



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**“MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI  
JAPÓN.”**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero  
Comercial**

**Línea de Investigación:**

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

**Autor:**

BYRON JOSÉ SALAZAR VÁSQUEZ

**Director:**

ING. Mg. FREDY LEONARDO IBARRA SANDOVAL

**Ambato – Ecuador**

**Agosto 2019**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI  
JAPÓN.”

**Líneas de Investigación:**

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y/O COMPETITIVIDAD

**Autor:**

BYRON JOSÉ SALAZAR VÁSQUEZ

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

Agosto 2019



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **BYRON JOSÉ SALAZAR VÁSQUEZ**, con CC. 180482549-3, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI JAPÓN", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. /Oficina de Pregrados**

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

Ambato, agosto 2019



**BYRON JOSÉ SALAZAR VÁSQUEZ**

**CC. 180482549-3**



## AGRADECIMIENTO

El estudio no son solo hojas que plasman los títulos que se posee; es conocimiento, dedicación, esfuerzo y la capacidad de superación intelectual de una persona, esta tesis es evidencia de ello, dentro de la misma se encuentran meses visibles de transcripción de ideas tanto propias y ajenas correctamente citadas; pero, también se encuentran ocultos años de formación académica e intelectual para poder tener el conocimiento suficiente para culminarla.

Por eso, deseo plasmar mi gratitud a las personas que influyeron en mí tanto de manera positiva como negativa, eso forjó a la persona que hoy soy, y que forjaré de mejor manera mañana.

De manera especial a mi madre Martha, mi más grande fan, estuvo siempre detrás de mí, empujándome para que no surja la comodidad del fracaso en mí, a pesar de mis múltiples defectos y aciertos limitados, sin ella esto no sería posible; a mi hermana Melanie, la razón principal por la cual quiero alcanzar lo que me proponga, ser para ella el ejemplo de perseverancia, a mi padre por brindarme una perspectiva distinta de la vida, basada en sentido común en situaciones no comunes, lo que es indispensable en esta carrera, a mi familia que nunca ha faltado algún consejo y apoyo cuando he necesitado, a mis amigos y amigas que hicieron de la mejor época de la vida estudiantil, algo inolvidable.

Agradezco a Dios, porque a pesar de tener tantas oportunidades de llevarme, siempre me dio una oportunidad y un motivo más de quedarme, para mejorar el sendero por el que camino.

Finalmente, expreso mi agradecimiento de manera especial y sincera al director de escuela y tutor al Mg. Fredy Ibarra, por su tiempo invertido y aporte invaluable en el desarrollo de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre Martha Vásquez, pues fue ella el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí, las bases de responsabilidad y superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, pues tiene las virtudes y valores que deseo tener y su corazón hace que la admire cada día más.

## RESUMEN

Las Instituciones poseen su relevancia en el servicio pedagógico que brindan, este servicio se complementa con su administración. En la Unidad Educativa PCEI Japón, ubicada en la ciudad de Ambato, existen inconvenientes provenientes de la ineficiencia de procesos y procedimientos, que se deriva de pocos procesos estandarizados, control mínimo de actividades y retraso de información; cuyo efecto resulta en pérdidas económicas, información distorsionada e insatisfacción del cliente. El presente trabajo de investigación posee como objetivo desarrollar planes de mejora mediante la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón, que se obtiene al llevar a cabo la autoevaluación con los criterios que el modelo establece, en este se identifican áreas a valorar, lo que facilita la puesta en marcha del plan, para lo que se prioriza un mínimo de tres proyectos. La metodología de esta investigación se encuentra fundamentada en los parámetros del modelo de Excelencia EFQM, por lo cual se aplica la metodología propia del modelo que se basa en el esquema lógico REDER, que, a través de un cuestionario y formulario de autoevaluación, identifica el rendimiento actual de la Institución enfocado en estudiantes, docentes, sociedad y directivos, el mismo que evidenció 65,35% de excelencia en la Institución. Con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se genera una cultura de excelencia, a la vez que se fomenta el trabajo en equipo con la realización de los planes de mejora, lo que incrementa la satisfacción de los clientes, que concluye en alto desempeño institucional.

