

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ARTÍCULO PROFESIONAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO
IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIOS DE ENSEÑANZA CIU P85**

**JEANNETH STEFANIA ARIAS YAGUANA
DIRECTOR: M.B.A., GENOVEVA ZAMORA MORETA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Estrategia y Arquitectura Empresarial

QUITO, SEPTIEMBRE - 2025

DIRECTOR: M.B.A., GENOVEVA ZAMORA MORETA

LECTOR 1: M.B.A., RAMIRO SORIA CUBILLO

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar este camino académico.

A mi esposo y mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y amor que han sido el motor fundamental para continuar y superarme cada día.

A mi directora de tesis, por su guía, dedicación y valiosos aportes que orientaron este trabajo hacia la excelencia.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron en la realización de esta investigación, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	1
1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ.....	1
1.2. Descripción del sector Servicios	3
1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión.....	4
1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios	6
1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector Servicios	11
1.6. Descripción del sector Enseñanza CIU P85 y sus características.....	13
2. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Estructura de la muestra.....	17
2.2. Cuestionario y selección de variables.....	18
2.3. Análisis estadístico de los datos.....	20
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
3.1. Consideración general.....	21
3.2. Resultados	21
3.2.1. Información general del sector.....	21
3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total ..	22
3.2.3. Puntuación final.	27
3.3. Discusión.....	32
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
4.1. CONCLUSIONES.....	36
4.2. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS.....	44
Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ.....	44
Anexo 2: Listado de empresas encuestadas.....	51
Anexo 3: Brechas de resultados por criterio	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de Empresas	2
Tabla 2. Número de empresas registradas en el año 2023	2
Tabla 3. Comparación de criterios entre Modelos	6
Tabla 4. Criterios y Subcriterios de los Procesos Facilitadores	10
Tabla 5. Criterios y Subcriterios de Resultados	11
Tabla 6. Ganadores a al Premio Iberoamericano de la Calidad 2024	12
Tabla 7. Clasificación sector Enseñanza	14
Tabla 8. Número de empresas sector Enseñanza.....	14
Tabla 9. Ventas totales sector Enseñanza	15
Tabla 10. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra	17
Tabla 11. Escala de calificación para criterios facilitadores	18
Tabla 12. Escala de calificación para criterios de resultados.....	19
Tabla 13. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada	19
Tabla 14. Información general del sector	21
Tabla 15. Resultados Criterio 1	22
Tabla 16. Resultados Criterio 2.....	23
Tabla 17. Resultados Criterio 3	23
Tabla 18. Resultados Criterio 4.....	24
Tabla 19. Resultados Criterio 5.....	24
Tabla 20. Resultados Criterio 6.....	25
Tabla 21. Resultados Criterio 7.....	25
Tabla 22. Resultados Criterio 8.....	26
Tabla 23. Resultados Criterio 9.....	26
Tabla 24. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados	27
Tabla 25. Ponderación de resultados de encuestas	28
Tabla 26. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de números de empresas por sectores económicos año 2023.....	3
Figura 2. Distribución de ventas por sectores económicos año 2023.....	4
Figura 3. Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.....	9
Figura 4. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo	29

RESUMEN

Las Pymes constituyen uno de los pilares fundamentales del tejido productivo en los países en desarrollo como Ecuador al generar empleo, dinamizar la economía y aportar significativamente a la producción nacional. En este sentido, resulta fundamental que estas organizaciones orienten sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia en la gestión, como vía para mejorar su competitividad, sostenibilidad y aporte al desarrollo del país.

Esta investigación busca medir el nivel de cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 del Distrito Metropolitano de Quito.

Para la recolección de datos se aplicó la encuesta diseñada por FUNDIBEQ a un total de 37 Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85. Los resultados obtenidos evidencian un puntaje de 874/1000 puntos, que equivale al 87% de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, lo que refleja un alto nivel de madurez en las Pymes de este sector.

La evaluación consideró los nueve criterios fundamentales: Liderazgo y Estilo de Gestión, Estrategia, Desarrollo de Personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de Clientes, Resultados de Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales. Los hallazgos sugieren que este modelo constituye un marco sólido para la evaluación de prácticas de gestión y aporta a la formulación de acciones estratégicas orientadas a la competitividad, la sostenibilidad y el desempeño organizacional.

Investigaciones futuras podrían explorar su aplicación en otros sectores estratégicos y en distintas regiones geográficas para validar y ampliar los hallazgos obtenidos.

Palabras clave: Modelo de excelencia, Pymes, FUNDIBEQ, Servicios de Enseñanza.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) constitute one of the fundamental pillars of the productive structure in developing countries such as Ecuador, as they generate employment, stimulate the economy, and significantly contribute to national production. In this context, it is essential for these organizations to focus their efforts on the pursuit of management excellence as a means to enhance their competitiveness, sustainability, and contribution to the country's development.

This research aims to measure the level of compliance with the Ibero-American Model of Management Excellence in SMEs of the Education Services Sector (ISIC P85) within the Metropolitan District of Quito.

For data collection, the survey designed by FUNDIBEQ was applied to a total of 37 SMEs in the Education Services Sector (ISIC P85). The results show a score of 874 out of 1000 points, equivalent to 87% compliance with the criteria of the Ibero-American Model of Management Excellence, reflecting a high level of maturity among SMEs in this sector.

The evaluation considered the nine fundamental criteria: Leadership and Management Style, Strategy, People Development, Resources, Suppliers and Partnerships, Processes and Clients, Customer Results, People Results, Society Results, and Global Results. The findings suggest that this model provides a solid framework for assessing management practices and contributes to the formulation of strategic actions aimed at enhancing competitiveness, sustainability, and organizational performance.

Future research could explore its application in other strategic sectors and different geographical regions to validate and expand upon the findings obtained.

Keywords: Excellence model, SMEs, FUNDIBEQ, Education Services.

INTRODUCCIÓN

La baja productividad de los sectores económicos del Ecuador se evidencia en la escasa competitividad de productos y servicios tanto en calidad como en precios en comparación con el mercado internacional, confirmado en los resultados del Ranking de Competitividad Global 2020 del Foro Económico Mundial (FEM) que ubica al país en el puesto 90 de 140 economías (WFC, 2020). Uno de los factores para la baja competitividad del país, es la falta de adopción de modelos de gestión de la calidad o normativas que impulsen la excelencia a los sectores económicos como objetivos estratégicos.

La adopción de estos modelos genera un impacto positivo en la mejora organizacional y aseguran la permanencia en el ámbito productivo. Actualmente en el país no se dispone de una base de datos que permita analizar el estado de gestión respecto a aspectos como, Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes, Resultados de Clientes, Personas, Sociedad y Globales y que posibilite la comparación con organizaciones de excelencia a nivel internacional las cuales, focalizan la gestión en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue establecido por FUNDIBEQ en 1999, publicando las bases de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. Este modelo cubre los aspectos del estado de la gestión de una organización que desee enfocarse en la excelencia de su desempeño y puede ser aplicado a nivel público o privado y para cualquier tamaño y sector de actividad (FUNDIBEQ, 2019).

La investigación propuesta plantea la generación de información sobre el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019 AAPP revisado - FUNDIBEQ del sector Servicios de Enseñanza CIU P85, facilitando el conocimiento de la existencia del modelo y su alcance de aplicación para la mejora de la gestión organizacional, logrando impulsar iniciativas para la innovación y excelencia en la gestión de procesos y creando un efecto positivo en su desempeño.

Enfocarse en una gestión hacia la excelencia, permitirá a las empresas bajo estudio crear iniciativas para su sostenibilidad económica y posibilitará su permanencia en mercados nacionales o internacionales, alcanzando a impactar en el ámbito social con el mantenimiento y generación de empleo y en el nivel de competitividad.

En ese sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 en el D.M.Q.?

En la misma línea se ha definido como objetivo general, establecer el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 en el D.M.Q.

Para alcanzar el objetivo propuesto se han definido cuatro objetivos específicos, el primero se enfoca en describir los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019), en el segundo lugar, se plantea aplicar la herramienta de evaluación en las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85, el tercero analiza los resultados de la evaluación de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 en el D.M.Q. y finalmente, se pretende medir el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 en el D.M.Q.

Una vez aplicada la evaluación a 37 Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 en el D.M.Q., se obtiene los siguientes resultados en los Criterios Facilitadores: *Liderazgo y Estilo de Gestión* obtuvo una puntuación de 6,70 puntos, *Estrategia* 8,54 puntos, *Desarrollo de las Personas* 9,31 puntos, *Recursos, Proveedores y Alianzas* 4,37 puntos, *Procesos y Clientes* 7,80 puntos. En cuanto a los Criterios de Resultados, los valores obtenidos fueron: *Resultados de Clientes* de 17,37 puntos, *Resultados de Personas* 11,67 puntos, *Resultados de Sociedad* 11,93 puntos y *Resultados Globales* 9,73 puntos.

En conjunto esta puntuación refleja un nivel de cumplimiento de 874/1000 puntos en el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la

Gestión, lo que equivale al 87%. Este resultado evidencia un importante nivel de madurez alcanzado por las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85, sin embargo, persiste un margen de mejora que debe ser aprovechado estratégicamente para continuar fortaleciendo sus procesos y avanzar hacia estándares plenos de excelencia.

Se recomienda a las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85, adopten un compromiso integral con la calidad y la excelencia, implementando modelos de referencia como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Esto implica establecer sistemas de evaluación continua, aplicar prácticas de benchmarking, fomentar la retroalimentación con clientes y sociedad, fortalecer el desarrollo del talento humano y promover alianzas estratégicas que impulsen la innovación y la sostenibilidad. La incorporación sistemática de estas acciones permitirá a las Pymes mejorar su eficiencia, generar resultados sostenidos, elevar su competitividad y consolidar un mayor reconocimiento social, asegurando así su aporte al desarrollo económico, educativo y social del país.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Caracterización de las Pymes en Ecuador y DMQ

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el Ecuador desempeñan un papel clave en la economía del país, ya que contribuyen a la generación de empleo y a su crecimiento económico. Se distinguen, entre otras cosas, por estar generalmente dirigidas por emprendedores locales o funcionan como negocios familiares, además abarcan diversos sectores como la agricultura, comercio minorista, turismo, manufactura y servicios (Redacción Comercial, 2023)

Para Sumba Bustamante et al. (2022), las Pymes en Ecuador se han caracterizado por la versatilidad y creatividad en el desarrollo de sus actividades, así como por contar con estructuras organizacionales simples.

En este sentido, las Pymes constituyen un motor para el emprendimiento y un factor clave en la reducción de la pobreza. Sin embargo, en el país enfrentan importantes desafíos como acceso al financiamiento, servicios de telecomunicaciones de calidad que restringe su competitividad. Su aporte en las exportaciones es reducido, una mayor presencia en sector exportador podría diversificar la oferta y fortalecer el crecimiento económico. Así también, las Pymes necesitan apoyo para incrementar las capacidades técnicas del capital humano, mediante programas integrales que impulsen el desarrollo y adaptación a las demandas de la cuarta revolución industrial (CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF], 2023)

Las Pymes se encuentran dentro de una clasificación empresarial, que se define en relación con el número de ventas anuales y el número de personas afiliadas. Para su definición prevalece el número de ventas sobre el número de personas afiliadas.

Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2025), las empresas se clasifican de acuerdo con su tamaño, según el siguiente detalle:

Tabla 1. Clasificación de Empresas

TAMAÑO	VENTAS	NÚERO DE PERSONAS
Grande	\$5'000.001 o más	200 en adelante
Mediana B	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Mediana A	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000.	10 a 49
Microempresa	Menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: INEC (2025)

Así también, se detalla el número de empresas en el Ecuador, de acuerdo con la información del INEC:

Tabla 2. Número de empresas registradas en el año 2023

Tipo de empresa	No. De empresas
Grande	5.297
Mediana A	9.806
Mediana B	6.643
Pequeña	60.113
Microempresa	109.2126
Total	1.173.985

Fuente: INEC (2025)

Según el INEC (2025), se registraron en el Ecuador un total de 1.173.985 empresas en el año 2023, de las cuales 289.498 empresas se concentraron en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Distrito Metropolitano de Quito aporta con el 25% de la economía a nivel nacional, lo que lo posiciona como un eje importante para el desarrollo productivo del país (Quito como vamos, 2024).

