben mejorar las actividades para establecer estándares avanzados. Después del establecimiento de estándares avanzados, se necesita protección para la aplicación de nuevos estándares (Albairak, 2019).

Cabe señalar que existen diferentes tipos de Kaizen según las necesidades y objetivos. Por ejemplo, Kaizen de alto impacto, enfóquese en realizar mejoras dramáticas y avances sólidos en la revisión de la forma de producción. Capacitación e implementación Kaizen, enfatiza la capacitación de la fuerza laboral durante un período de tiempo y realiza cambios más pequeños pero importantes. Resolución de problemas Kaizen tiene como objetivo resolver los problemas de producción recurrentes y solucionarlos de forma permanente. Sostener Kaizen, lleva a realizar cambios continuos adicionales a las mejoras iniciales implementadas en un alto impacto y otros tipos de actividades formales de Kaizen (Davis, 2011).

Según los enfoques estudiados, se pueden utilizar diferentes técnicas para la implementación de actividades Kaizen. Por ejemplo, los PDCA (planificar-hacer-verificar-actuar o planificar-hacer-verificar-ajustar) pueden considerarse como cuatro etapas de gestión que utilizan los gerentes para rastrear y mejorar las operaciones y los bienes existentes; sin embargo, el enfoque Kaizen tiene diferencias con técnicas como PDCA en muchos aspectos. Por ejemplo, los Kobetsu Kaizen a menudo son identificados por la alta dirección, se forman equipos y se establecen objetivos. Las herramientas de resolución de problemas se utilizan y realizan con la participación de los colaboradores de diferentes áreas en la institución. La mejora continua implica una serie de actividades consecutivas orientadas a la resolución de los problemas que surgen en la organización como se observa en la figura 4.

Figura 4. Método KAIZEN



Fuente: (Duran &amp; Mertol, 2020)

### **Kaizen en la Educación.**

Se refiere a la mejora continua de la calidad del aprendizaje de los estudiantes mediante el uso de técnicas y herramientas de enseñanza innovadoras (kaizen) implementadas por los maestros y apoyadas por la administración escolar. Ayuda a los profesores a poner en práctica una nueva metodología de enseñanza con la que los alumnos podrán captar fácilmente las enseñanzas y podrán recordar los conceptos para siempre (Haque et al., 2013).

El propósito del Kaizen en la Institución Educativa es mejorar la metodología de enseñanza en línea con el tiempo actual y la expectativa dentro de la organización para lograr su objetivo. Una de las tareas más importantes del Kaizen consiste en mejorar la calidad de la enseñanza mediante el logro del TQC (control de calidad total) utilizando enfoques de TQM (gestión de calidad total) (ECIS, 2020).

El método Kaizen es ahora un modelo base para otros QIM (métodos de mejora de la calidad) incluyendo; sistemas de sugerencias, automatización, actividades en pequeños grupos, justo a tiempo, cero defectos, control de calidad total, etc. Revolucionar la enseñanza y el aprendizaje a través de la filosofía Kaizen para lograr una educación de calidad ha sido una preocupación vital entre los educadores del mundo académico en la actualidad. Kaizen se basa en la calidad del proceso total de la enseñanza. Kaizen, es implementar herramientas apropiadas para la mejora continua de la calidad en el proceso de Enseñanza (ECIS, 2020).

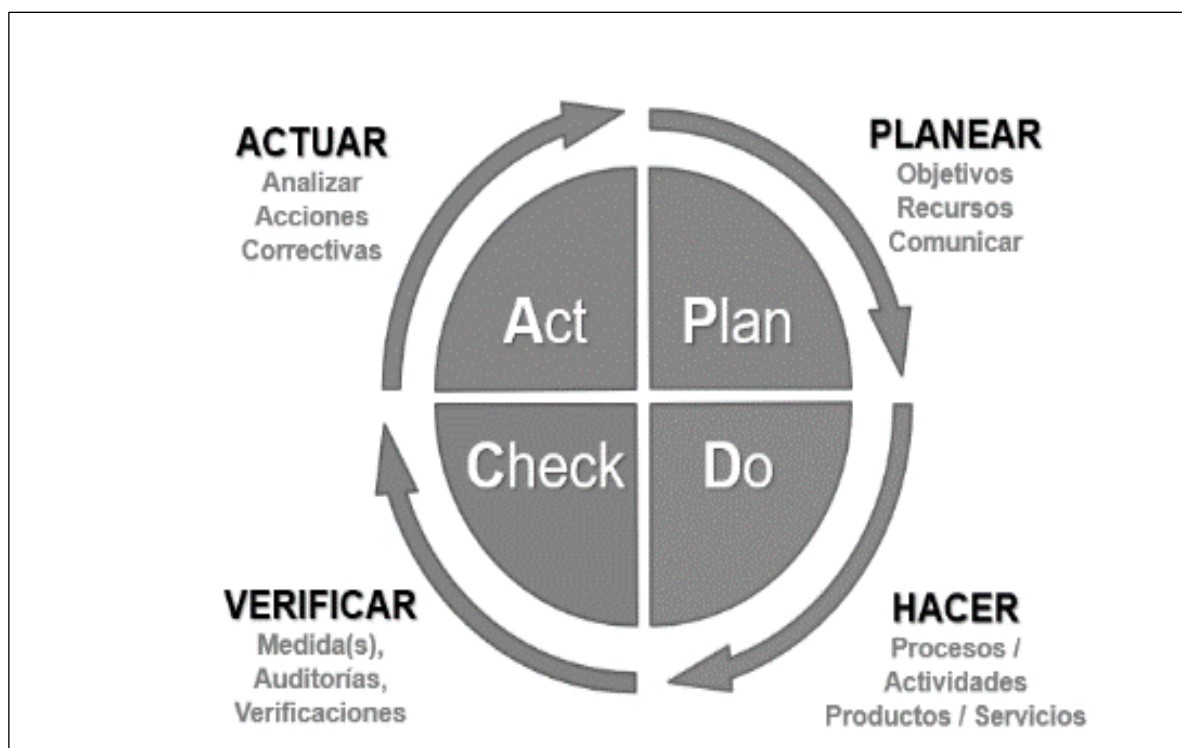
Kaizen en la enseñanza y el aprendizaje provocado que: a) Los alumnos creen empresas piloto b) Han aprendido idiomas extranjeros, control de calidad, análisis estadístico, matemáticas, exportación, marketing, contabilidad y mucho más. c) Los profesores y los alumnos se consideran codirectores, donde establecen objetivos y aplican planes de forma colectiva (Suárez Barraza & Miguel-Dávila, 2011).

¿Cómo introducir los principios Kaizen en la educación? Masaaki Imai expuso por primera vez el concepto Kaizen sólo para mejorar la eficiencia industrial en Japón, ahora se ha convertido en una teoría interesante en el proceso de Enseñanza y Aprendizaje. La aplicación del Kaizen en la Enseñanza y el Aprendizaje está anclada en los Principios Kaizen de Masaaki Imai, quien articuló que "La estrategia Kaizen es el concepto más importante de la gestión japonesa, la clave del éxito competitivo japonés"(Imai & Masaaki, 1986).

## El Ciclo Deming (PDCA)

El ciclo Planificar-hacer-verificar-actuar (Figura 5) es un modelo de cuatro pasos para llevar a cabo el cambio. Así como un círculo no tiene fin, el ciclo PDCA puede repetirse una y otra vez para lograr una mejora continua. El ciclo PDCA se considera una herramienta de planificación de proyectos (Ronald, 2010).

Figura 5. Ciclo Deming



Fuente: («El Ciclo de Deming», 2021)

En la década de 1950, el Dr. Edwards Deming fue uno de los principales defensores del Ciclo Shewhart, más conocido como PDCA. PDCA, que significa Plan-Do-Check-Act, es un modelo de gestión de cuatro pasos que se esfuerza por promover la mejora continua a través de la iteración constante. Es cierto que no es la construcción más vanguardista o sexy en esta era del cuadro de mando integral o el paquete de servicios; sin embargo, PDCA sigue siendo un concepto fundamental atemporal y efectivo

que puede ayudar a mejorar las mejores prácticas en el proceso de entrega de proyectos (Ronald, 2010).

**Plan.** Uno de los proyectos más importantes dentro de cualquier negocio es identificar los procesos comerciales clave que producirán el resultado deseado. Tener una comprensión de los procesos comerciales claves, necesarios para administrar el negocio y aumentar el rendimiento sienta las bases para la mejora de procesos. Una vez que se establecen los cimientos y los procesos clave están en su lugar, puede ser fácil de entender e identificar los problemas dentro de un proceso y crear un plan de proceso adecuado para abordarlo

**Hacer.** Los procesos comerciales clave requieren una evaluación constante para eliminar las deficiencias y maximizar el rendimiento. Es necesario que las organizaciones empresariales entiendan el problema y analicen la causa raíz para desarrollar un plan de acción del proceso para resolver problemas sistémicos y mejorar el proceso. La prueba es parte de la fase Hacer para encontrar soluciones efectivas al problema del proceso

**Verificar.** La eficacia de los procesos clave depende de la eficacia de los planes de proceso establecidos para mejorar. Sin un seguimiento de la efectividad de las acciones correctivas y los resultados, será casi imposible determinar las capacidades y mejoras del proceso. Medir, monitorear y evaluar los resultados del proceso ayudará a los tomadores de decisiones a establecer la mejor solución posible para mejorar

**Actuar.** Ajustar el proceso incorporando acciones correctivas. Este paso permite a las organizaciones comerciales compartir las mejores prácticas, compartir las lecciones aprendidas y volver a implementar nuevos procesos con la fuerza laboral

La mejora de procesos y la mejora continua son un compromiso, no solo un evento de una sola vez. Se requiere compromiso no solo de los propietarios del proceso, sino también del liderazgo. El modelo Plan-Do-Check-Act es un ciclo que ayuda a las organizaciones empresariales a luchar por la excelencia en el desempeño y el aprendizaje continuo.

## CAPITULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Enfoque e la Investigación.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión de calidad Kaizen para la mejora continua de los estándares de Gestión Educativa, Aprendizaje e Infraestructura de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz la misma que se basó en una investigación predominantemente cuantitativa. Según Aliaga y Gunderson (2002) “La investigación cuantitativa es una indagación sobre un problema social, explica los fenómenos mediante la recopilación de datos numéricos que se analizan utilizando métodos matemáticos, por ejemplo, en estadísticas particulares.”

El objetivo general de un estudio de investigación cuantitativa es clasificar características, contarlas y construir modelos estadísticos en un intento de explicar lo que se observa. Algunos aspectos que se puede tener en cuenta según Aliaga y Gunderson (2002) al informar los resultados de un estudio utilizando métodos cuantitativos son:

- ✓ Explicar los datos recopilados y su tratamiento estadístico, así como todos los resultados relevantes en relación con el problema de investigación que se investiga. La interpretación de los resultados no es apropiada en esta sección.
- ✓ Reportar eventos imprevistos que ocurrieron durante la recopilación de datos. Explicar en qué se diferencia el análisis real del análisis planificado. Explicar el manejo de los datos faltantes y por qué los datos faltantes no socavan la validez del análisis.
- ✓ Explicar las técnicas que se usó para limpiar el conjunto de datos.
- ✓ Elegir un procedimiento estadístico mínimamente suficiente; proporcionar una justificación para su uso y una referencia para ello. Explicar los programas informáticos utilizados.

- ✓ Describir los supuestos para cada procedimiento y los pasos que se tomó para asegurar que no se violaron.
- ✓ Cuando se utiliza estadísticas inferenciales, es importante proporcionar las estadísticas descriptivas, los intervalos de confianza y los tamaños de muestra para cada variable, así como el valor de la estadística de prueba, su dirección, los grados de libertad y el nivel de significación.
- ✓ Evitar inferir causalidad, particularmente en diseños no aleatorios o sin más experimentación.
- ✓ Utilizar tablas para proporcionar valores exactos; utilizar cifras para transmitir efectos globales. Mantener las figuras de tamaño pequeño; incluir representaciones gráficas de los intervalos de confianza siempre que sea posible.

En consecuencia, los métodos de investigación cuantitativa enfatizan las mediciones objetivas y el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados a través de sondeos, cuestionarios y encuestas, o mediante la manipulación de datos estadísticos preexistentes utilizando técnicas computacionales (Adams, s. f.). Esta investigación se centra en recopilar datos numéricos y generalizarlos entre los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz para determinar los estándares que requieren atención.

## **2.2. Alcance de la Investigación**

El presente trabajo tiene un alcance no experimental de corte transversal debido a que estudia el experimento comparando dos grupos ya existentes, esta comparación se hace al mismo tiempo. Al ser un diseño no experimental, no involucra la manipulación de variables independientes y no asigna participantes aleatoriamente.

“Un estudio transversal describe un grupo de sujetos en un momento determinado.”  
(Machin et al., 2007, p.5).

Todos los diseños y metodologías de estudio tienen ventajas y desventajas. El ensayo controlado aleatorizado, que algunos investigadores colocan en la parte superior de la Jerarquía de evidencia, por lo tanto, se considera una fuente de evidencia muy sólida, tiene algunas desventajas: son largos, costosos y pueden estar limitados en cuanto a qué tan bien resultan de ellos. Puede generalizarse al efecto del tratamiento en la población general en circunstancias clínicas del mundo real (Turner, 2013).

Un estudio transversal implica observar datos de una población en un momento específico. Los participantes en este tipo de estudios se seleccionan en función de determinadas variables de interés. Los estudios transversales se utilizan a menudo en la psicología del desarrollo, pero este método también se utiliza en muchas otras áreas, incluidas las ciencias sociales y la educación.

Del mismo modo el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, debido a que permite la observación sin afectar el comportamiento normal de los individuos que van a hacer objeto de estudio. Calderón (2006), definió la investigación descriptiva como un proceso intencionado de recopilación, análisis, clasificación y tabulación de datos sobre las condiciones, prácticas, procesos, tendencias y relaciones causa-efecto imperantes, para luego realizar una interpretación adecuada y precisa sobre dichos datos con o sin, o a veces con una ayuda mínima, de métodos estadísticos (Calderon & Gonzales, 2018).

Asimismo, este método determina las condiciones imperantes de los hechos en un grupo en estudio que ofrece descripciones cualitativas o cuantitativas, o ambas, de las características generales del grupo como resultados. Por consiguiente, se recolectó información detallada del fenómeno en estudio para su pertinente investigación que se utilizó con precisión e identificando cada novedad que pueda existir durante dicha investigación y así realizar un trabajo debidamente sustentado.

### **2.3. Población**

La población de interés para la presente investigación es de 80 individuos, consiste la totalidad de todos los colaboradores que trabajan en la unidad educativa, puesto que no es necesario considerar una muestra.

#### **Distribución**

##### **Distribución por departamento**

- ✓ Rectorado: su objetivo es dirigir y administrar a la institución educativa, para lograr estándares educativos de calidad.
- ✓ Vicerrectorado: el objetivo general de este departamento es dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales.
- ✓ Secretaria: su objetivo es llevar la agenda de cada una de las actividades realizadas por la institución.
- ✓ Colecturía: el objetivo de este departamento es llevar la contabilidad de la institución.
- ✓ Inspección General: el objetivo de este departamento es coordinar los horarios de clase y mantener el bienestar de la comunidad educativa.
- ✓ Talento Humano: su objetivo es seleccionar y reclutar adecuadamente a los colaboradores que formaran parte de la institución.
- ✓ Consejería Estudiantil: el objetivo de este departamento es brindar y apoyo y acompañamiento psicológico de los estudiantes.
- ✓ Académico: su objetivo general es instruir adecuadamente a los estudiantes dentro de la institución.

Tabla 1. Detalle de la población

<b>Departamento</b>	<b>Número</b>
Rectorado	1
Vicerrectorado	1
Secretaría	4
Colecturía	3
Inspección	2
DECE	2
Académico	67
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Instrumento de recolección de información

### Cuestionario

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas con el fin de recopilar información de los encuestados. Los cuestionarios pueden considerarse como una especie de entrevista escrita. Se pueden realizar de forma presencial, telefónica, informática o postal (McLeod, 2018).

Los cuestionarios proporcionan una forma relativamente económica, rápida y eficiente de obtener grandes cantidades de información de una gran muestra de personas.

Este es el proceso de recopilación de datos a través de un instrumento que consiste en una serie de preguntas y avisos para recibir una respuesta de las personas a las que se les administra, los cuestionarios están diseñados para recopilar datos de un grupo.

## **Ventajas**

- ✓ Se puede administrar en grandes cantidades y es rentable.
- ✓ Se puede utilizar para comparar y contrastar investigaciones anteriores para medir el cambio.
- ✓ Fácil de visualizar y analizar.
- ✓ Los cuestionarios ofrecen datos procesables.
- ✓ La identidad del encuestado está protegida.
- ✓ Los cuestionarios pueden cubrir todas las áreas de un tema.
- ✓ Relativamente barato.

Para mayor claridad, es importante señalar que un cuestionario no es una encuesta, sino que forma parte de ella. Una encuesta es un proceso de recopilación de datos que involucra una variedad de métodos de recopilación de datos, incluido un cuestionario.

El cuestionario planteado en la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz cuenta con 15 preguntas, estas preguntas están divididas en 5 preguntas para cada estándar de calidad (Gestión Educativa, Aprendizaje e Infraestructura). El objetivo de este cuestionario es conocer los aspectos de mejora y los que requieren atención, dependiendo el área de trabajo de los colaboradores.

## **Herramienta de Evaluación Escala de Likert**

En la ejecución de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, el mismo tuvo la finalidad de obtener la información necesaria a fin de dar respuestas en función del logro de los objetivos establecidos: el referido cuestionario se diseñó con la herramienta escala de Likert.

La escala de Likert es un sistema de calificación, utilizado en cuestionarios, que está diseñado para medir las actitudes, opiniones o percepciones de las personas. Los sujetos eligen entre una gama de posibles respuestas a una pregunta o declaración específica; las respuestas suelen incluir totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. A menudo, las categorías de respuesta se codifican numéricamente, en cuyo caso los valores numéricos deben definirse para ese estudio específico, como 1 = totalmente de acuerdo, 2 = de acuerdo, etc. La escala de Likert lleva el nombre del científico social estadounidense Rensis Likert quien ideó el enfoque en 1932 (Batterton & Hale, 2017).

Las escalas de Likert son ampliamente utilizadas en la investigación social y educativa. Al usar escalas de Likert, el investigador puede considerar cuestiones tales como categorías de respuesta (valores en la escala), tamaño de la escala, dirección de la escala, la naturaleza ordinal de los datos derivados de Likert y el análisis estadístico adecuado de dichos datos.