**Palabras clave:** modelo, excelencia, autoevaluación, plan de mejora.

## ABSTRACT

Institutions have their relevance in the pedagogic service they provide and this service is complimented by their administration. At PCEI Japón School which is located in the city of Ambato, there are some inconveniences that stem from the inefficiency of processes and procedures that result from few standardized processes, a lack of control of activities and information delay. This results in economic loss, distorted information and customer dissatisfaction. The aim of this study is to develop improvement plans with the application of the EFQM excellence model at PCEI Japón School. This is achieved after carrying out a self-evaluation with the criteria the model establishes. Areas to be valued are identified, making it easier to implement the plan. For this reason, it is necessary to prioritize a minimum of three projects. The methodology of this study is based on the parameters of the EFQM excellence model, which is why the model's own methodology, supported by the REDER's logical framework', is applied with a questionnaire and a self-evaluation form. It identifies the institution's current performance with a focus on students, teachers, society and management depicting a 65.35% excellence rate in the institution. With the development of this study, an excellence culture is created, as well as team work is fostered with the inclusion of an improvement plan, which improves customer satisfaction, and concludes with a high institutional performance.

**Key words:** model, excellence, self-evaluation, improvement plan.

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| <b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....</b>         | <b>III</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                     | <b>IV</b>   |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                        | <b>VI</b>   |
| <b>RESUMEN .....</b>                            | <b>VII</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>                            | <b>VIII</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                        | <b>1</b>    |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                          | <b>3</b>    |
| <b>1. EL PROBLEMA .....</b>                     | <b>3</b>    |
| 1.1. Tema.....                                  | 3           |
| 1.2. Planteamiento del Problema .....           | 3           |
| 1.2.1. Contextualización .....                  | 3           |
| 1.2.2. Análisis crítico.....                    | 7           |
| 1.2.2. Prognosis .....                          | 9           |
| 1.3. Formulación del problema.....              | 9           |
| 1.3.2. Delimitación.....                        | 10          |
| 1.4. Justificación .....                        | 10          |
| 1.5. Árbol de problema .....                    | 12          |
| 1.6. OBJETIVOS .....                            | 13          |
| 1.6.1. Objetivo general .....                   | 13          |
| 1.6.2. Objetivos específicos .....              | 13          |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                         | <b>13</b>   |
| <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>                    | <b>13</b>   |
| 2.1. Fundamentación Teórica .....               | 13          |
| 2.1.1. Modelo.....                              | 13          |
| 2.1.2. Gestión.....                             | 13          |
| 2.1.3. Proceso .....                            | 15          |
| 2.1.4. Modelo EFQM.....                         | 15          |
| 2.1.5. Valores de Excelencia .....              | 16          |
| 2.1.6. Criterios del modelo EFQM .....          | 17          |
| 2.1.7. Esquema Lógico REDER.....                | 20          |
| 2.1.8. Indicadores de Gestión .....             | 22          |
| 2.1.9. Planificación Estratégica .....          | 22          |
| 2.1.10. Ventaja Competitiva.....                | 22          |
| 2.1.11. Valor para los Clientes .....           | 23          |
| 2.1.12. Gestión por procesos .....              | 23          |
| 2.1.13. Sellos de Excelencia Europea EFQM ..... | 23          |
| 2.2. Fundamentación Legal .....                 | 24          |
| 2.2.1. Del sistema nacional de educación .....  | 24          |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                       | <b>29</b>   |
| <b>3. METODOLOGÍA .....</b>                     | <b>29</b>   |
| 3.1. Fuentes de investigación .....             | 29          |
| 3.1.1. Fuentes primarias .....                  | 29          |
| 3.1.2. Fuentes secundarias.....                 | 29          |
| 3.2. Enfoque de la investigación.....           | 30          |

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1. Cuantitativo.....                                | 30         |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>                                 | <b>32</b>  |
| <b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b> | <b>32</b>  |
| 4.1. Análisis e interpretación de datos .....           | 32         |
| 4.1.1 Estudiantes .....                                 | 32         |
| 4.1.2 Docentes .....                                    | 36         |
| 4.1.3 Sociedad .....                                    | 40         |
| 4.1.4 Directivos.....                                   | 42         |
| Formularios de Autoevaluación.....                      | 49         |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                                 | <b>58</b>  |
| <b>5. PROPUESTA .....</b>                               | <b>58</b>  |
| 5.1. Introducción.....                                  | 58         |
| 5.2.3. Análisis de Planes de Mejora.....                | 58         |
| 5.2.4 Matriz en L por Plan de Acción. ....              | 62         |
| 5.2.5. Planes de Mejora.....                            | 70         |
| 5.2.5 Estudio Económico Financiero .....                | 111        |
| 5.2.6 Propuesta de EUMC.....                            | 112        |
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>                                 | <b>113</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>           | <b>113</b> |
| 6.1 Conclusiones.....                                   | 113        |
| 6.2 Recomendaciones .....                               | 114        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                | <b>116</b> |
| ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIANTES.....                      | 119        |
| ANEXO 2. ENCUESTA DOCENTES.....                         | 121        |
| ANEXO 3. ENCUESTA SOCIEDAD .....                        | 123        |
| ANEXO 4. ESQUEMA LÓGICO REDER .....                     | 124        |
| ANEXO 5. ACTA DE APROBACIÓN .....                       | 126        |
| ANEXO 6. ESTUDIO ECONÓMICO U. E. PCEI JAPÓN .....       | 128        |
| ANEXO 7. PROPUESTA EUMC.....                            | 132        |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### TABLAS