En el año 2023 las pequeñas empresas representaron aproximadamente el 5,10% del total, mientras que las medianas empresas 1,40% aproximadamente. Pese a su menor participación en relación con las microempresas, estas unidades productivas desempeñan un papel estratégico en la economía nacional, ya que contribuyen al fortalecimiento de las cadenas productivas, impulsan el consumo interno y generan vínculos que dinamizan distintos sectores.

Es así como en el año 2020 las pequeñas y medianas empresas aportaron con el 26,60% de las ventas a nivel nacional, un porcentaje importante para el sector empresarial (CAF, 2023).

1.2. Descripción del sector Servicios

El sector Servicios es un pilar esencial de la economía global, al actuar como soporte esencial para otros sectores mediante funciones financieras, tecnológicas, logísticas, educativas y de salud, entre otras, que contribuyen directamente a fortalecer el desarrollo económico.

Cuando hablamos de servicios se hace referencia al intercambio de un bien intangible para satisfacer una necesidad, que causa cambios en el estado mental de las personas, de manera transitoria o permanente (Valle Arancibia y Aguirre Sigcha, 2021).

El acceso a servicios de capacitación, formación y salud resulta esencial para potenciar la capacidad productiva de la población. Esta posibilidad está directamente vinculada con la calidad de los sistemas educativos y sanitarios de cada país, ya que, al garantizar su acceso, la población logra mejores condiciones de vida que favorecen su productividad y, en consecuencia, impulsan un mayor crecimiento económico (Valle Arancibia y Aguirre Sigcha, 2021).

A continuación, se detalla el número de empresas por sector económico:

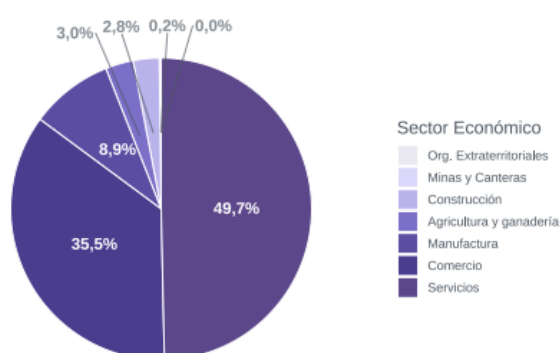


Figura 1. Distribución de números de empresas por sectores económicos año 2023

Fuente: INEC (2025)

De acuerdo con el número de empresas en los distintos sectores económicos, el sector Servicios es el que mayor número de empresas aporta con el 49,70% registrado en el año

2023, seguido muy de cerca por el sector Comercio con el 35,50% en el mismo año (INEC, 2025).

Según el INEC (2025), en su Registro Estadístico de Empresas del año 2023, el sector Servicios tuvo un incremento del 1,57% de empresas en relación con el año 2022. Como consecuencia de ello el sector Servicios mostró un incremento de 68.117 plazas de empleo, es decir el 4,30% más con relación al año 2022.

En este sentido, se presenta a continuación la distribución de ventas por sectores económicos:

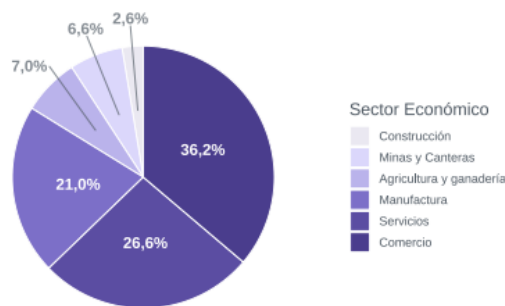


Figura 2. Distribución de ventas por sectores económicos año 2023

Fuente: INEC (2025)

El sector Servicios es el segundo con mayor participación en la distribución de ventas en el año 2023 con un 26,60% del total, superado únicamente por el sector Comercio con el 36,20%.

Así también, las ventas según los sectores económicos en los periodos 2012-2023, muestran al sector Servicios como el más dinámico al incrementar su participación del 21,40% al 26,60% (INEC, 2025).

1.3. Modelos de Excelencia en la Gestión

El concepto de la calidad a lo largo de los años ha pasado de centrarse en garantizar los productos en cada etapa de fabricación a convertirse en un enfoque integral de gestión empresarial. En este contexto surgen los modelos de excelencia, que se estructuran en

criterios y áreas clave de gestión, que sirve como guía para planificar la mejora continua en la organización (Rodríguez Medellín et al., 2021).

Los modelos de excelencia en la gestión son una herramienta de diagnóstico organizacional que permite identificar fortalezas y áreas de mejora, en base a este último elaborar planes de acción para superar las brechas y acercarse cada vez más a la excelencia (Beltrán et al., 2003).

Para Goitia Castro (2020) entre los Modelos de Excelencia a nivel mundial se destacan:

- Premio Nacional de la Calidad “Deming”, Japón (1951)
- Premio Nacional de Calidad “Malcolm Baldrige”, Estados Unidos (1987)
- Premio Europeo a la Calidad “EFQM”, Europa (1996)
- Premio Iberoamericano a la Calidad “FUNDIBEQ”, Iberoamerica (1999).

Para Rodríguez Medellín et al. (2021), el método Deming, es un modelo de gestión de la calidad total que evalúa integralmente distintas áreas de la empresa, para medir los resultados obtenidos tras la implantación del control de calidad. Por su parte el modelo Malcolm Baldrige, se centra en 7 criterios integrados para mejorar el liderazgo, estrategia, clientes y mercado objetivo, recursos humanos, administración, resultados, e información y análisis.

Tanto el Modelo Iberoamericano como el EFQM (European Foundation for Quality Management), se enfocan en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. En ambos modelos es clave aspectos como el liderazgo, la orientación hacia los clientes, la gestión de los procesos y la consecución de los resultados (Pastor Tejedor et al., 2013).

Los modelos de excelencia constituyen referentes internacionales para evaluar la madurez organizacional y promover una gestión basada en la calidad total, la innovación y la mejora continua. Si bien comparten principios comunes, cada uno refleja una filosofía de gestión propia.

En la Tabla 3 se presenta una comparativa de los criterios de evaluación de los principales modelos de calidad y excelencia en la gestión: Deming, Malcolm Baldrige, EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Tabla 3. Comparación de criterios entre Modelos

Criterios	Modelo Deming	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
1	Liderazgo con visión	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión
2	Cooperación interna y externa	Planificación estratégica	Personas	Desarrollo de las personas
3	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Política y estrategia	Estrategia
4	Gestión de procesos	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento	Alianzas y recursos	Recursos, proveedores y alianzas
5	Mejora continua	Enfoque en los recursos humanos	Procesos	Procesos y clientes
6	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	Resultados de los clientes	Resultados en los clientes
7	Satisfacción del cliente	Resultados económicos empresariales	Resultados en las personas	Resultados en las personas
8			Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad
9			Resultados claves	Resultados globales

Fuente: Tamayo García et al. (2011)

Los modelos de excelencia comparten la búsqueda de la mejora continua, pero se diferencian de sus enfoques. El Modelo Deming se centra en la calidad total y la satisfacción de sus clientes y empleados; el Malcolm Baldrige resalta la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y los resultados económicos; el EFQM propone un marco integral que equilibra procesos internos como resultados para clientes, personas y la sociedad; el Iberoamericano basado en el EFQM, adapta estos principios al contexto cultural Iberoamericano.

1.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y sus criterios

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Calidad, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), se basa en el modelo EFQM, utilizado como base (Rodríguez Medellín et al., 2021).

Este modelo se fundamenta en una serie de conceptos clave, según FUNDIBEQ:

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor a los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible (FUNDIBEQ, 2019).

El Modelo Iberoamericano pone un fuerte énfasis en cuestiones relacionadas con la cultura, los valores y la ética. Además, concibe a la organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados y conectados, donde cada uno desempeña un papel y tiene importancia específica en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua de la organización (Goitia Castro, 2020).

Así también, el modelo ofrece múltiples ventajas, ya que permite a los países sin un modelo propio adoptarlo como referencia. Introduce la autoevaluación como el mecanismo ágil para impulsar la mejora continua, e incorpora las nuevas tendencias vinculadas a la transformación digital, la innovación en sistemas de gestión y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (FUNDIBEQ, 2019).

Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano consta de nueve criterios que se dividen en dos categorías: cinco criterios de Procesos Facilitadores y cuatro criterios de Resultados. Además, estos criterios se desglosan en un total de 28 subcriterios, cada uno de los cuales aborda diferentes aspectos relevantes (Rodríguez Medellín et al., 2021).

Dentro de los Procesos Facilitadores, se encuentran los siguientes criterios:

- *Liderazgo y estilo de gestión:* Analiza cómo se desarrollan y se implementan la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, a través de comportamientos y acciones adecuados por parte de todos los líderes. También evalúa la estructura de la organización, el marco de los procesos y el sistema de

gestión, necesarios para ejecutar de manera efectiva la política y la estrategia.

- *Estrategia*: Analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión, y cómo las implementa a través de una estrategia clara, orientada hacia los diferentes agentes y personas con quienes interactúa, mediante programas adecuados para este propósito.
- *Desarrollo de las personas*: Analiza cómo la organización desarrolla, guía y aprovecha el potencial de las personas, tanto de manera individual como en equipo, con el fin de contribuir a una gestión eficaz y eficiente.
- *Recursos, proveedores y alianzas*: Evalúa cómo la organización gestiona sus recursos internos, como los financieros, de información, conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual y materiales, así como los recursos externos, incluyendo asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y organismos reguladores, para apoyar una gestión eficiente y eficaz.
- *Procesos y clientes*: Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones con los clientes, con el fin de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas actuales y futuras (FUNDIBEQ, 2019).

En cuanto a los Criterios de Resultados, se consideran los siguientes:

- *Resultados de clientes*: Se refiere a los logros de la organización en relación con sus clientes externos.
- *Resultados de personas*: Evalúa los logros de la organización en relación con el desarrollo de las personas.
- *Resultados de sociedad*: Mide los logros de la organización en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad a nivel local, nacional e internacional.
- *Resultados globales*: Analiza los logros de la organización en relación con su desempeño proyectado, así como en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas con un interés financiero u otro tipo en la organización (FUNDIBEQ, 2019).

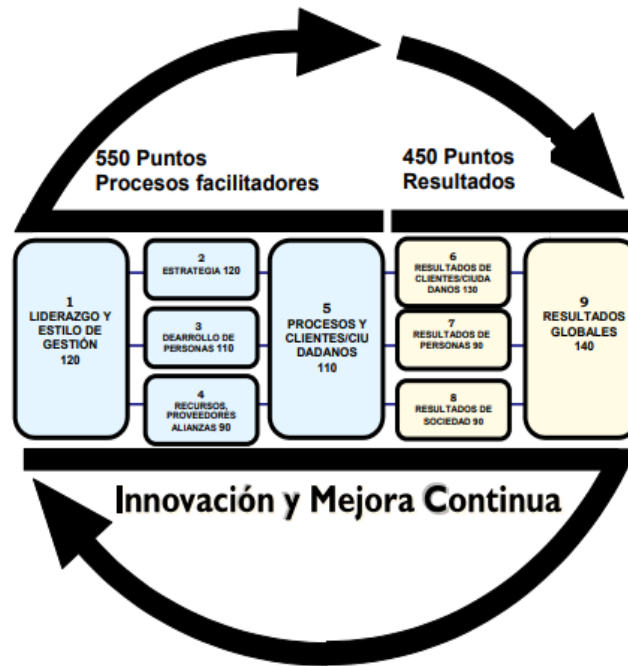


Figura 3. Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión

Fuente: FUNDIBEQ (2019)

El modelo presenta la distribución de puntos entre los Criterios Facilitadores (550 puntos) y los Criterios de Resultados (450 puntos), obteniendo un total de 1000 puntos. Esta puntuación se usa para medir el nivel de madurez en la gestión de organizaciones, mientras más alto puntaje mayor es el grado de madurez y comparabilidad de la gestión frente a organizaciones líderes de Iberoamérica.

A continuación, las Tablas 4 y 5 presentan los criterios y subcriterios correspondientes a los Procesos Facilitadores y de Resultados, conforme al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión propuesto por FUNDIBEQ.