El tamaño de una escala de Likert puede variar. Tradicionalmente, los investigadores han empleado una escala de cinco puntos (p. ej., muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, muy en desacuerdo). Una escala más grande (p. ej., siete categorías) podría ofrecer más opciones a los encuestados, pero se ha sugerido que las personas tienden a no seleccionar las categorías extremas en las escalas de calificación grandes, quizás porque no quieren parecer extremos en su opinión (Batterton & Hale, 2017).

Para la presente investigación se crearon 5 categorías de respuestas, cada una de las categorías tiene un valor numérico donde: 5=Muy Bueno, 4=Bueno, 3=Aceptable, 2=Requiere Atención y 1=Crítico.

## **Validación de Instrumentos.**

El procedimiento para la validación del instrumento para la recolección de información del presente proyecto fue a través de expertos y beneficiarios, donde se evaluó los estándares de calidad que presenta la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz, las instrucciones y su contenido se observa en el Anexo 1. La evaluación mediante el juicio de expertos, método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “Consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Almenara & Llorente, 2013).

El Instrumento de evaluación fue validado a través de dos expertos, en donde se evalúa tres estándares de calidad mediante una escala de Likert, permitiendo identificar los aspectos que requieren atención para mejorar la calidad de educación y optimizar los procesos en la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz, su estructura e indicaciones se encuentran en el Anexo 2.

## **Procedimiento Metodológico**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se llevó a cabo la siguiente metodología.

1. Fundamentación teórica del tema, mediante la revisión de documentación interna de la unidad educativa. Revisión bibliográfica acerca del tema de estudio el cual permite el desarrollo del estado de arte y el desarrollo de la propuesta.
2. Diagnóstico de la situación actual de unidad educativa, donde se identificó que no cuentan con un adecuado modelo de gestión de calidad, por lo tanto, se diseñó un modelo enfocado en Kaizen el mismo que tuvo que ser revisado y aprobado por la jefa de Talento Humano.

3. Construcción del instrumento (cuestionario) que se aplicara a los colaboradores para medir cada dimensión: Desempeño Profesional, Aprendizaje e Infraestructura.
4. Aplicación del instrumento a toda la población, para su respectiva valoración de resultados mediante tablas y graficas correspondientes a cada pregunta.
5. Elaboración del modelo de gestión de calidad enfocado en Kaizen acorde con cada estándar que requiere atención.
6. Validación del modelo presentado mediante el beneficiario directo y profesionales expertos en el tema.
7. Elaboración de conclusiones y recomendaciones para futuras aplicaciones del plan presentado.

### CAPITULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recolectada la información, se procesó los datos para la distribución de frecuencia y porcentaje, luego se presentó como resultado en la tabla matriz, donde se obtuvieron los valores absolutos de recolección, su relación porcentual e interpretación de cada ámbito; posteriormente se realiza un análisis basándose en los resultados establecidos al agrupar los valores por dimensión para obtener una visión más precisa del comportamiento de la información.

El análisis realizado se enmarca en la estadística descriptiva, en tanto se construye a partir de los valores obtenidos, así como de las proyecciones de la población en estudio, los encuestados revelan así sus tendencias y comportamiento de las opiniones vertidas en relación con la metodología para el diagnóstico de necesidades. Adicional se evidencia el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

A continuación, se exponen los resultados después de haber aplicado la encuesta a la población de UERA.

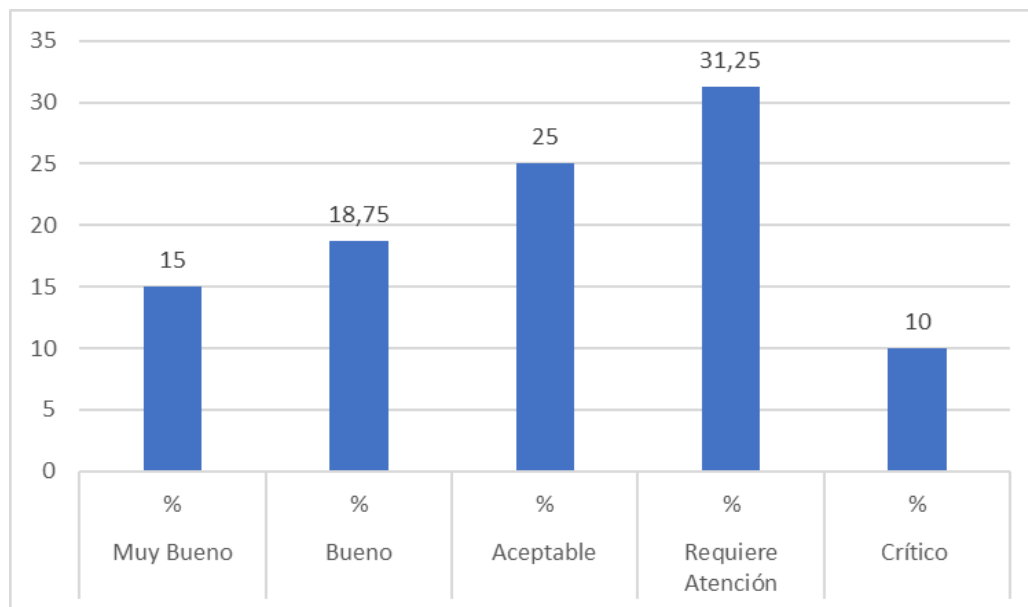
Tabla 2. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Desempeño Profesional.

Preguntas	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	12	15	15	18,75	20	25	25	<b>31,25</b>	8	10
2	14	17,5	17	21,25	19	23,75	28	<b>35</b>	2	2,5
3	11	13,75	14	17,5	17	21,25	22	<b>27,5</b>	16	20
4	10	12,5	12	15	14	17,5	29	<b>36,25</b>	15	18,75
5	18	22,5	19	23,75	11	13,75	21	<b>26,25</b>	11	13,75

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 1:** ¿Dentro de mi área de trabajo la información requerida fluye adecuadamente?

Gráfico 1. Porcentaje pregunta 1

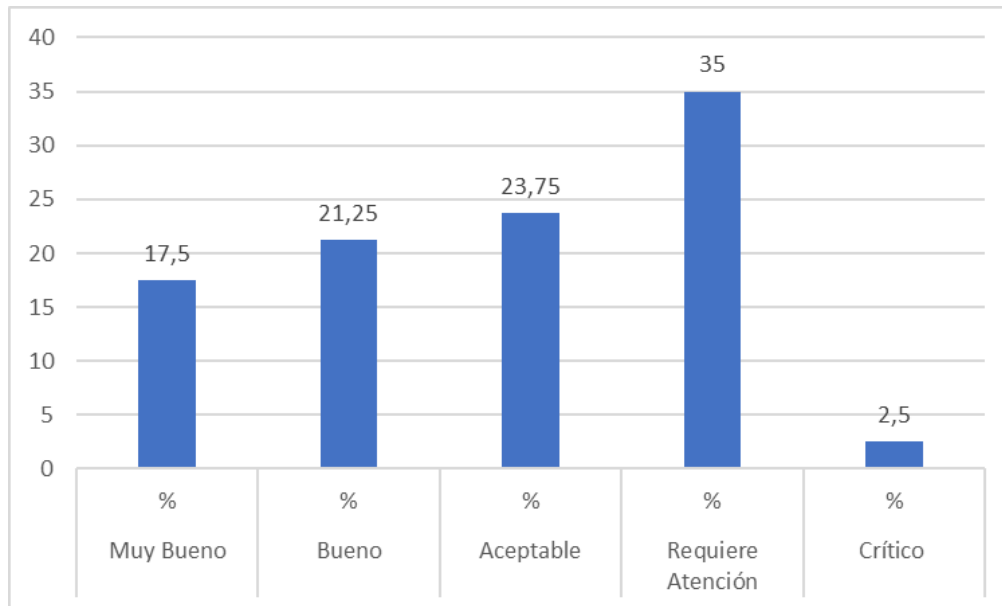


Fuente: Elaboración propia

En relación con la pregunta acerca de la fluidez de información dentro del área de trabajo la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron un 31.25% que requiere atención, mientras que el porcentaje más bajo con un 10% de colaboradores menciona que es crítico.

**Pregunta 2:** ¿Existe una adecuada relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

Gráfico 2. Porcentaje pregunta 2

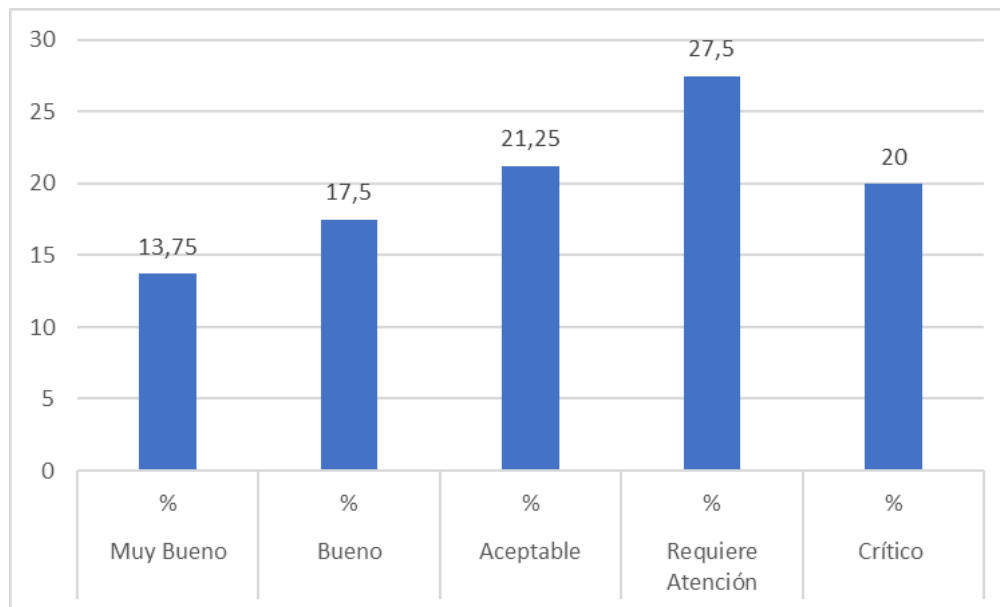


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta sobre la adecuada relación interpersonal con sus compañeros de trabajo la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que el 35% requiere atención, mientras que el porcentaje más bajo con un 10% de colaboradores menciona que es crítico.