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. 1 Población con escolaridad inconclusa de 18 y más años.....                    | 7   |
| Tabla 4. 1 Gráfico de Análisis e interpretación de datos de encuestas a estudiantes..... | 32  |
| Tabla 4. 2 Análisis e interpretación de datos de encuestas a docentes .....              | 36  |
| Tabla 4. 3 Análisis e interpretación de datos de encuestas a la sociedad .....           | 40  |
| Tabla 4. 4 Análisis e interpretación de datos de Cuestionario de Autoevaluación ....     | 43  |
| Tabla 4. 5 Resumen final de puntuaciones de agentes facilitadores.....                   | 47  |
| Tabla 4. 6 Resumen final de puntuaciones resultados .....                                | 47  |
| Tabla 4. 7 Cálculo de la Puntuación Total .....                                          | 47  |
| Tabla 5. 1 Matriz Plan de Acción A1 .....                                                | 62  |
| Tabla 5. 2 Matriz Plan de Acción A2 .....                                                | 64  |
| Tabla 5. 3 Matriz Plan de Acción A3 .....                                                | 65  |
| Tabla 5. 4 Matriz Plan de Acción A4 .....                                                | 67  |
| Tabla 5. 5 Matriz de Priorización de Planes de Acción Final .....                        | 68  |
| Tabla 5. 6 Grupos de interés para encuesta de satisfacción .....                         | 109 |

### CUADROS

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 3. 1 Enfoque de la investigación .....                              | 30  |
| Cuadro 4. 1 Análisis e Interpretación de datos de estudiantes .....        | 33  |
| Cuadro 4. 2 Análisis e Interpretación de datos de docentes .....           | 37  |
| Cuadro 4. 3 Análisis e Interpretación de datos de la sociedad .....        | 41  |
| Cuadro 4. 4 Comité de excelencia .....                                     | 42  |
| Cuadro 4. 5 Liderazgo.....                                                 | 49  |
| Cuadro 4. 6 Personas.....                                                  | 51  |
| Cuadro 4. 7 Estrategia .....                                               | 53  |
| Cuadro 4. 8 Alianzas y Recursos.....                                       | 54  |
| Cuadro 4. 9 Procesos.....                                                  | 55  |
| Cuadro 5. 1 Planes de Acción.....                                          | 59  |
| Cuadro 5. 2 Recomendaciones sobre líneas de acción .....                   | 59  |
| Cuadro 5. 3 Indicadores de Calidad.....                                    | 101 |
| Cuadro 5. 4 Indicadores de Eficiencia .....                                | 103 |
| Cuadro 5. 5 Indicadores de Eficacia .....                                  | 105 |
| Cuadro 5. 6 Indicadores de Economía .....                                  | 107 |
| Cuadro 5. 7 Formato de encuestas de satisfacción a grupos de interés ..... | 110 |

### ILUSTRACIONES

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. 1 Porcentaje de estudiantes en cada nivel de competencias en lectura, matemáticas y ciencias, 2015. .... | 4  |
| Ilustración 1. 2 Árbol de Problema .....                                                                                | 12 |
| Ilustración 2. 1 Criterios del Modelo EFQM.....                                                                         | 15 |
| Ilustración 2. 2 Esquema lógico REDER.....                                                                              | 20 |
| Ilustración 2. 3 Sellos del Excelencia Europeo EFQM.....                                                                | 23 |

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas en la actualidad buscan generar estándares de calidad que supere las expectativas de los grupos de interés involucrados, con la finalidad de generar valor al servicio educacional que ofrecen en comparación con el resto de instituciones educativas, para lo cual buscan generar una sinergia entre la excelencia académica y también empresarial en el desarrollo de competencias relacionados con la gestión, talento humano y cultura, toma en cuenta como pilar fundamental las competencias del equipo humano interdisciplinario, que ejerce sus funciones dentro de la institución.