Tabla 4. Criterios y Subcriterios de los Procesos Facilitadores

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
Liderazgo y Estilo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes desarrollan y establece la Misión, Visión y Valores de la Organización. • Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento. • Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos. • Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación. • Los líderes promueven y gestionan: el cambio, la innovación y un modelo integral de la gestión del riesgo, asegurándose que la organización sea flexible.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno. • La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión. • La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora. • La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.
Desarrollo de Personas	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización. • Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal. • Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización. • Atención y reconocimiento a las personas.
Recursos, Proveedores y Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos financieros • Gestión de los recursos de información y conocimiento • Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales. • Gestión de los recursos tecnológicos. • Gestión de proveedores y alianzas

Fuente: FUNDIBEQ (2019)

Tabla 5. Criterios y Subcriterios de Resultados

CRITERIOS DE RESULTADOS	SUBCRITERIOS
Resultados de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Medidas de percepción (75%)• Indicadores de rendimiento (25%)
Resultados de Personas	<ul style="list-style-type: none">• Medidas de percepción (75%)• Indicadores de rendimiento (25%)
Resultados de Sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Medidas de percepción (25%)• Indicadores de rendimiento (75%)
Resultados Globales	<ul style="list-style-type: none">• Resultados clave del negocio (60%)• Indicadores de rendimiento (40%)

Fuente: FUNDIBEQ (2019)

Los beneficios de las empresas que adoptan este modelo se ven reflejadas en su capacidad de mantener resultados sobresalientes en el tiempo, generando valor con los grupos de interés y consolidando una confianza mutua. Así también, mayor fidelización de clientes al ofrecer productos y servicios de calidad. El modelo impulsa un liderazgo basado en la visión, integridad y la gestión de riesgo. Finalmente contribuye a establecer estrategias sostenibles y reforzar el compromiso ético y social, lo cual incrementa la competitividad y sostenibilidad a largo plazo (FUNDIBEQ, 2019).

1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el sector Servicios

Para Taboada Aranda y Gómez Cumpa (s.f.), la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier organización para medir su nivel de excelencia, que ayuda a tener una mirada hacia adentro e identificar las fortalezas y debilidades de una organización. El modelo permite identificar las debilidades en varias áreas de la organización, como: proceso, producto, servicio y la organización en su conjunto.

La Tabla 6, presenta las organizaciones premiadas en la Edición XXV del Premio Iberoamericano de la Calidad 2024.

Tabla 6. Ganadores a al Premio Iberoamericano de la Calidad 2024

PAÍS	NOMBRE DE EMPRESA	PREMIO
Brasil	Brasal Refrigerentes S.A.	Oro
México	Isa Corporativo	Oro
República Dominicana	Ministerio de Industria, Comercio y Mypymes	Oro
Uruguay	Semm Mautone	Oro
España	Organización Sanitaria Integrada Tolosaldea - Osakidetza	Plata
México	Seamore	Plata
Perú	Compañía Minera Poderosa	Plata

Fuente: FUNDIBEQ (2024)

La mayoría de las empresas premiadas pertenecen al sector de Servicios. Desatacan ISA Corporativo (publicidad en medios de transporte), el Ministerio de Industria, Comercio y Mypymes (servicio público), SEMM Mautone (salud), la OSI Tolosaldea -Osakidetza (salud) y Seamore (turismo). Esto confirma el predominio del sector Servicios y refuerza que el premio reconoce modelos de gestión orientado al usuario/ciudadano y a la calidad del servicio. Además, evidencia que las organizaciones de servicios pueden cumplir con los criterios de excelencia del Modelo Iberoamericano, porque pueden demostrar con claridad indicadores de percepción y desempeño (satisfacción, tiempos de respuesta, resolutivez, accesibilidad), madurez de procesos y alianzas, transformación digital en canales de atención y mejora continua.

En el Ecuador el Operador Nacional de Electricidad (CENACE), fue galardonado con la medalla de plata en el Premio Iberoamericano de la Calidad 2023, otorgado por FUNDIBEQ. Este reconocimiento posiciona a CENACE como una entidad pública de servicios que destaca en la gestión de calidad y excelencia, avalada por un modelo reconocido a nivel Iberoamericano. La distinción refleja su compromiso con estándares altos en eficiencia, transparencia y gestión institucional (Operador Nacional de Electricidad [CENACE], s.f.).

1.6. Descripción del sector Enseñanza CIIU P85 y sus características

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es un instrumento que clasifica a las unidades de producción dentro de un sector de la economía (INEC, 2010).

El CIIU, ofrece una estructura organizada para clasificar las actividades económicas del país, a partir de conceptos, definiciones y criterios estandarizados, es decir, permite catalogar la economía a los niveles más detallados de grupos de industrias (INEC, 2025).

Dentro de esta clasificación CIIU, el sector Enseñanza se encuentra debidamente reconocido y estructurado por su importancia en el desarrollo social y productivo del país.

Esta sección comprende la enseñanza de cualquier nivel y profesión (enseñanza para adultos, enseñanza inicial, educación especial para alumnos con discapacidad física o mental, programas de alfabetización, etc.), oral o escrita, así como por radio y televisión o por otros medios de comunicación, así como educación pública y privada.

Además, se incluyen también las escuelas y academias militares, las escuelas de prisiones, la enseñanza relacionada principalmente con actividades deportivas o de esparcimiento, como el bridge o el golf, y las actividades de apoyo a la enseñanza (INEC, 2023).

A continuación, la Tabla 7 detalla la clasificación del sector Enseñanza conforme a los códigos establecidos en el CIIU.

Tabla 7. Clasificación sector Enseñanza

CODIGO	DESCRIPCION
P	Enseñanza.
P85	Enseñanza.
P851	Enseñanza Preprimaria y Primaria.
P8510	Enseñanza Preprimaria y Primaria.
P8510.1	Enseñanza Preprimaria.
P8510.2	Enseñanza Primaria.
P852	Enseñanza Secundaria.
P8521	Enseñanza Secundaria de Formación General.
P8521.0	Enseñanza Secundaria de Formación General.
P8522	Enseñanza de Formación Técnica y Profesional.
P8522.0	Enseñanza Secundaria de Formación Técnica y Profesional.
P853	Enseñanza Superior.
P8530	Enseñanza Superior.
P8530.0	Enseñanza de Nivel Superior.
P854	Otros Tipos de Enseñanza.
P8541	Enseñanza Deportiva y Recreativa.
P8541.0	Enseñanza Deportiva y Recreativa.
P8542	Enseñanza Cultural.
P8542.0	Enseñanza Cultural.
P8549	Otros Tipos de Enseñanza N.C.P.
P8549.1	Otros Tipos de Formación Educacional Para Desarrollo Personal.
P8549.9	Otros Tipos de Enseñanza N.C.P.
P855	Actividades de Apoyo a la Enseñanza.
P8550	Actividades de Apoyo a la Enseñanza.
P8550.0	Actividades de Apoyo a la Enseñanza.

Fuente: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu1.pdf>

Cuadro resumen de la clasificación de sector de servicios de Enseñanza CIIU P85, a partir de INEC, (2023)

De acuerdo con el INEC en el año 2023, la provincia de Pichincha registro el siguiente número de empresas en el sector Enseñanza:

Tabla 8. Número de empresas sector Enseñanza

Tipo de Empresa	Cantidad de Empresas
Grande	31
Mediana A	213
Mediana B	80
Pequeña	835
Microempresa	6972
Total empresas	8131

Fuente: INEC (2023)

Para el año 2023, en la provincia de Pichincha, las pequeñas y medianas empresas del sector Enseñanza representaron aproximadamente el 10,20% y 3,60% respectivamente.

En este contexto, las ventas totales, expresadas en millones de dólares, de las empresas del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 en la provincia de Pichincha, se detalla a continuación:

Tabla 9. Ventas totales sector Enseñanza

Tipo de Empresa	Ventas totales en millones de dólares
Grande	595,03
Mediana A	109,83
Mediana B	183,99
Pequeña	145,25
Microempresa	18,26
Total empresas	1052,36

Fuente: INEC (2023)

En la provincia de Pichincha del total de ventas generadas por el sector Enseñanza el 41,72% correspondió a las Pymes. Este porcentaje refleja que, a pesar de no concentrar la mayor participación con relación al número de empresas, su aporte en términos de facturación resulta significativo al fortalecer la sostenibilidad financiera, generar empleo y dinamizar la economía.

Según INEC (2024), el VAB en actividades características y conexas de la Enseñanza creció un 6,10% y su participación respecto al PIB fue del 5,70% para el año 2023.

Dentro del sector Enseñanza la industria con mayor participación en el VAB es el que corresponde a las actividades de Servicio de Enseñanza Superior, con una participación del 31,00% en el año 2023 (INEC, 2024).

Para el año 2023, el 61,20% de las empresas del sector Enseñanza registraron un incremento de sus ventas, así como, un incremento de las plazas de empleo en un 28,80% registrado en la seguridad social entre el año 2022 y 2023 (INEC, 2025).

En el año 2023 el gasto de consumo final en Servicios de Enseñanza incremento 465 millones de dólares respecto al año 2022. La provincia del Guayas tuvo mayor participación en el VAB nacional de Servicios de Enseñanza con el 20,80%, seguido de la provincia de Pichincha con un 20,50% (INEC, 2024).

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la muestra y del cuestionario garantizan la obtención de información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre el Modelo Iberoamericano de FUNDIBEQ que aborda este trabajo. En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico realizado.

El presente estudio es una investigación descriptiva y correlacional, con un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. Se partirá de una revisión sobre las características de las Pymes y los modelos de excelencia, con énfasis en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Posteriormente y considerando la base de datos de las Pymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se definirán las empresas pertenecientes al sector de Enseñanza CIIU P85, del sector Servicios ubicadas en el DMQ. De este conjunto, se seleccionará la muestra representativa para la aplicación de la herramienta diseñada por Fundibeq para evaluar el cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) a los responsables designados en las Pymes. Se aplicará la encuesta como la fuente de los datos primarios.

La encuesta está estructurada en dos partes: la primera consta de información general sobre la empresa y la segunda integra las preguntas de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019) (ver Anexo 1).

La aplicación del instrumento de evaluación se desarrolló en el segundo semestre del año 2025. Con la data recolectada, se procedió a la tabulación y presentaciones gráficas, describiendo los criterios que determinan el nivel de cumplimiento del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85.

Las Pymes participantes en esta investigación se dedican a diversas actividades del sector educativo, que abarcan desde la enseñanza preprimaria, primaria, secundaria, la educación postbachillerato y nivel técnico superior, otros tipos de formación educacional para desarrollo personal, otros tipos de enseñanza N.C.P, así como servicios de apoyo a la enseñanza.

2.1. Estructura de la muestra

En función de la base de datos de las Pymes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador pertenecientes al sector Servicios de Enseñanza CIIU P85, se identificaron 293 empresas en el D.M.Q. Con la aplicación del muestreo estadístico para población finita, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra conforme a la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

z = Distribución normal (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

e = Error muestral

Los valores para la aplicación de la ecuación del tamaño de la muestra se encuentran en la Tabla 10:

Tabla 10. Valores utilizados para el cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Valor
Población	293
Intervalo de confianza	95%
Z	1,96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	167

El tamaño de muestra calculado fue de 167 empresas que constituyen el objeto de la investigación. En el desarrollo de la investigación de la base de datos se identificaron a 59 empresas que estaban cerradas o que no se dedican a la actividad, 28 que no desean ser parte de la investigación, 26 empresas que no se encuentran en la ubicación referenciada y 17 empresas que no dispusieron de una ayuda completa; por lo que, los resultados finales de esta investigación se basaron en 37 Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 (ver Anexo 2).

En este sentido, la investigación toma como base una muestra de 37 Pymes encuestadas de los subsectores CIIU P8510.11, P8510.21, P8510.23, P8521.01, P8521.02, P8522.01, P8522.02, P8530.01, P8530.02, P8549.11, P8549.12, P8549.13, P8549.92, P8550.00, del sector de Servicios del D.M.Q., Ecuador.