**Pregunta 3:** ¿Se toma en cuenta la opinión de todos los colaboradores?

Gráfico 3. Porcentaje pregunta 3

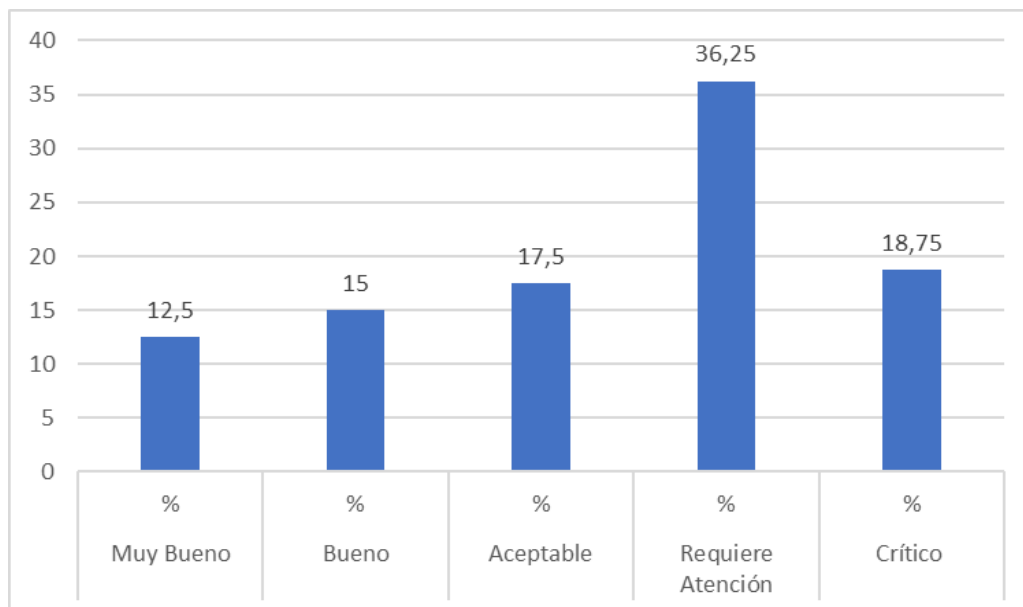


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 3 sobre las opiniones puestas a consideración por parte de todos los colaboradores la mayoría de encuestados respondieron que el 27.5% requiere atención, mientras que el porcentaje más bajo con un 10% de colaboradores menciona que es crítico.

**Pregunta 4:** ¿Existe un buzón de sugerencias que permita una comunicación asertiva?

Gráfico 4. Porcentaje pregunta 4

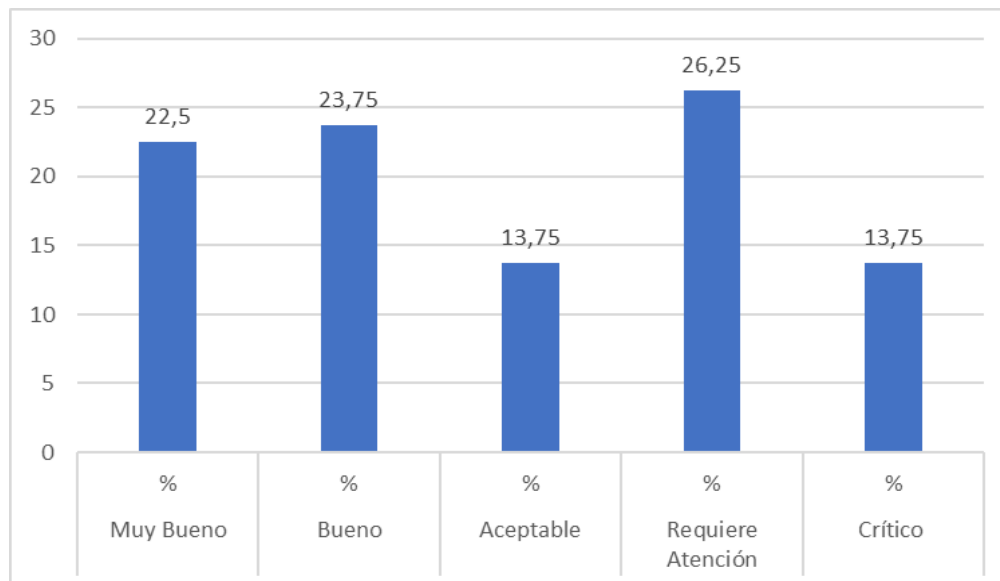


Fuente: Elaboración propia

Respecto con la pregunta cuatro, la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron un 36.25% que requiere atención, mientras que el porcentaje más bajo con el 12.5% de colaboradores menciona muy bueno.

**Pregunta 5:** ¿Se forman grupos de trabajo para innovar con nuevas ideas?

Gráfico 5. Porcentaje pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta sobre la formación de grupos de trabajo para innovar con nuevas ideas, la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron un 26.25% que requiere atención, mientras que los porcentajes más bajos con 13,75 % de los colaboradores menciona que es aceptable y crítico.

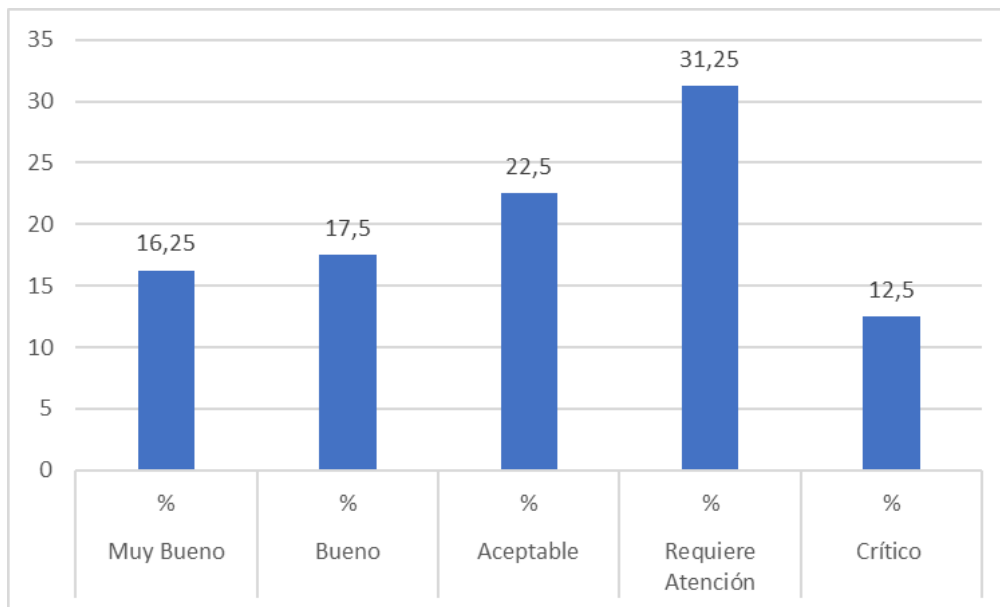
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Aprendizaje.

Preguntas	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	13	16,25	14	17,5	18	22,5	25	<b>31,25</b>	10	12,5
7	27	<b>33,75</b>	22	27,5	12	15	11	13,75	8	10
8	15	18,75	11	13,75	20	25	26	<b>32,5</b>	8	10
9	10	12,5	16	20	21	26,25	28	<b>35</b>	5	6,25
10	16	20	13	16,25	15	18,75	29	<b>36,25</b>	7	8,75

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 6:** ¿Los resultados académicos están acordes con la visión de la institución?