En consecuencia, es esencial la integración de estándares de calidad a las actividades en general que se desarrollan dentro de la institución, las mismas que se adapten a la organización a través de un modelo que englobe todas las áreas de la empresa y a la vez genere valor al cliente, éste valor se representa de manera explícita por su satisfacción con el servicio, así se fortalece la imagen institucional a la vez que se crea una organización flexible, ágil y adaptable al cambio.

De esta manera, resulta fundamental para la consecución de objetivo de la institución el garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos al involucrar y alinear a todos los miembros de la organización para un mejor desempeño, a través de la formulación del Modelo de Excelencia Europeo EFQM, el mismo que en base a su metodología abarca todos los puntos de posible mejora dentro de una organización, y contempla planes de acción para las áreas que se encuentran con mayores inconvenientes a fin de mejorar el desempeño institucional con la herramienta de gestión en cuestión.

El presente trabajo se encuentra constituido de la siguiente forma:

Capítulo I: se identifica la problemática, contextualización del problema, se efectúa un análisis crítico, prognosis, justificación y para concluir se definen los objetivos de estudio a cumplir con el trabajo.

Capítulo II: se encuentra compuesto por el estado del arte, fundamentación legal, la misma que se sustenta en: normativas, decretos y reglamentos. La fundamentación teórica se centra en definiciones sobre la excelencia y terminología de relevancia del modelo; conceptos importantes para la comprensión y desarrollo del trabajo.

Capítulo III: La metodología, para la misma que se considera fuentes de información distribuidas según su tipo, por las cuales se consigue datos e información. En ese sentido, consta de tipos de investigación, modalidad, técnicas y herramientas utilizadas en el trabajo de investigación, los mismos que el modelo solicita.

Capítulo IV: Se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de tres encuestas direccionadas a grupos de interés específicos. Además, dentro de la metodología se determina la autoevaluación, la misma que se desarrolla en el capítulo siguiente.

Capítulo V: Desarrollo de la propuesta para resolver la problemática de estudio, el mismo que basa en el Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.

Capítulo VI: Como último inciso, se establece las conclusiones y recomendaciones.

En lo concerniente al tema de investigación, la formulación del modelo y sus criterios, se presenta en orden y de manera detallada conforme a los capítulos mencionados.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Macro contextualización**

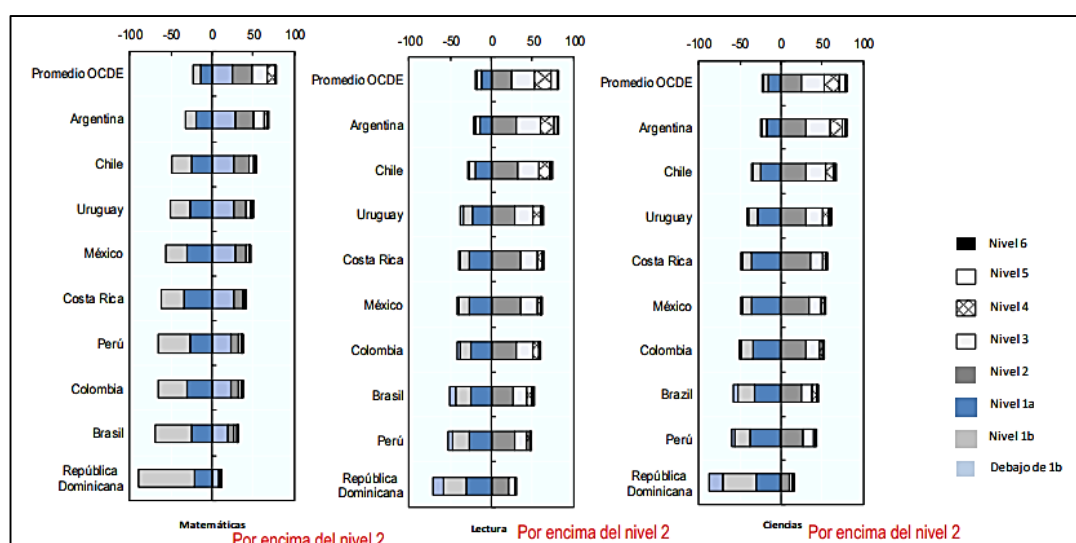
Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2013) “La asistencia a la educación secundaria de los jóvenes va desde un 93,6% entre los más ricos hasta un 78,9% entre los más pobres, en promedio para la región” (p. 85).