2.2. Cuestionario y selección de variables

La herramienta utilizada para encuestar a las Pymes del sector Servicios del D.M.Q. es la diseñada por FUNDIBEQ (<https://www.fundibeq.org/metodologia>) para autoevaluación de empresas del sector privado considerando los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (v. 2019). La encuesta considera los siguientes criterios:

- Criterios de “Procesos Facilitadores”: Liderazgo y Estilo de Gestión, Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Proveedores y Alianzas.
- Criterios de “Resultados”: Resultado de Clientes, Resultados de Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales.

El cuestionario contiene noventa y cinco preguntas, agrupadas de acuerdo con los nueve criterios del Modelo Iberoamericano. Para responder a las preguntas, y poder obtener un diagnóstico aproximado de la situación de una organización respecto a la excelencia, se utilizan dos tablas de valoración, según se trate de preguntas concernientes a los criterios encuadrados en los Procesos Facilitadores o en los Resultados. Cada tabla contiene una escala de valoración con cinco posiciones que se muestra en las Tablas 11 y 12.

Tabla 11. Escala de calificación para criterios facilitadores

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
No iniciado o no se sabe	- No existe evidencia al respecto - Se detecta alguna idea o intención - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas.	0
Implantación escasa o poco relevante	- Iniciación reciente - Alguna evidencia parcialmente documentada - Implantación extensiva a algunas áreas - Revisiones ocasionales.	25
Implantación parcial/amplia y significativa	- Evidencia clara y documentada - Implantación extensiva a mayoría de áreas - Revisiones regulares.	50
Implantación plena y sistemática	- Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas relevantes - Revisiones regulares.	75
Implantación y revisión plenas y sistemáticas	- Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua	100

Fuente: <https://www.fundibeq.org/metodologia> DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO FUNDIBEQ (2019)

Tabla 12. Escala de calificación para criterios de resultados

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Sin datos, tendencias negativas	- Resultados anecdóticos o casuales. - No se han medido o se desconocen.	0
Cierta mejora	- Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados	25
Resultados con tendencia a mejorar durante algunos años	- Resultados buenos y tendencias en progresión durante los 3 últimos años - Comparación favorable de algunos indicadores desde al menos 3 años	50
Resultados buenos en la mayoría de las áreas	- Tendencia en progresión en los últimos 3-5 - Los resultados alcanzan los objetivos fijados - Mejoras en algunos indicadores que los mejores, en los últimos 3-5 años.	75
Resultados excelentes	- Resultados excelentes comparados con otras organizaciones. Tendencia en progresión en los últimos 5 años.	100

Fuente: <https://www.fundibeq.org/metodologia> DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO FUNDIBEQ (2019)

En la Tabla 13, se presenta el número de preguntas aplicado en la encuesta por cada criterio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Tabla 13. Criterios y número de preguntas en la encuesta aplicada

Nº	Criterio	Nº de preguntas
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	15
2	ESTRATEGIA	12
3	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	10
4	RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	17
5	PROCESOS Y CLIENTES	12
6	RESULTADOS DE CLIENTES	6
7	RESULTADOS DE PERSONAS	6
8	RESULTADOS DE SOCIEDAD	6
9	RESULTADOS GLOBALES	11
TOTAL		95

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundibeq (2019)

La variable dependiente es el nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85.

2.3. Análisis estadístico de los datos

Para el análisis estadístico de datos se empleó la encuesta disponible en la página WEB de FUNDIBEQ (<https://www.fundibeq.org/metodologia/evaluacion>) y la Guía de autoevaluación disponible en el mismo sitio.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Consideración general

La autoevaluación de las Pymes se llevó a cabo a través del *cuestionario* de FUNDIBEQ por tener un enfoque sencillo y rápido de autoevaluación y el que menos recursos utiliza. A través de la respuesta a las preguntas del modelo se realiza el diagnóstico de las Pymes, recogiendo los aspectos determinados en el modelo FUNDIBEQ. La autoevaluación permite obtener una primera imagen sobre la situación de las Pymes de servicios de Enseñanza CIU P85, del Distrito Metropolitano de Quito.

3.2. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada.

3.2.1. Información general del sector.

Tabla 14. Información general del sector

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Zona donde se ubica la empresa:		
Urbana	35	95%
Rural	2	5%
Tipo de empresa		
Pequeña empresa	34	92%
Mediana empresa	3	8%
Cargos		
Gerente	17	46%
Representante Legal	2	5%
Socio	1	3%
Presidente	3	8%
Director	3	8%
Rector	1	3%
Vicerrector	1	3%
Administrador	5	14%
Coordinador	2	5%
Asistente	2	5%
Género:		
Hombre	23	62%
Mujer	14	38%
Nivel de formación académica:		
Posgrado	9	24%
Universitaria	23	62%
Secundaria	5	14%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85 parte de esta investigación, se concentran en un 95% en el sector urbano y en un 92% corresponden a pequeñas empresas. Los cargos de los encuestados con mayor representación son los gerentes con el 46%, seguido de los administradores con el 14%, lo que indica que los resultados recogen principalmente la visión estratégica de la alta dirección.

En relación con el género de los participantes, predomina el masculino con el 62%. En cuanto a la formación académica, el 62% cuenta con estudios universitarios y, a su vez un 14% de los participantes cuenta con estudios de posgrado. Un porcentaje importante para las Pymes del sector Enseñanza, ya que un mayor nivel de formación de los directivos genera mejores capacidades para la gestión, la planificación estratégica, la innovación y la implementación de prácticas orientas a la excelencia organizacional.

3.2.2. Evaluación de los “procesos facilitadores” y de “resultados” y puntuación total.

Los resultados de la encuesta proporcionan puntuaciones y ponderaciones para cada uno de los nueve criterios evaluados.

3.2.2.1. Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión.

Tabla 15. Resultados Criterio 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN							
Número de respuestas (a)	0	0	5	12	20		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	15,00
Valor (a x b)	0	11,667	240	875	1973,33	3100	5,59

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 1, referido al Liderazgo y estilo de gestión, se obtuvo un valor total de 3.100 puntos, que representa un valor ponderado de 5,59. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 6,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 84% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento muy bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia, en los aspectos relacionados con liderazgo estratégico, la promoción de una cultura organizacional sólida y la implementación de valores que impulsan el éxito.

3.2.2.2. Criterio 2: Estrategia.

Tabla 16. Resultados Criterio 2

CRITERIO 2: ESTRATEGIA							
Número de respuestas (a)	0	0	5	12	21		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	4,17	225	881,25	2050	3160,42	7,12

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 2, referido a la Estrategia, se obtuvo un valor total de 3.160,42 puntos, que representa un valor ponderado de 7,12. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 8,33. Por tanto, el resultado obtenido representa el 85% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento muy bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia en los aspectos relacionados con el desarrollo e implementación de las estrategias, de modo que se defina con claridad su misión y visión, y se materialicen mediante estrategias coherentes.

3.2.2.3. Criterio 3: Desarrollo de las personas.

Tabla 17. Resultados Criterio 3

CRITERIO 3: DESARROLLO DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0	1	4	13	19		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	10,00
Valor (a x b)	0	17,5	190	982,5	1940	3130	8,46

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 3, referido al Desarrollo de las personas, se obtuvo un valor total de 3.130 puntos, que representa un valor ponderado de 8,46. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 10. Por tanto, el resultado obtenido representa el 85% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento muy bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia en los aspectos relacionados con el desarrollo, orientación y aprovechamiento del potencial humano.

3.2.2.4. Criterio 4: Recursos y asociados.

Tabla 18. Resultados Criterio 4

CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS							
Número de respuestas (a)	1	1	5	11	20		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	17,00
Valor (a x b)	0	19,12	255,88	798,53	1982,4	3055,88	4,86

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 4, referido a Recursos y asociados, se obtuvo un valor total de 3.055,88 puntos, que representa un valor ponderado de 4,86. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 5,88. Por tanto, el resultado obtenido representa el 83% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia en los aspectos relacionados con la gestión integral de recursos internos y externos.

3.2.2.5. Criterio 5: Procesos y clientes.

Tabla 19. Resultados Criterio 5

CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES							
Número de respuestas (a)	1	1	4	9	23		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	12,00
Valor (a x b)	0	12,5	216,67	668,75	2250	3147,92	7,09

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 5, referido a Procesos y clientes, se obtuvo un valor total de 3.147,92 puntos, que representa un valor ponderado de 7,09. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 8,33. Por tanto, el resultado obtenido representa el 85% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento muy bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia en los aspectos relacionados con la prestación del servicio, así como la gestión de las relaciones con los clientes, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

3.2.2.6. Criterio 6: Resultados de clientes/usuarios.

Tabla 20. Resultados Criterio 6

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES							
Número de respuestas (a)	0	1	5	17	14		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	16,67	266,67	1250	1433,3	2966,67	13,36

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 6, referido a Resultados de clientes/usuarios, se obtuvo un valor total de 2.966,67 puntos, que representa un valor ponderado de 13,36. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 80% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento bueno en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia en los aspectos relacionados con resultados alcanzados en relación con sus clientes externos.

3.2.2.7. Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas.

Tabla 21. Resultados Criterio 7

CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS							
Número de respuestas (a)	0	1	6	19	12		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	16,67	275	1437,5	1150	2879,17	12,97

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 7, referido a Resultados del desarrollo de las personas, se obtuvo un valor total de 2.879,17 puntos, que representa un valor ponderado de 12,97. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 78% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento aceptable en este criterio, pero a su vez deja un margen de mejora para alcanzar la excelencia. Si bien existen avances en la satisfacción y motivación, es necesario reforzar acciones orientadas al rendimiento del personal de modo que se potencie al talento humano frente a las organizaciones del sector.

3.2.2.8. Criterio 8: Resultados de la sociedad.

Tabla 22. Resultados Criterio 8

CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD							
Número de respuestas (a)	0	0	6	17	14		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	6,00
Valor (a x b)	0	4,17	283,33	1287,5	1366,7	2941,67	13,25

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 8, referido a Resultados de la sociedad, se obtuvo un valor total de 2.941,67 puntos, que representa un valor ponderado de 13,25. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 16,67. Por tanto, el resultado obtenido representa el 79% del valor ideal, lo que evidencia un nivel de cumplimiento aceptable en este criterio, sin embargo, aún existe un margen significativo de mejora que debe ser aprovechado para avanzar hacia la excelencia, fortaleciendo las iniciativas de responsabilidad social y consolidado mayor reconocimiento en la comunidad.

3.2.2.9. Criterio 9: Resultados globales.

Tabla 23. Resultados Criterio 9

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES							
Número de respuestas (a)	1	2	6	15	14		TOTAL PONDERADO
Factor (b)	0,00	25,00	50,00	75,00	100,00	TOTAL	11,00
Valor (a x b)	0	43,18	313,64	1118,2	1354,5	2829,55	6,95

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En el criterio 9, referido a Resultados globales, se obtuvo un valor total de 2.829,55 puntos, que representa un valor ponderado de 6,95. El valor ideal, es decir, aquel que se alcanzaría si todas las respuestas hubieran sido la calificación máxima (5), corresponde a 9,09. Por tanto, el resultado obtenido representa el 76% del valor ideal, lo que evidencia que este es el criterio con el cumplimiento más bajo y que existe mayores oportunidades de mejora para alcanzar la excelencia. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer la integración de los indicadores financieros, operativos y estratégicos, de manera que reflejen de manera coherente el desempeño global de la organización y permitan garantizar sostenibilidad, competitividad y una gestión más alineada con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

A continuación, se muestran los resultados comparativos de todos los nueve criterios con el valor ponderado obtenido.

Tabla 24. Evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados

CRITERIO	0	25	50	75	100	TOTAL	VALOR PROMEDIO
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	0	5	12	20	37	5,59
2: ESTRATEGIA	0	0	5	12	21	37	7,12
3: DESARROLLO DE PERSONAS	0	1	4	13	19	37	8,46
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	1	1	5	11	20	37	4,86
5: PROCESOS Y CLIENTES	1	1	4	9	23	37	7,09
6: RESULTADOS DE CLIENTES	0	1	5	17	14	37	13,36
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	1	6	19	12	37	12,97
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	0	6	17	14	37	13,25
9: RESULTADOS GLOBALES	1	2	6	15	14	37	6,95

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

3.2.3. Puntuación final.

La puntuación final presentada en la Tabla 25 es el resultado agregado de la valoración ponderada que pasa a un factor de corrección; según los diferentes criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el contexto de las Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85, los mismos que aseguran que la evaluación sea más precisa y justa, y proporciona una visión más completa de la excelencia en la gestión en un contexto dado.