Gráfico 6. Porcentaje pregunta 6

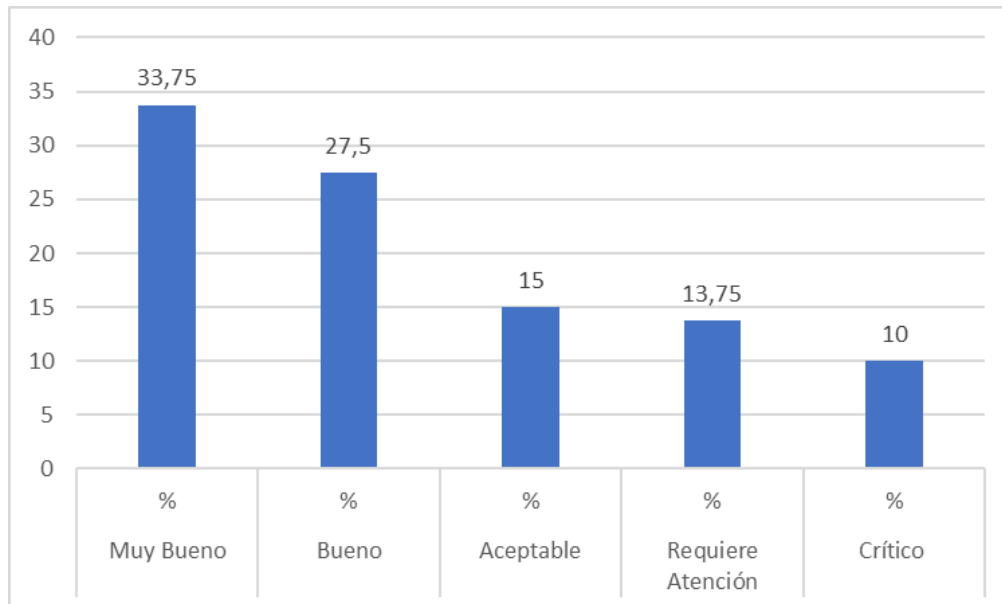


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 6 la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que requiere atención con un 31.25%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 10%.

**Pregunta 7:** ¿Se toma en cuenta el feedback que se realiza a los estudiantes en la institución?

Gráfico 7. Porcentaje pregunta 7

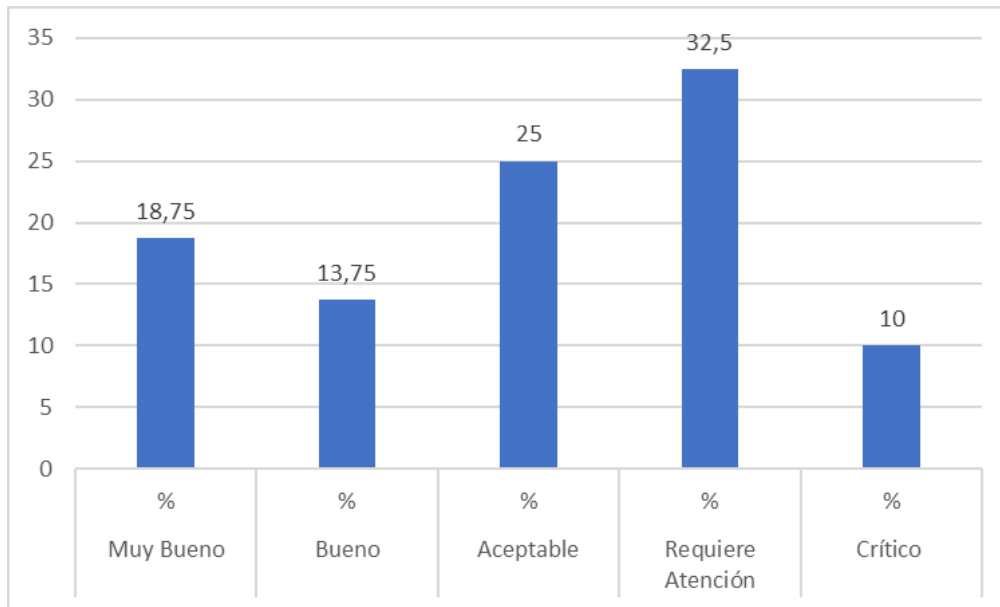


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 7 la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron muy bueno el feedback que se realiza a los estudiantes con un 33.75%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 10%.

**Pregunta 8:** ¿Los docentes manejan sus clases con mente abierta y retadora?

Gráfico 8. Porcentaje pregunta 8

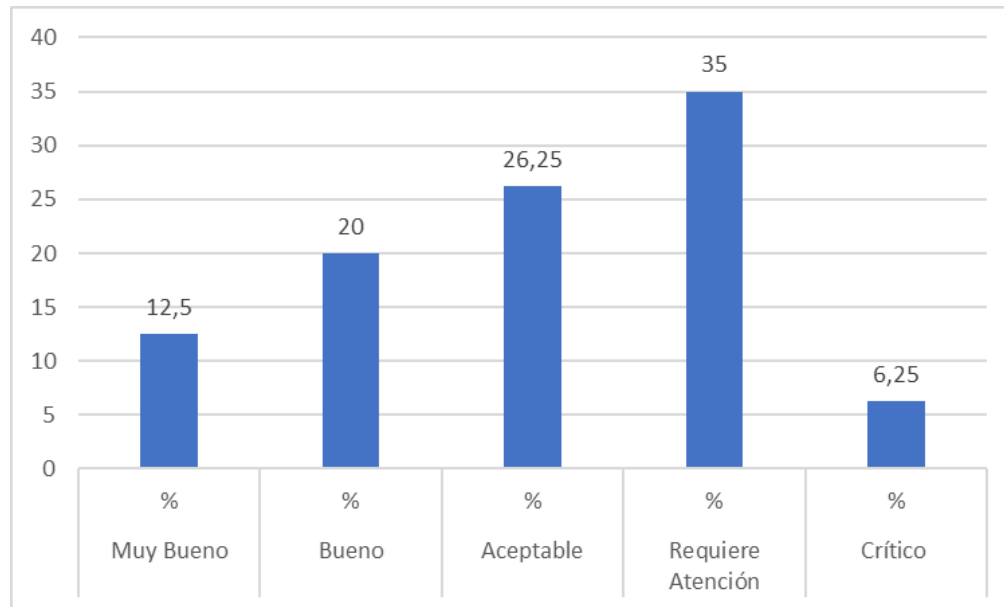


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 8 la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que requiere atención el manejo de clases con 32.5%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 10%.

**Pregunta 9:** ¿Se realizan planes de acción si las metas no son las esperadas?

Gráfico 9. Porcentaje pregunta 9

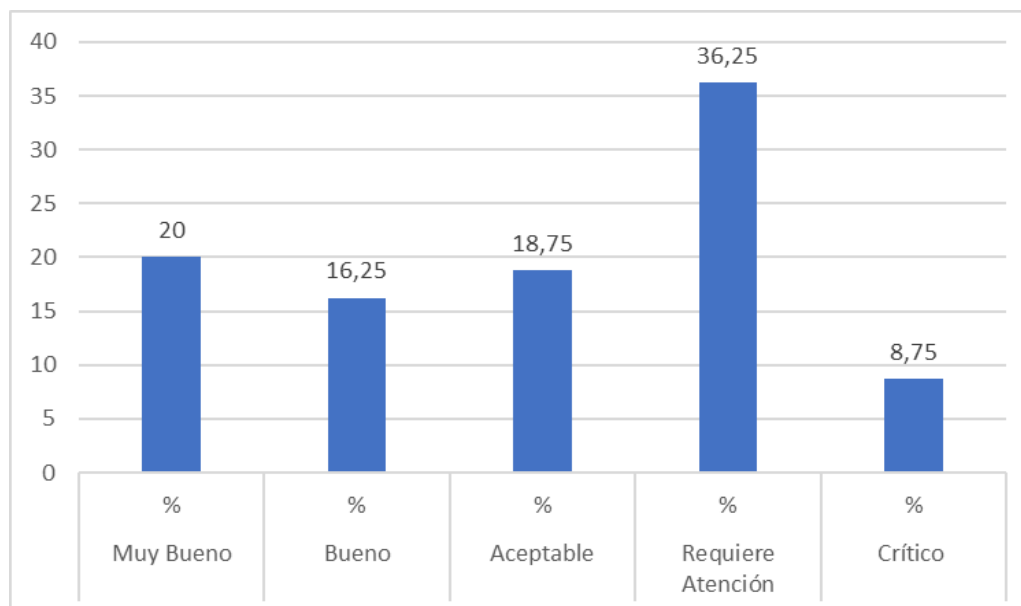


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta 9 la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que requiere atención los planes de acción con un 35%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 6.25%.

**Pregunta 10:** ¿Se enfatiza el trabajo cooperativo y colaborativo entre docentes?

Gráfico 10. Porcentaje pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta diez la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que requiere atención el trabajo cooperativo y colaborativo entre docentes con un porcentaje del 36.25%, mientras tanto el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 8.75%.

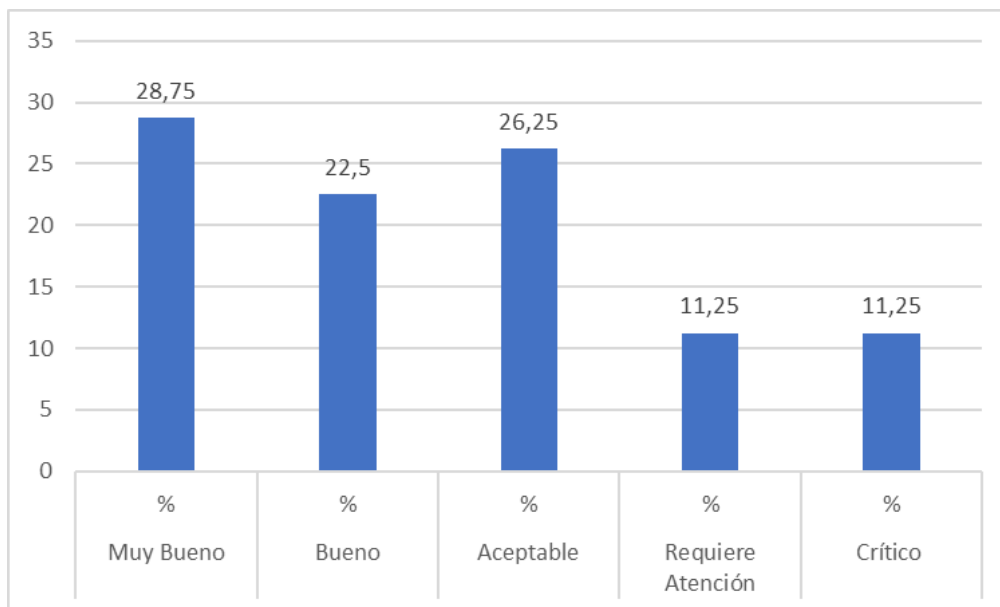
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Infraestructura.