La inserción de la ideología de una educación digna para todos incrementa cada año en toda la región latinoamericana y el mundo, debido a que antes, no existía un nivel de educación aceptable, lo que se veía reflejado en la economía de cada país y en su desarrollo intelectual para generar nuevas tecnologías. A pesar de este decremento en cifras de analfabetismo y el incremento de la población que ingresa a culminar sus estudios secundarios; enfocándose en personas de escasos recursos, un promedio de 21,1% de esa población, no ingresa a la educación secundaria, por lo cual se convierten en personas con escolaridad inconclusa y es éste el segmento al cual están dirigidas las Unidades Educativas PCEI.

Así mismo el estudio realizado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, la Comisión Económica para América Latina y el Banco de Desarrollo de América Latina OCDE, CEPAL & CAF (2016) indica: “Entre los jóvenes de 16 a 24 años, aquellos que abandonaron la escolarización sin un diploma de educación secundaria en Chile alcanzan, en lectura y escritura, un puntaje de 59 puntos inferior

al de aquellos que aún siguen educándose o han obtenido un título de educación secundaria alta” (p. 181). De los países que conforman la OCDE, Chile alcanza las cifras más alarmantes de falta de conocimiento práctico en materias esenciales, las cuales son lectura, matemáticas y ciencias, como se puede observar en la Ilustración 1.1.

**Ilustración 1. 1 Porcentaje de estudiantes en cada nivel de competencias en lectura, matemáticas y ciencias, 2015.**



**Fuente: OCDE, PISA (2015).**

A través de la Unidad de América Latina y el Caribe, Centro de Desarrollo de la OCDE, Crivellaro (2016) afirma: “Más de la mitad de los jóvenes latinoamericanos escolarizados no adquieren el nivel de competencia básico” (p. 6). La calidad es la sustancia que falta en las unidades educativas, tanto en su manejo como en la educación que ofrecen, porque para brindar educación que sea apta a las necesidades y satisfacción de los estudiantes, se tiene un manejo institucional de excelencia que conlleve procesos acordes a las necesidades de los estudiantes, en este caso para personas con escolaridad inconclusa. La educación es importante en la vida profesional de los estudiantes, debido a que las aptitudes y capacidades que se obtienen en una unidad educativa son la base para realizar actividades laborales con las que se

complementan tanto la teoría como la práctica y debido al proceso de contratación de las empresas que inicia con la entrega de una hoja de vida, en esta se detalla el nivel educativo de los aspirantes y una persona que tenga bachillerato, tiene mayor probabilidad de ser contratado que uno que no lo sea, de igual manera es necesario el título de bachiller para ingresar a la universidad y poder continuar con sus estudios superiores.

El EFQM es un modelo ya establecido que por su aplicación es verificado y comprobado para la educación, por su fácil adaptabilidad para los procesos institucionales, esto se evidencia en la cantidad de unidades educativas que lo aplican y obtienen los sellos de calidad que EFQM ofrece. Este modelo estandariza y garantiza la calidad dirigida hacia los grupos de interés de las unidades educativas, por esto según CEG (2017), del estudio realizado por el diario El Mundo de los 100 mejores colegios de España, 9 de ellos poseen sello de excelencia EFQM, entre estos se encuentra el Colegio San Patricio de Madrid que es segundo en el ranking, Colegio Montessori Palau de Girona que es quinto en el ranking, Ntra. Sra. de las Maravillas que es séptimo en el ranking, SEK que es decimotercero en el ranking, Colegio base que es catorceavo en el ranking, Colegio San Cernin que está en el puesto número 19, Colegio Ramón y Cajal de Madrid en el puesto número 24, Colegio San Francisco de Paula de Sevilla en el puesto número 46 y el Eurocolegio Casvi en el puesto número 52. Estos colegios son una demostración de la efectividad del modelo de excelencia europeo para su gestión de calidad.