Tabla 25. Ponderación de resultados de encuestas

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	5,59	1,20	6,70
2: ESTRATEGIA	7,12	1,20	8,54
3: DESARROLLO DE PERSONAS	8,46	1,10	9,31
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,86	0,90	4,37
5: PROCESOS Y CLIENTES	7,09	1,10	7,80
6: RESULTADOS DE CLIENTES	13,36	1,30	17,37
7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	12,97	0,90	11,67
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	13,25	0,90	11,93
9: RESULTADOS GLOBALES	6,95	1,40	9,73
Calificación final porcentaje			87,42%
Calificación final puntos			874,2 PUNTOS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El puntaje ponderado obtenido para cada criterio y el puntaje ponderado máximo se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26. Puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

CRITERIO	PUNTOS PONDERADOS	PUNTAJE PONDERADO MÁXIMO	%
1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	6,70	8,00	84%
2: ESTRATEGIA	8,54	10,00	85%
3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	9,31	11,00	85%
4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	4,37	5,29	83%
5: PROCESOS Y CLIENTES	7,80	9,16	85%
6: RESULTADOS DE CLIENTES	17,37	21,67	80%
7: RESULTADOS DE PERSONAS	11,67	15,00	78%
8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	11,93	15,00	79%
9: RESULTADOS GLOBALES	9,73	12,73	76%
Calificación final porcentaje	87,42%		
Calificación final puntos	874 PUNTOS		

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

De manera general, el cumplimiento de los Criterios Facilitadores y de Resultados que se muestra en la Figura 4 comparados con el puntaje ponderado máximo, se encuentran entre el 76% y 85% de cumplimiento lo que sugiere que las empresas han implementado de manera plena y sistemática los Criterios del modelo de acuerdo con la Escala de Calificación FUNDIBEQ (Tabla 11 y 12).



Figura 4. Comparativo entre puntos ponderados por criterio y puntaje ponderado máximo

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

El análisis de brechas que se muestra en el Anexo 3, permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora por cada uno de los criterios.

Considerando los resultados de la evaluación de los procesos facilitadores y de los resultados, se puede resumir que:

- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 evidencian debilidades en la medición sistemática del comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global), de modo que se utilicen los resultados para establecer objetivos de mejora. Sin embargo, podrían aprovechar que los directivos y responsables de la organización, son accesibles y escuchan al personal, lo que constituye una base favorable para impulsar

una cultura de participación y retroalimentación que favorezca la toma de decisiones en pro de la mejora continua de los procesos en la organización.

- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 reflejan limitaciones en la incorporación de las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para la revisión de sus estrategias. No obstante, consideran en su planificación las necesidades y expectativas de los usuarios, lo cual es positivo para fortalecer los procesos estratégicos, que a su vez debería complementarse con la adopción de referentes externos para potenciar sus estrategias.
- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85, fomentan un clima de trabajo favorable que fortalece la motivación y el compromiso del personal. Sin embargo, presentan como debilidad la falta de definición de la promoción profesional, lo cual limita las oportunidades de crecimiento y puede afectar la permanencia del talento humano. Para superarlo, resulta necesario implementar políticas más estructuradas de promoción y desarrollo profesional para que se consolide la gestión del talento humano en las organizaciones.
- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85, señalan que emplean un lenguaje claro y comprensible para todos los ciudadanos y clientes, lo cual facilita la comunicación y mejora la relación con los grupos de interés. Esta ventaja puede aprovecharse para promover acciones conjuntas de gestión de calidad con personas u organizaciones externas asociadas, de modo que se genere alianzas estratégicas sólidas y se incremente el impacto social de sus iniciativas.
- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza P85, facilitan a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del servicio, lo cual se traduce a una experiencia más cercana y en relaciones de confianza con la organización. Sin embargo, esto no es suficiente sino utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano, para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios, ya que estos mecanismos de retroalimentación permiten identificar oportunidades de mejora, adaptar los servicios a necesidades reales y consolidar la gestión orientada a la atención personalizada.
- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 presentan como fortaleza que los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva, tanto en la

percepción de los clientes sobre los factores que inciden en su satisfacción, como en los indicadores de rendimiento vinculados a dichos aspectos, lo cual refleja que las acciones de mejora emprendidas han generado efectos correctivos y consistentes. Sin embargo, a pesar de estos avances, los resultados de los indicadores de rendimiento aún no alcanzan una posición competitiva frente a los mejores referentes del sector, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comparación externa y continuar impulsando iniciativas que eleven el nivel de desempeño hacia estándares más altos.

Aprovechar la capacidad demostrada de generar mejoras internas contribuye una oportunidad para avanzar hacia un proceso más robusto de evaluación comparativa que fortalezca su competitividad en el sector.

- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIU P85 presentan como fortaleza una tendencia positiva en la satisfacción y motivación del personal; sin embargo, se evidencia que los indicadores de la supervisión y rendimiento de los empleados se encuentran en una posición menos favorable frente a otras organizaciones del sector. Para superar esta brecha la motivación y el clima laboral alcanzados pueden aprovecharse como base para implementar procesos de capacitación, acompañamiento y evaluación del desempeño que favorezca la supervisión y eleven su productividad.
- Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a su nivel de aceptación y reconocimiento evidencian una evolución positiva, al cumplir e incluso superar los objetivos establecidos en cada período. A pesar de este avance, al compararse con otras organizaciones del sector, la posición alcanzada aún no es suficientemente desatada. Lo que plantea la oportunidad de fortalecer las estrategias de proyección externa y la comunicación institucional, con el fin de consolidar mayor reconocimiento de las Pymes del sector Enseñanza.
- Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIU P85 evalúan de forma sistemática los resultados cualitativos de sus servicios, lo que permite identificar niveles de calidad y orientar acciones de mejora. Esta práctica puede aprovecharse como base para robustecer los procesos de apoyo y gestión, incorporando mecanismos de evaluación similares que garanticen mayor control, seguimiento y resultados sostenidos. De esta manera, sería posible cerrar la brecha existente frente a organizaciones de referencia y alcanzar un desempeño más alineado con estándares de excelencia.

La calificación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Pymes del sector de Servicios Enseñanza CIIU P85 es de 874/1000 puntos, que equivale a 87%. Esto significa que las Pymes de este sector alcanzan un buen nivel de cumplimiento en la aplicación de prácticas de excelencia, reflejando que cuentan con una base organizacional madura que les permita garantizar sostenibilidad, sin embargo, mantienen oportunidades de fortalecimiento frente a organizaciones líderes del sector.

3.3. Discusión

El sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 es importante para la economía del país porque dinamiza a otros sectores productivos mediante efectos multiplicadores (tecnología, construcción, transporte, alimentación, consultoría, editorial, etc.). De igual manera, genera otros beneficios para la población: un mayor nivel educativo permite adquirir más habilidades, conocimiento y competencias, lo que incrementa la productividad laboral y la capacidad de innovación. Es decir, la educación fortalece capacidades técnicas y gerenciales, lo que se traduce en una gestión más eficiente, innovadora y orientada al desarrollo continuo. De ahí la relevancia de las Pymes de este sector que amplían el acceso formativo mientras contribuyen al desarrollo y a la generación de empleo.

Para Reyna-Tenorio et al. (2022), la implementación de modelos de calidad en las Pymes con la finalidad de mejorar la gestión empresarial permite la generación de productos y servicios con ventajas competitivas en su nicho de mercado. Esto facilita afrontar dificultades operativas, asegurando su competitividad y permanencia en el tiempo.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 alcanzaron 874/1000 puntos, que equivale al 87%, en la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, lo que sugiere un nivel de madurez alto. Sin embargo, al ser una autoevaluación el resultado podría estar sobreestimado. En muchos casos las respuestas se ubicaron por encima de 3, y la mayoría de los encuestados fueron altos directivos, quienes pueden querer mostrar sus procesos de forma favorable, omitir debilidades o evaluarse con benevolencia. Además, la encuesta fue informativa y no de auditoría, por lo que los resultados reflejan percepciones

más que un desempeño verificado. Aunque es una medición perceptual, aporta valor diagnóstico, establece una línea base, compara criterios y guía prioridades para la mejora continua.

Los resultados reflejan oportunidades de mejora en benchmarking y la gestión de alianzas externas; si bien se dispone de mediciones internas, la comparación con organizaciones de referencia y la ejecución de acciones compartidas de calidad no están institucionalizadas; en la práctica no siempre contrastan sus indicadores con los de sus pares, lo que limita el aprendizaje y la definición de metas exigentes.

También, se evidencia que los *Criterios Facilitadores* tienen mejores puntuaciones que los *Criterios de Resultados*, esto puede ser debido a estos últimos, cuestionan evidencias medibles, sostenidas y comparaciones externas que las Pymes aún no tiene bien consolidadas.

La Escuela Primaria General Ignacio Zaragoza-Club de Leones No.10 (México), aplicó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión con el propósito de mejorar la calidad de los procesos educativos, fortalecer la cultura organizacional e incrementar el valor generado a sus grupos de interés. Como resultado ganó el Premio Oro en el ciclo escolar 2016-2017 en la categoría Administración Pública Pequeña de hasta 50 personas en la organización (El Portal de Nueva Generación, 2017).

Los resultados reflejan que, desde el liderazgo institucional, se establecieron con claridad la misión, visión y valores, impulsando una gestión participativa, basada en el trabajo colaborativo, el compromiso ético y la responsabilidad social.

En el ámbito estratégico, la escuela diseñó planes a corto, mediano y largo plazo fundamentados en el análisis del entorno, diagnóstico de necesidades y expectativas de los diferentes actores involucrados. Se definieron objetivos alineados con las capacidades institucionales clave, tales como liderazgo pedagógico, la inclusión educativa y la participación social.

En el ámbito de los clientes, los niveles de satisfacción superan el 95% en variables como reputación, accesibilidad, comunicación, cumplimiento de compromisos, evidenciando altos niveles de confianza y fidelización. El personal docente y administrativo muestra también una alta satisfacción laboral, con indicadores superiores al 97%.

En cuanto a los resultados globales, la escuela mantiene un margen de operación favorable, administra eficazmente los recursos y garantiza sostenibilidad financiera sin comprometer su misión educativa.

La institución posee un alto nivel de madurez organizacional que, al compararse con las oportunidades de mejora de las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza, del Distrito Metropolitano de Quito, evidencia que la Escuela Primaria General Ignacio Zaragoza, presenta un avance significativo en prácticas consolidadas de satisfacción al cliente, alianzas estratégicas y responsabilidad social.

Si bien no fueron publicados los resultados finales obtenidos en la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el reconocimiento obtenido posiciona a la institución como un referente de excelencia en el sector educativo y confirma el impacto positivo de los modelos de calidad en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones educativas (Escuela Primaria General Ignacio Zaragoza – Club de Leones N.º 10, 2017).

De acuerdo con Sütőová et al. (2022), se aplicó el modelo EFQM, en una institución educativa en Eslovaquia, con el fin de evaluar su nivel de madurez organizacional, identificar fortalezas y debilidades y orientar acciones de mejora que contribuyan a la sostenibilidad institucional.

La autoevaluación permitió obtener un puntaje de 352/1000 puntos, lo que refleja un nivel inicial de madurez organizacional.

Entre las áreas con menos desempeño se identificaron: cultura organizacional y liderazgo, caracterizada por la baja motivación para la innovación y resistencia al cambio; impulso del desempeño y transformación, con ausencia de tecnologías modernas de aprendizaje y falta de planificación estratégica en la gestión del talento humano; y la percepción de los grupos de interés, que evidencian una necesidad de realizar mediciones más frecuentes sobre la percepción de los empleados, autoridades y sociedad.

A pesar del puntaje obtenido, la aplicación del modelo permitió diseñar un plan de mejora estratégica enfocado al fortalecimiento de los procesos internos y a la sostenibilidad institucional.