Preguntas	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	23	<b>28,75</b>	18	22,5	21	26,25	9	11,25	9	11,25
12	28	<b>35</b>	22	27,5	20	25	7	8,75	3	3,75
13	10	12,5	14	17,5	21	26,25	29	<b>36,25</b>	6	7,5
14	25	<b>31,25</b>	19	23,75	23	28,75	10	12,5	3	3,75
15	29	<b>36,25</b>	21	26,25	11	13,75	9	11,25	10	12,5

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 11:** ¿Se dispone de equipos tecnológicos actualizados?

Gráfico 11. Porcentaje pregunta 11

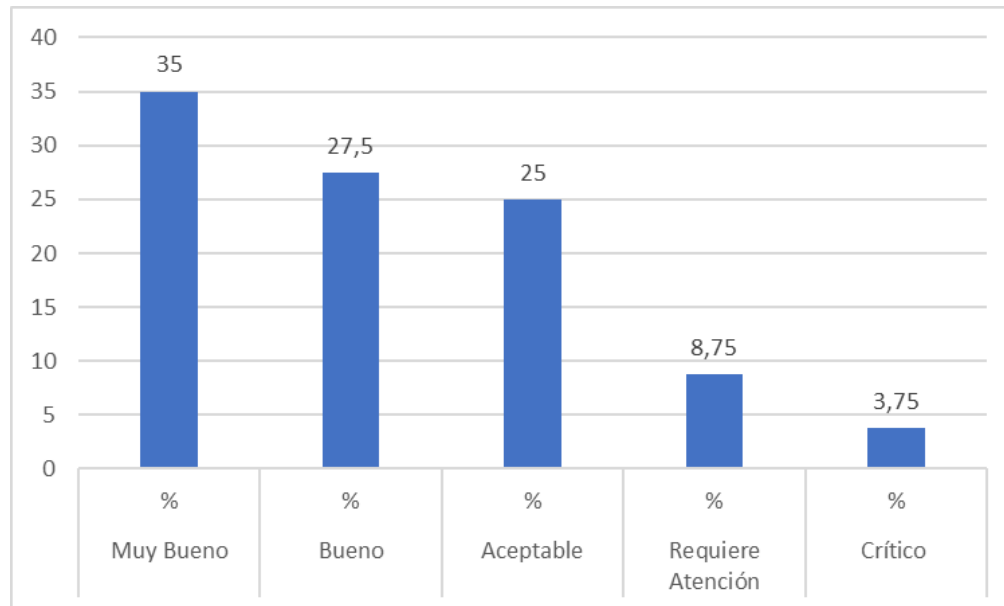


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta once la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron muy bueno los equipos tecnológicos con 33.75%, mientras que los porcentajes más bajos de colaboradores menciona que requiere atención y es crítico un 11.25%.

**Pregunta 12:** ¿Existe un adecuado manejo de los espacios tecnológicos?

Gráfico 12. Porcentaje pregunta 12

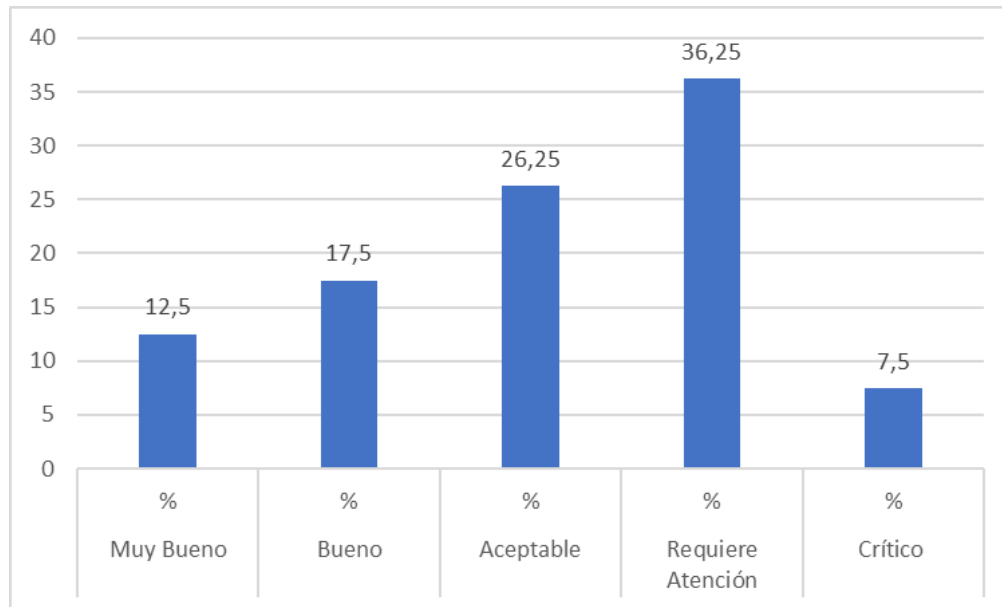


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta doce la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron muy bueno los espacios tecnológicos con el 35%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 3.75%.

**Pregunta 13:** ¿Existen canales de comunicación digital en la institución?

Gráfico 13. Porcentaje pregunta 13

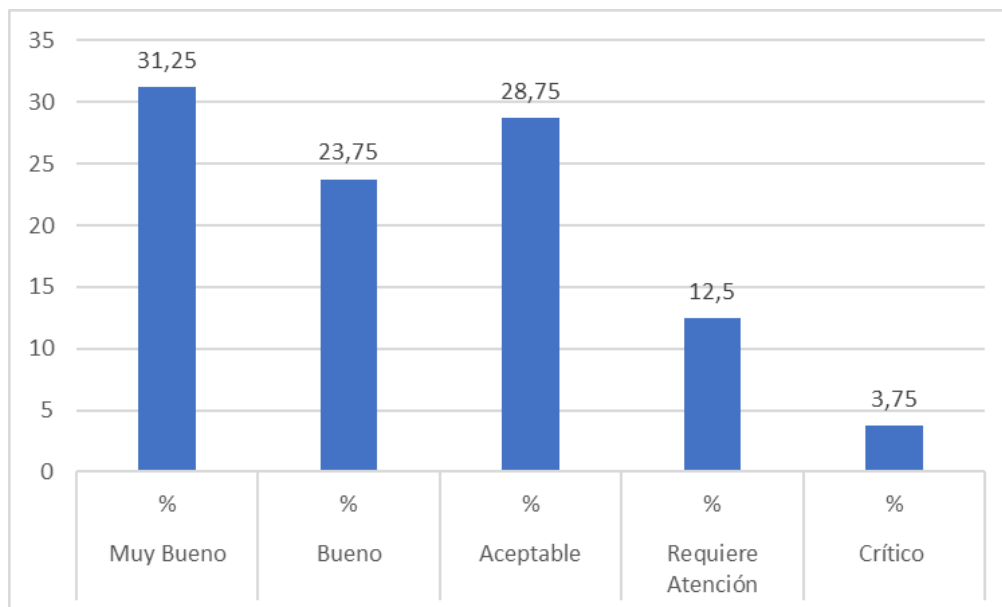


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta trece la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron que requiere atención la comunicación digital de la institución con un 36.25%, mientras que los porcentajes más bajos de colaboradores menciona que es crítico un 7.5%.

**Pregunta 14:** ¿La institución cuenta con capacitaciones cuando se aplica plataformas virtuales?

Gráfico 14. Porcentaje pregunta 14

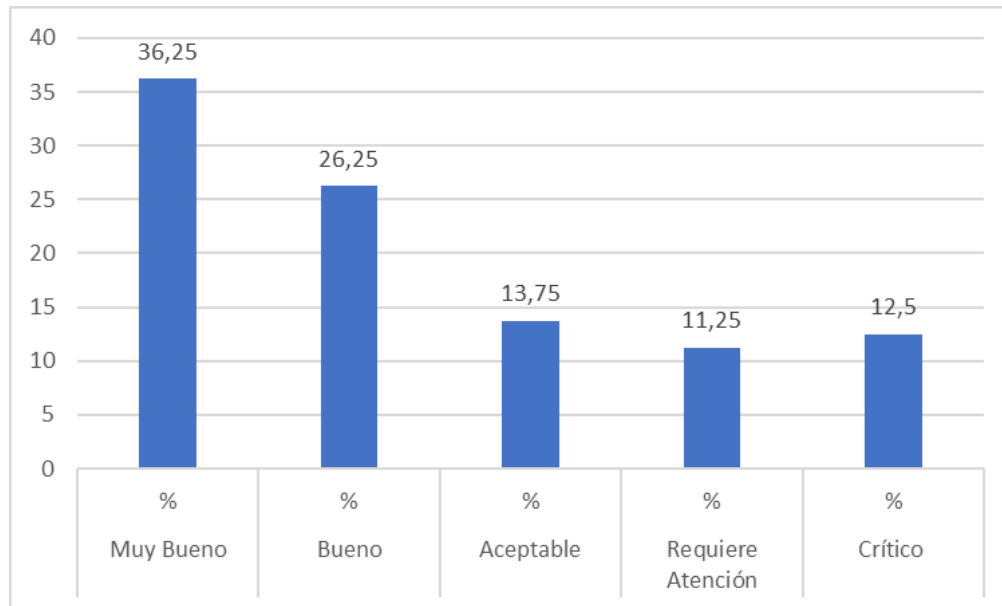


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta catorce la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron muy bueno las capacitaciones cuando se aplica plataformas virtuales con 31.25%, mientras que el porcentaje más bajo de colaboradores menciona que es crítico un 3.75%.