Al compararse estos resultados con los obtenidos por las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85, se observa que estas últimas presentan un mayor nivel de madurez institucional. Sin embargo, es importante señalar que, como se mencionó anteriormente,

los datos reportados por las Pymes se basan principalmente en la percepción de los encuestados, y no en una verificación objetiva como ocurre en esta investigación.

De acuerdo con el estudio realizado por Kaplani y Zafiroopoulos (2022), evidencian que la aplicación de modelos de calidad con el EFQM en instituciones del sector educativo, elevan la capacidad de liderazgo, fortalece la comunicación interna y fomentan una cultura organizacional orientada a la excelencia. En consecuencia, se genera impactos positivos tanto en los resultados clave institucionales como en la satisfacción de la comunidad educativa (profesores, alumnos, padres y sociedad). Por tanto, esta investigación no solo refuerza el valor teórico de la implementación de modelos de calidad en las empresas como marco de excelencia, sino que también demuestra su potencial para generar beneficios tangibles en la calidad, eficiencia y sostenibilidad de las instituciones incluidas las del ámbito educativo.

En su estudio Rossell Carrasco y Vásquez Tasayco (2024), sostienen que la aplicación del modelo de calidad como el EFQM, mejoró de manera significativa la calidad del servicio educativo, evidenciando que sus criterios fortalecen el liderazgo, la planificación, la gestión del talento, los recursos, los procesos y, en consecuencia, el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio educativo. Es decir, a mayor implementación de los criterios del modelo, mayor es la percepción de la calidad educativa.

De acuerdo con la investigación realizada por Taraza et al. (2024), sobre la aplicación del Modelo EFQM en el ámbito educativo, a partir de una revisión sistemática de 69 artículos publicados entre el 2003-2023. Los hallazgos evidencian que el modelo contribuye significativamente al fortalecimiento de la planificación estratégica, impulsa la mejora continua y optimiza el uso de recursos. No obstante, su implementación enfrenta retos importantes, como la resistencia al cambio, la limitación de recursos, la falta de capacitación constante del personal y la dificultad para evaluar la calidad educativa.

Finalmente, al comparar los resultados podemos concluir que la aplicación de modelos de calidad, como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, constituye una herramienta estratégica que no solo permite identificar las debilidades en la gestión de los procesos organizacionales, sino que también facilita la orientación de acciones de mejora continua. En este sentido, su implementación contribuye a fortalecer la eficiencia institucional e incrementar la capacidad de respuesta en los entornos altamente cambiantes.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

El sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 es clave para la economía al generar empleo, dinamizar otros sectores y potenciar la productividad e innovación mediante el desarrollo de competencias; además contribuye a ampliar las oportunidades formativas de la población, favoreciendo al desarrollo social y el crecimiento sostenible del país.

La aplicación de modelos de calidad como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, permite a las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 diagnosticar el grado de madurez en la gestión de las organizaciones del sector, así como, identificar brechas, buenas prácticas y establecer una base para la mejora continua y permanencia.

La calificación del nivel de cumplimiento de los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Pymes del sector Servicios de Enseñanza CIIU P85, concluye que:

El criterio de Liderazgo y Estilo de Gestión obtuvo una puntuación de 6,70 puntos, lo que evidencia que los líderes de la organización son flexibles, promueven la cultura y valores institucionales, sin embargo, persiste una oportunidad de mejora en la medición sistemática del comportamiento de los procesos y su impacto sobre los resultados de la organización.

El criterio de Estrategia obtuvo una puntuación de 8,54 puntos, lo que demuestra que las Pymes del sector formulan y despliegan planes estratégicos coherentes con sus objetivos, pero se requiere mayor madurez en el seguimiento y revisión de las mejores prácticas de otras organizaciones del sector, para asegurar resultados sostenibles en el tiempo.

El criterio de Desarrollo de las Personas obtuvo una puntuación de 9,31 puntos, que evidencia el compromiso con la formación, motivación y gestión del talento humano, aunque se requiere consolidar planes de desarrollo profesional, que retenga a los colaboradores.

El criterio de Recursos, Proveedores y Alianzas obtuvo una puntuación de 4,37 puntos, esto quiere decir que la organización gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas para desarrollar su estrategia, sin embargo, requiere mayor compromiso para promover acciones conjuntas de gestión de calidad con entes externos.

El criterio de Procesos y Clientes obtuvo una puntuación de 7,80 puntos, esto evidencia que las Pymes gestionan sus procesos, con el fin de satisfacer a sus clientes, aunque refleja un margen de mejora en los mecanismos de investigación y medición sistemática de la satisfacción del cliente, de modo que se tengan datos relevantes para elevar continuamente la calidad el servicio.

El criterio de Resultados de Clientes obtuvo una puntuación de 17,37 puntos, lo que evidencia logros relevantes en la gestión de la satisfacción del cliente, sin embargo, los indicadores analizados muestran la oportunidad de consolidar los resultados y fortalecer acciones que permitan la comparación competitiva con las mejores organizaciones del sector.

El criterio de Resultados de Personas obtuvo una puntuación de 11,67 puntos, que refleja un nivel adecuado de satisfacción y motivación del personal, sin embargo, existen oportunidades de mejora en los indicadores vinculados con la supervisión y rendimiento de los empleados en comparación con otras empresas referentes del sector.

El criterio de Resultados de Sociedad obtuvo una puntuación de 11,93 puntos, que refleja un nivel adecuado en lo que esta que está consiguiendo la organización en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, sin embargo, al comparar estos indicadores con los de otras organizaciones se observa una posición menos favorable, lo que refleja la necesidad de fortalecer acciones de responsabilidad social para alcanzar estándares más competitivos.

El criterio de Resultados Globales obtuvo una puntuación de 9,73 puntos, que refleja el nivel de la organización en relación con su desempeño proyectado, que al compararse con organizaciones externas se evidencian oportunidades de mejora que requieren fortalecer la medición y el análisis competitivo.

Se evidencia que los Criterios Facilitadores alcanzan puntuaciones superiores en comparación con los Criterios de Resultados. Esto se explica porque estos últimos demandan evidencias objetivas, mediciones sostenidas en el tiempo y comparaciones externas, aspectos que las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 aún no han consolidado de manera suficiente y presenta una oportunidad de mejora.

La calificación de 874/1000 puntos obtenida en la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión en las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85, derivados de la percepción de los directivos, muestra sus esfuerzos por alcanzar la calidad

y sostenibilidad a pesar de los retos que enfrentan las pymes en el Ecuador, como la limitación de recursos, brechas digitales, entre otras.

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 adopten modelos de calidad, como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, porque este proporciona un marco de referencia para diagnosticar sus fortalezas y debilidades, orientar sus procesos a la mejora continua, lo que permite elevar su competitividad y credibilidad frente a clientes, colaboradores y la sociedad en general. En el contexto económico actual, donde la competitividad depende cada vez más del control de la calidad y en la sostenibilidad, estas herramientas son clave para garantizar su permanencia y crecimiento sostenible.

Se recomienda que las Pymes del sector Enseñanza CIIU P85, implementen prácticas de benchmarking, de modo que se incorporen de forma sistemática las mejores experiencias y referentes del ámbito educativo, como de otros sectores. De esta manera, podrán enriquecer sus procesos de planificación, fortalecer la revisión estratégica y orientar su gestión hacia estándares de excelencia. Así también, la aplicación de esta práctica permitirá identificar con mayor precisión las brechas competitivas, adoptar innovaciones pertinentes, generar aprendizajes que fortalezcan la sostenibilidad, y consolidar un mejor posicionamiento frente a otras organizaciones del sector educativo.

Las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 deben fortalecer su capacidad de trabajar en red con instituciones educativas, asociaciones, proveedores y comunidades, a través de proyectos conjuntos de gestión de calidad. Esta cooperación permite aprovechar recursos, ampliar la innovación, ganar reconocimiento y mejorar su aceptación social.

Se recomienda institucionalizar mecanismos de retroalimentación con clientes y sociedad, mediante la implementación de encuestas periódicas de satisfacción estudiantil, entrevistas grupales o individuales, buzones físicos o grupales de sugerencias, foros de retroalimentación con la comunidad y el uso de plataformas digitales para evaluar la calidad del servicio. De modo que las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 puedan diseñar planes de acción más específicos, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posicionamiento.

Se recomienda a las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 realicen mayores esfuerzos para fortalecer su reconocimiento e impacto en materia de sostenibilidad, mediante la implementación de mejores prácticas responsables que integren dimensiones económicas, sociales y ambientales en su gestión. Para ello es fundamental promover programas de responsabilidad social educativa, optimizar el uso de recursos, incorporar tecnologías limpias, fomentar la inclusión y la comunicación de estas prácticas. De modo que consoliden su imagen y credibilidad frente a la sociedad, garanticen una mayor sostenibilidad organizacional y un posicionamiento diferenciado dentro del sector.

Finalmente, aunque los resultados de esta investigación evidencian un nivel de madurez favorable en las Pymes del sector de Servicios de Enseñanza CIIU P85 en cuanto a gestión de calidad, persiste una brecha de mejora que debe ser atendida. Por ello, se recomienda que estas organizaciones orienten de manera permanente sus esfuerzos hacia la innovación, la adopción de modelos de excelencia y la mejora continua, con el fin de reducir dichas brechas e incrementar su competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertrán, R., Hirsch, A., Kalbermatten, G., Munk, T. A., Sosa, H. E., & Vega, H. G. (2003). *Modelos de excelencia en la gestión: un análisis comparativo*. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. <http://www.biblioteca.iapg.org.ar/iapg/ArchivosAdjuntos/CongresodeCalidad/054.PDF>
- CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en Ecuador*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2132>
- El Portal de Nueva Generación. (4 de diciembre de 2017). *Recibe primaria Ignacio Zaragoza Club de Leones No. 10 el Premio Iberoamericano de la Calidad*. <https://elportaldenuevageneracion.com/recibe-primaria-ignacio-zaragoza-club-de-leones-no-10-el-premio-iberoamericano-de-calidad/>
- Escuela Primaria Gral. Ignacio Zaragoza Club de Leones No. 10. (2017). *Premio Iberoamericano de la Calidad 2017: Relatorio de resultados de aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. FUNDIBEQ. <https://fundibeq.org/memorias-relatorios/>
- Fundación Iberoamericana de Excelencia en la Gestión. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2019* (2019.a ed.). <https://fundibeq.org/>
- Fundación Iberoamericana de Excelencia en la Gestión. (14 de noviembre de 2024). *Entrega de la XXV edición del Premio Iberoamericano de la Calidad y V edición del Reconocimiento “Mejor Práctica en materia de ODS”* [Nota de prensa]. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. https://fundibeq.org/wp-content/uploads/2025/01/NOTA_DE_PRENSA_PIB_Y_ODS_2024.pdf
- Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas: CIIU 1.0*. INEC. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Principales Resultados del Registro Estadístico de Empresas 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Boletín Técnico del Registro Estadístico de Empresas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Cuentas Satélite de Educación (CSE): Serie 2007–2023*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuenta-satelite-de-los-servicios-de-educacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. (2010). *Manual de usuario: Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU – Revisión 4.0*. República del Ecuador. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *REEM: Visualizador del Registro Estadístico de Empresas* [Panel interactivo Power BI]. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLTUyYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- Kaplani, G., & Zafirooulos, K. (2022). *A model of quality assurance in primary education management. The case of Greece*. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2016555>
- Operador Nacional de Electricidad (s.f.). *El Operador Nacional de Electricidad – CENACE ha resultado galardonado con Premio Plata en el Premio Iberoamericano de la Calidad 2023*. <https://www.cenace.gob.ec/el-operador-nacional-de-electricidad-cenace-ha-resultado-galardonado-con-premio-plata-en-el-premio-iberoamericano-de-la-calidad-2023/>

- Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2013). *Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial*. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058–1072.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>
- Quito Cómo Vamos. (2024). *Cómo vamos en entorno económico y empresarial 2024*. [Informe]. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2025/02/10Factsheet_Economia2025.pdf
- Redacción Comercial (13 de junio de 2023). *Pymes ecuatorianas: Un vistazo en datos*. Primicias. https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/empresas/actualidad-empresas/pymes-ecuatorianas-transformacion-crecimiento-exponencial/
- Reyna-Tenorio, L. J., Ulloa-de Souza, R. C., & Chere-Quiñónez, B. F. (2022). *Implementation of quality models in small and medium-sized companies in the industrial sector of Ecuador*. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(7), 124–138. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.520>
- Rodríguez Medellín, M. A., Castillo Greiner, M. A., & Guerrero Pulido, D. (2021). *Comparativo de modelos de excelencia con los indicadores de gestión de clúster (ECEI)*. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 14(14). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1936>
- Rossell Carrasco, R. E., & Vásquez Tasayco, A. (2024). *Modelo de Gestión EFQM y la mejora de la Calidad del Servicio Educativo de la institución educativa privada San Antonio, Lima- 2020*. *IGOVERNANZA*, 7(27), 93–118. <https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n27.2024.355>
- Soto, I. B. R., Lozano, R. A. R., Suárez, C. A. H., & Núñez, R. P. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 110-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8526446>
- Sumba Bustamante, R. Y., Pinargotty Loor, J. G., & Pillasagua Choez, D. F. (2022). *MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica*. *RECIMUNDO*, 6(4), 439–455. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.439-455](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455)

- Sütóová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM model in the education institution for driving improvement of processes towards sustainability. *Sustainability*, 14(13), 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Taboada Arana, D. G., & Gómez Cumpa, J. W. (s.f.). *Evaluación de la excelencia aplicando el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión en un banco*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710491.pdf>
- Tamayo García, P. F., Moreno Pino, M. R., Ochoa Meza, M. C., Steffanell De León, I., & Arteta Peña, Y. C. (2011). Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad. Una mirada desde los modelos y premios de excelencia. *Ingeniare*, 11, 99-113. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.11.649>
- Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model—A Literature Review. *Sustainability*, 16(3), 960. <https://doi.org/10.3390/su16030960>
- Valle Arancibia, A., & Aguirre Sigcha, I. (2021). *Comercio de servicios en el Ecuador* (Documento técnico No. 23). Banco Central del Ecuador. <http://repositorio.bce.ec/handle/32000/3080>
- WEF. (2020). *The Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How countries are performing on the road to recovery*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario FUNDIBEQ

#	CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
1.1	Los directivos y responsables de la organización, ¿están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores?						
1.2	Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?						
1.3	Los directivos responsables de la organización, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros de la organización?						
1.4	Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?						
1.5	Los directivos responsables de la organización, ¿fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?						
1.6	Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?						
1.7	¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?						
1.8	¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?						
1.9	¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?						
1.10	¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?						
1.11	¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?						
1.12	¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?						
1.13	¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?						
1.14	¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?						
1.15	¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?						

#	CRITERIO 2: ESTRATEGIA	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
2.1	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?						
2.2	¿Se han tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores?						
2.3	¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?						
2.4	¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?						
2.5	¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?						
2.6	¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?						
2.7	La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?						
2.8	¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?						
2.9	¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?						
2.10	¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?						
2.11	¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?						
2.12	¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?						

#	CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
3.1	¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?						
3.2	¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?						
3.3	¿Se encuentra definida la promoción profesional?						
3.4	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?						

3.5	¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?						
3.6	¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?						
3.7	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?						
3.8	¿Considera el personal que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?						
3.9	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?						
3.10	¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?						

#	CRITERIO 4: RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
4.1	La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?						
4.2	¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?						
4.3	¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?						
4.4	¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/usuarios?						
4.5	¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?						
4.6	¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?						
4.7	¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?						
4.8	¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?						
4.9	¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/usuarios y para facilitar su accesibilidad?						
4.10	La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?						
4.11	¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?						

4.12	¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?						
4.13	¿Se preocupa la organización porque las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?						
4.14	¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?						
4.15	¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?						
4.16	¿Se mejoran los productos/servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?						
4.17	La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?						

#	CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
5.1	¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes?						
5.2	¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general?						
5.3	¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus productos/servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes?						
5.4	¿Se mejoran los productos/servicios actuales y se desarrollan nuevos productos/servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los clientes y usuarios?						
5.5	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.6	¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los productos/servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes/usuarios potenciales?						
5.7	¿Suministra la organización sus productos/servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?						
5.8	¿Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de clientes y usuarios?						

5.9	¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?						
5.10	¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio?						
5.11	¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio?						
5.12	¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?						

CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES		0	25	50	75	100	TOTAL
PREGUNTAS		1	2	3	4	5	
6.1	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?						
6.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentra respecto a los mejores de su sector de actividad?						
6.3	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?						
6.4	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra evolución positiva?						
6.5	Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?						
6.6	La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?						

#	CRITERIO 7: RESULTADOS DE PERSONAS	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
7.1	¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?						
7.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
7.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejoras emprendidas en dicha área?						
7.4	Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
7.5	Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?						
7.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

#	CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
8.1	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
8.2	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ...						
8.3	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

8.4	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?						
8.5	Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?						
8.6	La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?						

#	CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES	0	25	50	75	100	TOTAL
	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	
9.1	¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?						
9.2	¿La tendencia de estas mediciones es positiva?						
9.3	¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?						
9.4	¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?						
9.5	¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?						
9.6	Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?						
9.7	Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?						
9.8	Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.9	¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?						
9.10	Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?						
9.11	Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?						

Anexo 2: Listado de empresas encuestadas

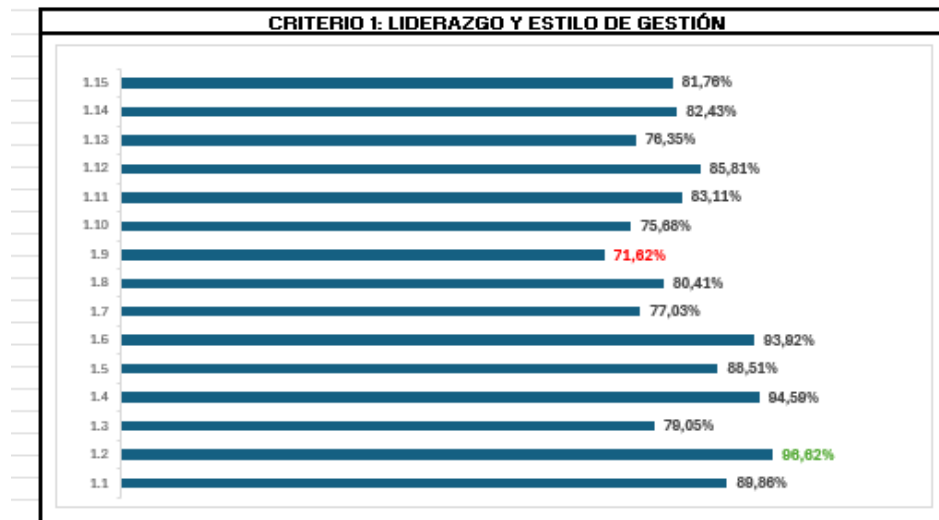
No	RUC	Nombre de la Empresa	CIU	Actividad Principal de la Empresa (Código CIU)
1	179224620 2001	Cadeasesoria Académica y Técnica Cia. Ltda.	P8549.12	Actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a la universidad, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales.
2	179319863 1001	Change World Student and Travel S.A.S.	P8550.00	Prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como consultoría de educación, orientación educativa, servicios de exámenes y evaluación de los mismos, organización de programas de intercambio de estudiantes.
3	179242154 3001	Soluciones Educativas, Docentes y de Capacitación Federico Gauss Cia. Ltda.	P8521.02	Educación en bachilleratos complementarios (fortalece la formación obtenida en el bachillerato general unificado, es de carácter optativo y su duración es de un año adicional y pueden ser del tipo: bachillerato técnico productivo y bachillerato artístico. la educación puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, internet, correspondencia o en el hogar).
4	179239893 2001	Seminarios Integrales Profesionales de Capacitación Semipro Cia. Ltda.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
5	179305251 7001	Nuevoecuador Cia.Ltda.	P8521.01	Educación secundaria (comprende seis años de educación a continuación de la educación primaria, desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato, cursando un tronco común de asignaturas generales, optando por un bachillerato en ciencias o técnico. la educación puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, internet, correspondencia o en el hogar.
6	179224858 2001	Caimsep Capacitación, Asesoría, Importaciones Y Servicios Petroleros Cia. Ltda.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
7	179239806 1001	Servicios Profesionales de Idiomas Cleb Mclean Cia Ltda.	P8549.13	Actividades de enseñanza de idiomas y clases de conversación.
8	179134776 5001	Delgado Pazmino Cia. Ltda.	P8522.02	Escuelas de conducir para chóferes profesionales: de camiones, buses, etcétera.
9	179082273 7001	Carrera, Felix Bucheli Compañía Limitada	P8530.01	Educación de postbachillerato y nivel técnico superior, destinado a la formación y capacitación para labores de carácter operativo, corresponden a este nivel los títulos profesionales de técnico o tecnólogo.
10	179256016 0001	Agencia Estudiantil Asia Pacific Network Apn Cia.Ltda.	P8550.00	Prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como consultoría de educación, orientación educativa, servicios de exámenes y evaluación de los mismos, organización de programas de intercambio de estudiantes.
11	179322305 1001	Institutomedicalcazba S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.

12	179127390 7001	Taller Infantil Alouette C. Ltda.	P8510.11	la educación preprimaria o inicial (es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivos, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertinencia a la comunidad diseñada principalmente para introducir a los niños y niñas, desde los tres años hasta los cinco años de edad en un entorno educativo de tipo escolar, es decir, servir de puente entre el hogar y el medio escolar).
13	179219743 0001	Cecilia Murtaza y Asociados Cia. Ltda.	P8510.23	Programas de alfabetización para adultos en el nivel primario educativo. la educación puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, internet, correspondencia o en el hogar.
14	179321188 2001	Sival S.A.S.	P8549.12	Actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a la universidad, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales.
15	179241707 4001	Escuela de Artes Culinarias Culinary Arts Cia. Ltda.	P8522.01	Enseñanza técnica y profesional de nivel inferior al de la enseñanza superior, capacitación para guías turísticos, cocineros y otro personal de hoteles y restaurantes.
16	179222783 6001	Escuela de Aviacion Aviacionesav S.A.	P8549.92	Actividades de escuelas de vuelo.
17	179322166 9001	Renacer-Latam-Ecu S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
18	179319437 7001	Instituto de Ciencias Forenses Insforec S.A.S.	P8530.02	Educación de tercer nivel, destinado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. corresponden a este nivel el grado de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos, que son equivalentes, incluido las actividades de escuelas de artes interpretativas que imparten enseñanza superior.
19	179322138 0001	Novafe S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
20	179321467 8001	Corporación Women-In-Taxes-Ecuador Wit Ec S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
21	179248249 6001	Servicios Educativos Segalculus S.A.	P8510.21	Educación primaria (desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes, está compuesta por siete años de estudios, comprende el impartir formación académica y otras tareas relacionadas a los estudiantes de primero hasta séptimo de básica, que proporcionan una sólida educación para lectura, escritura y matemáticas, así como un nivel elemental de comprensión de disciplinas como: historia, geografía, ciencias, etcétera; puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, internet, correspondencia o en el hogar, incluye las actividades de escuelas unidocentes).
22	179322169 5001	Proimpulso - Instituto Tecnico de Capacitacion Profesional S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
23	179320475 4001	Alfa-Cca S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.

24	179302803 9001	Englishzone S.A.	P8549.13	Actividades de enseñanza de idiomas y clases de conversación.
25	179322204 3001	Americastech S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
26	179319436 0001	Taller Infantil Apapachando Raices S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
27	179321746 6001	Versa Global Company Versaglobal S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
28	179321784 2001	Amaya Todo En Estetica S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
29	179321689 2001	Laboratorio de La Mente Mindlab S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
30	179322062 9001	Magma Equipos-Servicios S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
31	179319930 0001	Ministerio de Teología y Capellania Kairos S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
32	179250653 0001	Tribelchaneg Cia. Ltda.	P8510.11	La educación preprimaria o inicial (es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivos, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertinencia a la comunidad diseñada principalmente para introducir a los niños y niñas, desde los tres años hasta los cinco años de edad en un entorno educativo de tipo escolar, es decir, servir de puente entre el hogar y el medio escolar).
33	179321761 4001	Instituto Lendan S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
34	179315353 4001	Happydays S.A.S.	P8510.11	La educación preprimaria o inicial (es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivos, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertinencia a la comunidad diseñada principalmente para introducir a los niños y niñas, desde los tres años hasta los cinco años de edad en un entorno educativo de tipo escolar, es decir, servir de puente entre el hogar y el medio escolar).
35	179317710 7001	Campusline-Siglo Xxi S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
36	179319385 6001	Deep Trade Academy (Dtacademy) S.A.S.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.
37	179321607 1001	Cmmworld Ecuador S.A.S. B.I.C.	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.