**Pregunta 15:** ¿Existen instalaciones con tecnología adecuada para la interacción entre docentes y estudiantes de manera virtual y presencial?

Gráfico 15. Porcentaje pregunta 15



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta quince la mayoría de los colaboradores encuestados respondieron muy bueno las instalaciones tecnológicas con 36.25%, mientras que los porcentajes más bajos de colaboradores menciona que requiere atención un 11.25%.

### **3.1. PROPUESTA**

La presente propuesta es ejecutada con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta Mejora Continua Kaizen- UERA a los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz la misma que permite reconocer que áreas ya sea esta administrativa, educativa y tecnológica tiene una oportunidad de mejora.

### **3.2. Justificación**

A raíz de las investigaciones realizadas acerca de los modelos de gestión de calidad enfocados en Kaizen se percibe que se requiere implementar un plan de acción que logre mejorar las áreas más críticas de la institución y de esta manera desarrollar un ambiente laboral ordenado y que se maneje con los adecuados estándares de calidad educativa.

### **3.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Desarrollar un modelo de mejora continua KAIZEN para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los estándares de calidad educativos que requieren atención inmediata.
- Determinar la metodología de cada actividad que se realiza en la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.
- Validar los planes de acción por profesionales expertos en el tema.

La propuesta está encaminada para que los procesos que se manejan dentro la UERA se realicen de manera eficiente y eficaz desencadenada en un óptimo desenvolvimiento de los colaboradores en cada área que le corresponde y de esta forma garantiza una enseñanza idónea dentro de la institución.

Tabla 5 Propuesta Mejora Continua KAIZEN UERA

<b>MEJORA CONTINUA KAIZEN- UERA</b>									
<b>Dimen- sión</b>	<b>Activida- des</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodo- logía</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Presu- puesto</b>	<b>Facilita- dor</b>	<b>Evalua- ción</b>
<b>Desempeño Profesional</b>	Innova- ción UERA	Crear ideas innovadoras que generen oportunidades de mejora en la UERA.	ROS: Reunio- nes Ope- racionales Semana- les.	Humanos Materiales	Sala Au- diovisua- les	15 minu- tos	\$40.00	Rectora- Asistente de TTHH	Tiempo: Después de una semana (cada 7 días)
	MC (Me- jora Conti- nua)- UERA	Proponer estrategias acordes a la institución educativa	Tablero Kamishi- bai: se en- foca en los aspec- tos del or- den, es-	Huma- nos Materiales	Sala de docentes (pared de la entrada principal)	15 minu- tos	\$100.00	Jefe de Talento Humano	Segui- miento al terminar la semana

			tandarización del trabajo.						
	Sistema de Sugerencias	Presentar propuestas de mejora, recomendaciones que consideren oportunas.	Crear un buzón de sugerencias que sea accesible y visible para todos los colaboradores.	Humanos Materiales	Sala de Docentes	20 minutos	\$75.00	Asistente de TTHH	Tiempo: Después de una semana (cada 7 días)
	Embajador de MCF- UERA	Contribuir con nuevas estrategias para la institución.	Capacitaciones mensuales sobre los términos de Kaizen	Humanos Materiales	Sala de Docentes	1 hora	\$200.00	Jefe de Talento Humano	Seguimiento al terminar la capacitación

	Plan de Acción UERA	Identificar cuáles son las oportunidades de mejora.	ROM: Reuniones Operacionales Mensuales	Humanos Materiales	Sala de Docentes	1 hora 30 minutos	\$150.00	Asistente de TTHH	Tiempo: Después de una semana (cada 7 días)
--	---------------------	---	--	--------------------	------------------	-------------------	----------	-------------------	---

Dimensión	Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Presupuesto	Facilitador	Evaluación
Aprendizaje	Los cinco porqués	Identificar la causa raíz de un problema	Método basado en realizar preguntas que permiten llegar a la raíz del problema	Humanos Materiales	Sala de Docentes	1 hora	\$100.00	Jefe de Talento Humano	Seguimiento al terminar la capacitación
	Libro, El líder que no tenía	Construir un líder dentro de	Lecturas: Libro	Laptop Humanos Materiales	N/A	30 días	\$15.00	Jefe de Talento Humano	Tiempo: Después de un mes

	cargo- Sharma Robin	la institu- ción y en la vida.	<a href="http://curso-tic.cl/descargas/Sharma_Robin_S_-_El_Li-der_Que_No_Tenia_Cargo-libre.pdf">http://cur- so- tic.cl/des- car- gas/Shar ma_Ro- bin_S_- _El_Li- der_Que_ No_Te- nia_Cargo -libre.pdf</a>						(una vez al año)
	Comuni- cación de Logros	Comple- mentar el trabajo de sus pares	Crear Ta- bla de Lo- gros Al- canzados KANBAN: Los cola- boradores de ma-	Laptop Humanos Materiales	Sala de Docentes	15 días	\$100.00	Rectora- Vicerrec- tora	Tiempo: Después de dos se- manas (cada 15 días)

			nera autó- noma to- man deci- siones en- focados en la vi- sión de la UERA.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Dimen- sión	Actividades	Objeto	Metodología	Recur- sos	Lugar	Duración	Presupuesto	Facilita- dor	Evalua- ción
<b>Infraestructura</b>	Equipos Multifuncio- nales	Impul- sar la colabo- ración entre colabo- radores	APP: Shared Folder Print: Ac- ceso a la infor- mación compar- tida en la car- peta, para impri- mirla rápida y fá- cilmente.	Laptop Huma- nos Mate- riales	N/A	30 días	\$150.00	Jefe de Tecnolo- gía	Tiempo: Después de un mes (una vez al año)

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Validación de la propuesta**

El diseño de un modelo de gestión de calidad enfocado en Kaizen puede garantizar su correcta implementación para la unidad educativa. La validación de la propuesta estuvo a cargo del beneficiario directo, en este caso la Psicóloga de la unidad educativa Rodríguez Albornoz y dos expertos en el tema de talento humano. (ver Anexo 2)

#### **Herramienta de validación**

La herramienta de validación de la propuesta se enfocó en los criterios de evaluación que se fundamentaron en la comprensión de diversas actividades, los cuales fueron organizados en una lista de cotejo, donde los evaluadores determinaron el correcto ajuste de los ítems con la temática que se va a estudiar y ejecutar para el diseño del modelo de gestión de calidad.

## CONCLUSIONES

- Revisión de los fundamentos teóricos, cada uno de los elementos fueron analizados minuciosamente por autores que conocen el tema, el cual se mantuvo dentro del enfoque de los estándares de calidad educativa.
- Diagnóstico de la situación en la UERA, para un mejor análisis de resultados se dividió en 3 dimensiones: Administrativo, Educativo, Tecnológico los mismo que se manejan dentro de la institución y también dentro del Ministerio de Educación de Ecuador.
- De las tres dimensiones propuestas la que requiere mayor atención en los estándares de calidad son: desempeño profesional y aprendizaje por lo que se implementa el modelo de mejora continua Kaizen y el estándar de menor requerimiento es el de infraestructura.
- Validación de la propuesta presentada fue idónea debido a que fue de fácil comprensión y aplicación para cada uno de los colaboradores de la UERA, enfatizando en respuestas verídicas y confiables.

## RECOMENDACIONES

- La implementación de las actividades desarrolladas en la propuesta son claves para que los estándares de calidad educativa se mantengan correctamente y no decaiga el desempeño profesional de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.
- Se recomienda la respectiva socialización acerca de los términos Kaizen para fortalecer el compromiso en los colaboradores, dicha socialización se la puede realizar mediante Google Forms el cual es un método actualizado para crear formularios con los términos que se requiere.
- Se sugiere dar mayor énfasis en la dimensión Administrativa mediante la difusión y aplicación de las técnicas y actividades de la metodología Kaizen indicadas en la propuesta indicada en la propuesta las mismas que fueron validadas por el beneficiario directo

**BIBLIOGRAFÍA**

Adams, D. (s. f.). *DEFINING EDUCATIONAL QUALITY*. 27.

Albayrak, N. (2019). *BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ*. 86.

Almenara, J., & Llorente, C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7, 11-22.

Batterton, K. A., & Hale, K. N. (2017). The Likert Scale What It Is and How To Use It. *Phalanx*, 50(2), 32-39.

Bruçaj, S. (2014). Quality in private higher education system; New challenges regarding student's satisfaction. *European Journal of Research on Education*, 2, 62-67.

Calderon, J. F., & Gonzales, E. C. (2018). *Methods of research and thesis writing*. National Book Store.