Anexo 3: Brechas de resultados por criterio

Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión:



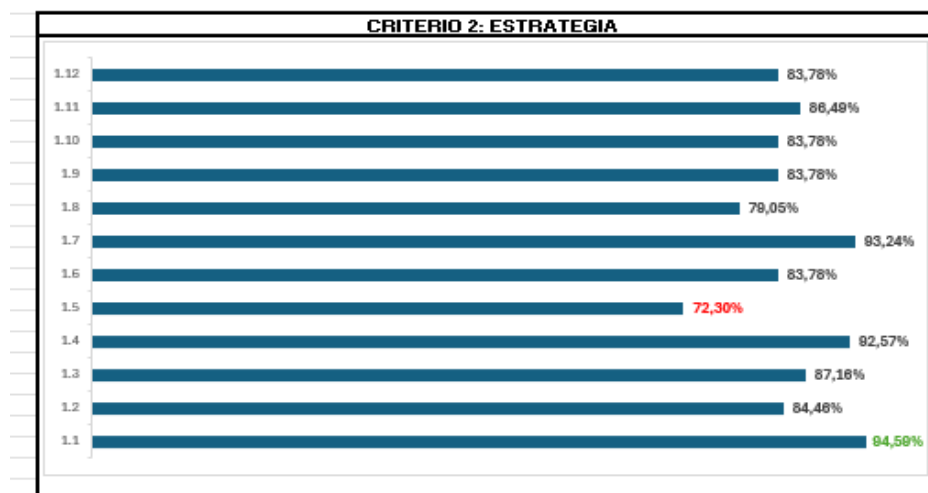
P 1.9

¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?

P 1.2

Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?

Criterio 2: Estrategia



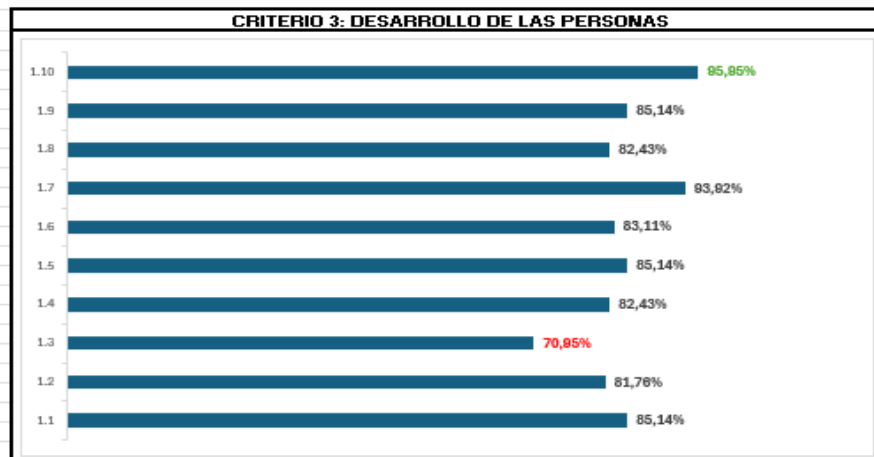
P 1.5

¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?

P 1.1

¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los usuarios?

Criterio 3: Desarrollo de Personas



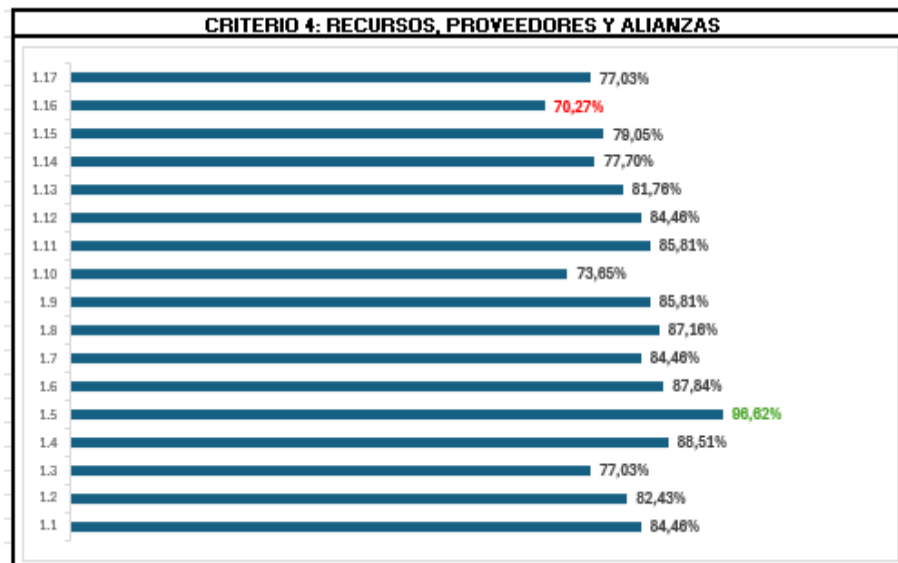
P 1.3

¿Se encuentra definida la promoción profesional?

P 1.10

¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?

Criterio 4: Recursos, proveedores y alianzas



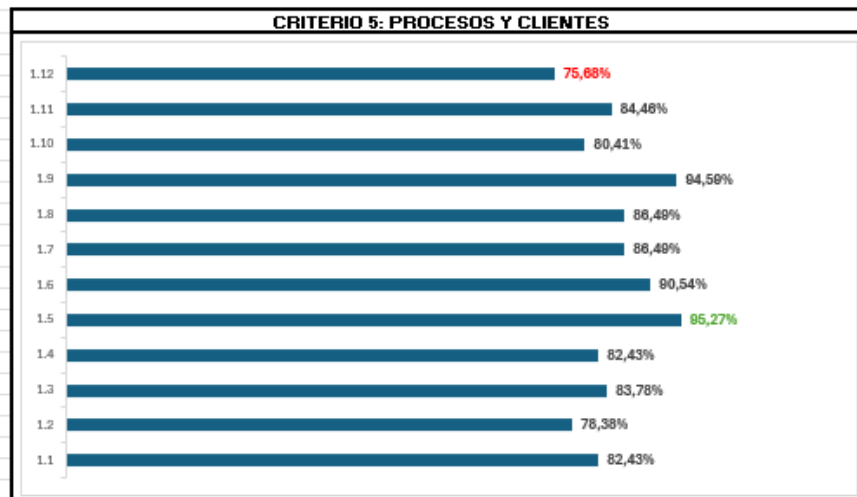
P 1.16

La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?

P 1.5

¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y clientes?

Criterio 5: Procesos y Clientes



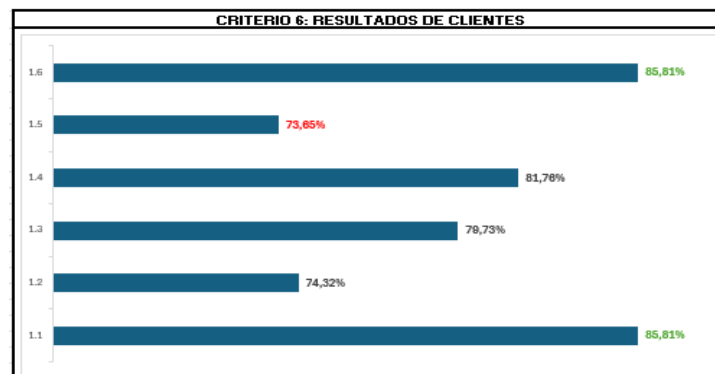
P 1.12

¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en sus relaciones con la organización?

P 1.5

¿Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la entrega del producto/servicio?

Criterio 6: Resultados de Clientes



P 1.5

Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?

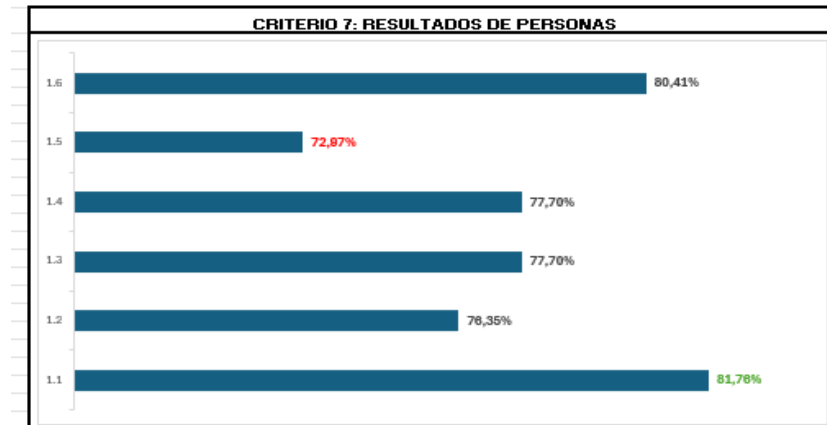
P 1.1

La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

P 1.6

La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

Criterio 7: Resultados de Personas



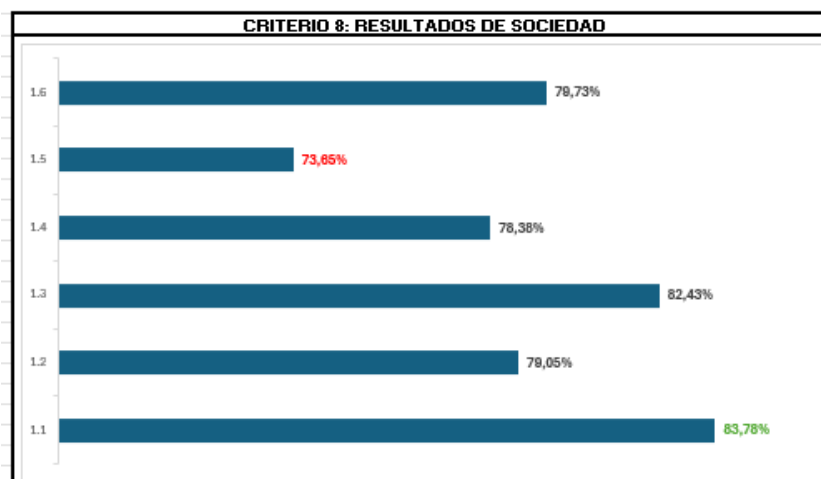
P 1.5

Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?

P 1.1

¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?

Criterio 8: Resultados de Sociedad



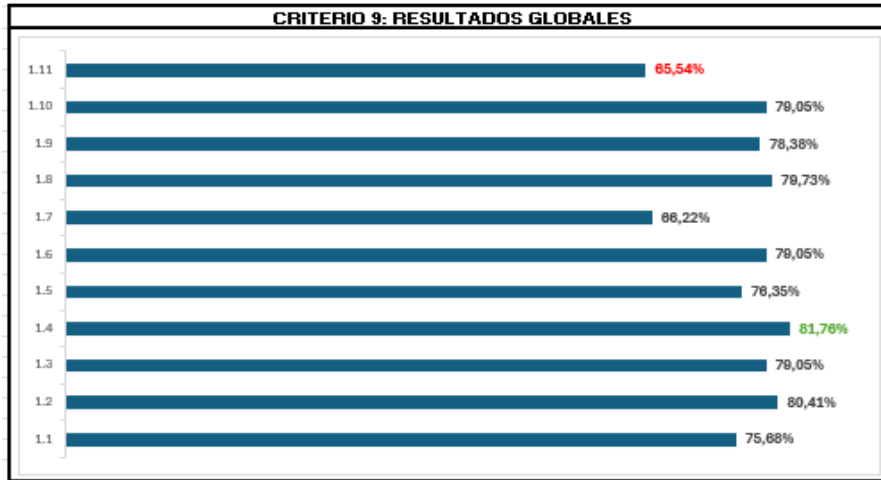
P 1.5

Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?

P 1.1

Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

Criterio 9: Resultados Globales



P 1.11

Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?

P 1.4

¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?