Clayton, M. (2015). Encouraging the kaizen approach to quality in a university. *Total Quality Management*, 6(5), 593-602.  
<https://doi.org/10.1080/09544129550035242>

Duran, V., & Mertol, H. (2020). Kaizen Perspective in Curriculum Development. *Asian Journal of Education and Training*, 6, 2519-5387. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2020.63.384.396>

ECIS. (2020, julio 7). Kaizen. *Educational Collaborative for International Schools (ECIS)*. <https://www.ecis.org/kaizen/>

El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos. (2021, enero 19). *Control de inventarios*. <https://controlinventarios.wordpress.com/2021/01/19/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

*Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition*. (2014). <https://www.scribd.com/book/530535041/Gemba-Kaizen-A-Commonsense-Approach-to-a-Continuous-Improvement-Strategy-Second-Edition>

Hammond, J. (1991). *Beyond Quality: How 50 Winning Companies Use Continuous Improvement*. Penguin Publishing Group. <https://www.biblio.com/book/beyond-quality-how-50-winning-companies/d/1373745823>

Haque, A., Sarwar, A., & Yasmin, F. (2013). Teachers' Perception towards Total Quality Management Practices in Malaysian Higher Learning Institutions. *Creative Education*, 04(09), 35-40. <https://doi.org/10.4236/ce.2013.49B008>

Imai, M., & Masaaki, I. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.

Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1980). *Management*. McGraw-Hill.

Machin, D., Campbell, M., & Walters, S. (2007). *Medical Statistics*.

Matorera, D. (2015). A Conceptual Analysis of Quality in Quality Function Deployment-based Contexts of Higher Education. *Journal of Education and Practice*, 12.

McLeod, S. (2018). *Cuestionario: Definición, Ejemplos, Diseño y Tipos*.  
<https://www.simplypsychology.org/questionnaires.html#:~:text=By%20Saul%20McLeod%2C%20updated%202018,by%20telephone%2C%20computer%20or%20post.>

Ministerio de Educación. (2021). *ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA*.

Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education: With SPSS*. SAGE.

Pal, D. K. (2018). *EDUCATIONAL MANAGEMENT*. 405.

*Quality Standards—AZ Charter Schools Association*. (2020, febrero 7). <https://azcharter.org/resources/quality-standards/>

Rama, D. (2018). *INTRODUCTION, MEANING AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT*. <http://anucde.info/bba1a.pdf>

Ronald, M. (2010). *Circling Back*.

Sapungan, R., & Cuarteros, J. (2015). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7 th Habit. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4.

Sejzer, R. (2018, enero 3). Calidad Total: ¿Qué hay debajo de la sombrilla del Kaizen? *Calidad Total*. <http://ctcalidad.blogspot.com/2018/01/que-hay-debajo-de-la-sombrilla-del.html>

Suárez Barraza, M., & Miguel-Dávila, J. (2011). Encontrando al «Kaizen»: Un análisis teórico de la «mejora continua». *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, ISSN 1699-9495, N°. 7, 2008, pags. 285-311.

Supriyanto, A., Rochmawati, R., & Benty, D. (2019, enero 1). *Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in the Industrial Revolution 4.0*. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.23>

Thessaloniki. (2006). *DEFINITION & PRINCIPLES IN BRIEF*.

Topuz, C., & Arasan, Z. (2013). Kaizen-educational: An Awareness-raising and Motivational-enhancement Group Counseling Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1356-1360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.756>

Turner, J. R. (2013). Cross-Sectional Study. En M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 522-522). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_1010](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1010)

## ANEXOS

## Anexo 1. Validación de la Herramienta de Evaluación



COORDINACIÓN DE POSGRADOS  
 MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN  
 EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y  
 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta, que es parte del proyecto de investigación denominado Diseño de Modelo de Gestión de Calidad Kaizen para Unidad Rodríguez Albornoz, desarrollado por Gissela Cristina Chérrez González, egresada de la maestría en Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada 80 colaboradores. Es importante mencionar que la población en estudio, en su mayoría posee un nivel de escolaridad superior de tercer nivel.

La validación de la Encuesta Gestión de Calidad Mejora Continua Kaizen- UERA, es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Desarrollar un modelo de gestión de calidad mejora continua Kaizen para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.

**Instrucciones:** A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

ENCUESTA GESTION DE CALIDAD MEJORA CONTINUA KAIZEN- UERA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

---



---



---



---



---



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

COORDINACIÓN DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN  
EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Desarrollar un modelo de gestión de calidad mejora continua Kaizen para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Albornoz.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico administrativo	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de tácticas planteadas	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

**Nombre:** Psi. Organizacional María José Burbano Garcés

**Institución:** Unidad Educativa Rodríguez Albornoz

**Cargo que ocupa:** Jefe Departamento de Talento Humano

**Tiempo dentro del cargo:** 6 años

**Último grado académico alcanzado:** Psicóloga Organizacional

1803207545

Firma y número de identificación.

## Anexo 2. Validación del Modelo de Gestión



COORDINACIÓN DE POSGRADOS  
 MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN  
 EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y  
 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

**Objetivo General:** Desarrollar un modelo de gestión de calidad mejora continua Kaizen para los colaboradores de la Unidad Educativa Rodríguez Alborno.

**Objetivo Específico:** Validar los planes de acción por profesionales expertos en el tema.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	Lenguaje de los criterios		Observaciones
	SI	NO	
<b>Estrategias de formación</b>			
Desarrollo de competencias dentro del trabajo	X		
Desarrollo de competencias fuera del trabajo	X		
Autodesarrollo de competencias	X		
<b>Actividades/Tareas</b>			
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)	X		
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)	X		
Flexibilidad (capacidad de adaptación)	X		
<b>Metodología/Recursos/Lugar</b>			
Dinámica de actividades	X		
Revisión de material para actividad	X		
Determinación del lugar	X		
<b>Duración/Facilitador</b>			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología	X		
Designación de facilitador ( <i>instructors</i> )	X		
<b>Evaluación</b>			
Reflexión conjunta	X		
Seguimiento inmediato	X		
Evaluación	X		

#### Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Psi. Organizacional María José Burbano Garcés

Empresa: Unidad Educativa Rodríguez Alborno

Cargo que ocupa: Jefa Departamento de Talento Humano



Tiempo dentro del cargo: 6 años

Último grado académico alcanzado: Psicóloga Organizacional

1803207545

Firma y número de identificación.

## Anexo 3.

Encuesta Mejora Continua K-Z-UERA						
 Pontificia Universidad Católica del Ecuador   Sede Ambato 		A continuación encontrará preguntas relacionadas con los ámbitos: Administrativo, Educativo y Tecnológico que cada colaborador desempeña. <b>LEA DETENIDAMENTE CADA UNA DE LAS INTERROGANTES Y MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE ESTA ACORDE A SU PUNTO DE VISTA.</b> No existen respuestas malas o buenas, responda con sinceridad.				
<b>Datos del participante</b>		<b>Nombre:</b>		<b>Área:</b>		
		<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Requiere Atención</b>	<b>Crítico</b>
1. Dentro de mi área de trabajo la información requerida fluye adecuadamente						
2. Existe una adecuada relación interpersonal con sus compañeros de trabajo						
3. Se toma en cuenta la opinión de todos los colaboradores						
4. Existe un buzón de sugerencias que permita una comunicación asertiva						
5. Se forman grupos de trabajo para innovar con nuevas ideas						
6. Los resultados académicos están acordes con la visión de la institución						
7. Se toma en cuenta el feedback que se realiza a los estudiantes en la institución						
8. Los docentes manejan sus clases con mente abierta y retadora						
9. Se realizan planes de acción si las metas no son las esperadas						
10. Se enfatiza el trabajo cooperativo y colaborativo entre docentes						
11. Se dispone de equipos tecnológicos actualizados						
12. Existe un adecuado manejo de los espacios tecnológicos						
13. Existen canales de comunicación digital en la institución						
14. La institución cuenta con capacitaciones cuando se aplica plataformas virtuales						
15. Existen instalaciones con tecnología adecuada para la interacción entre docentes y estudiantes de manera virtual y presencial						

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Mejoras a través de Kaizen: un enfoque por procesos. ....	17
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estándares de calidad Ministerio de Educación .....	14
Figura 2. Componentes de KAIZEN .....	15
Figura 3. Concepto de paraguas KAIZEN .....	16
Figura 4. Método KAIZEN .....	19
Figura 5. Ciclo Deming.....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje pregunta 1.....	34
Gráfico 2. Porcentaje pregunta 2.....	35
Gráfico 3. Porcentaje pregunta 3 .....	36
Gráfico 4. Porcentaje pregunta 4.....	37
Gráfico 5. Porcentaje pregunta 5.....	38
Gráfico 6. Porcentaje pregunta 6.....	39
Gráfico 7. Porcentaje pregunta 7.....	40
Gráfico 8. Porcentaje pregunta 8.....	41
Gráfico 9. Porcentaje pregunta 9.....	42
Gráfico 10. Porcentaje pregunta 10.....	43

	68
Gráfico 11. Porcentaje pregunta 11.....	44
Gráfico 12. Porcentaje pregunta 12.....	45
Gráfico 13. Porcentaje pregunta 13.....	46
Gráfico 14. Porcentaje pregunta 14.....	47
Gráfico 15. Porcentaje pregunta 15.....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la población .....	28
Tabla 2. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Desempeño Profesional.....	33
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Aprendizaje. 38	
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes en relación con los estándares de Infraestructura. ....	43
Tabla 5 Propuesta Mejora Continua KAIZEN UERA .....	51