#### **1.2.1.2. Meso contextualización**

En Ecuador existen 11 Unidades Educativas que tienen certificado de excelencia EFQM basada en la Excelencia en Educación y Formación Académica. Según LIDERES (2014) las instituciones que poseen este reconocimiento, son las unidades

educativas Santa María, International School, Monte Tabor Nazaret, San José La Salle, Delta, Stella Maris, Mariscal Sucre y Los Arrayanes, Soler Lux Dei, Naciones Unidas e Isaac Newton. Esta premiación se dio lugar en el Bankers Club de Guayaquil. Estas instituciones ponen el ejemplo de que la calidad de la educación empieza por el manejo de los centros educativos, Bayona (2013) inspector general de la Unidad Educativa Mariscal Sucre, refiere que este sello de calidad es un impulso para continuar en este camino para permitir una mejora permanente de la calidad académica en el país. Porque garantiza la efectividad de los procesos orientados directamente a los estudiantes dado que su conocimiento y aprendizaje es el resultado de la gestión que se realiza durante el periodo lectivo y su satisfacción genera confianza y con esta se obtiene una imagen institucional.

El Modelo de Excelencia Europeo (EFQM) por sus siglas en inglés, es de fácil adaptabilidad a las entidades educativas, por lo cual es el método propuesto pertinente para este tema en cuestión.

En el reporte bianual de indicadores educativos emitido por el Ministerio de Educación, Antamba (2015) menciona que en promedio una de cada dos personas mayores o igual a 24 años de edad que vive en una zona urbana en Ecuador, máximo termina el primer año de bachillerato y en las zonas rurales aprueban máximo el séptimo año de Educación General Básica. En este sentido, el segmento de mercado para las Unidades Educativas PCEI es amplio dado las consecuencias que provocan que las personas que ya forman parte de la Población Económicamente Activa hayan dejado de estudiar en su momento pertinente, la cual principalmente es un factor económico por los cambios que ha experimentado el país.

**Tabla 1. 1 Población con escolaridad inconclusa de 18 y más años.**

| <b>Grupos de edad</b>  | <b>Población total</b> | <b>Sin básica completa</b> | <b>%</b>     | <b>Sin bachillerato completo</b> | <b>%</b>     | <b>Total escolaridad inconclusa</b> | <b>%</b>    |
|------------------------|------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------|
| 18 a 24                | 1,842,949              | 502,134                    | 27,25        | 347,332                          | 18,85        | 849,466                             | 46,09       |
| 25 a 29                | 1,200,564              | 402,258                    | 33,51        | 146,082                          | 12,17        | 548,34                              | 45,67       |
| 30 a 40                | 2,189,339              | 838,462                    | 38,3         | 263,561                          | 12,04        | 1,102,023                           | 50,34       |
| 41 a 65                | 2,989,878              | 1,381,368                  | 46,2         | 282,283                          | 9,44         | 1,663,651                           | 55,64       |
| Más de 65              | 863,630                | 488,142                    | 56,52        | 19,158                           | 2,22         | 507,3                               | 58,74       |
| <b>Total población</b> | <b>9,086,360</b>       | <b>3,612,364</b>           | <b>39,76</b> | <b>1,058,416</b>                 | <b>11,65</b> | <b>4,670,780</b>                    | <b>51,4</b> |

**Fuente: DYA (2013)**

Como se puede observar en la tabla 1.1, de la población total mayor a 18 años, 4.670.780 no ha culminado sus estudios secundarios, lo que genera una disminución del conocimiento técnico en materias básicas que aportan al mejor desenvolvimiento laboral.

### **1.2.1.3. Micro contextualización**

En Ambato, se encuentran activos al momento, con el desarrollo de sus funciones, 10 Unidades Educativas para Personas con Escolaridad Inconclusa (PCEI) para las que la base de la metodología educativa es orientada y regularizada por el Ministerio de Educación.

En la consultoría realizada por Desarrollo y Autosugestión DYA (2013) indica que en Tungurahua 12,482 personas entre 18 y 24 años no han concluido el bachillerato. Debido a esta mención, sin tomar en cuenta las demás segmentaciones por edad, únicamente esas 12,482 personas son el mercado potencial de las 10 Unidades Educativas PCEI que realizan sus actividades en Ambato, del cual la adaptación de un modelo ya comprobado por otras unidades educativas como lo es el EFQM, permitiría que la Unidad Educativa PCEI Japón posea una mejor acogida en la ciudad de Ambato.

### **1.2.2. Análisis crítico**

Las Unidades Educativas en general se han visto orientadas a un gran cambio hacia la calidad con los años, sometiéndolas a cumplir estándares los cuales son propuestos y

generados por el Ministerio de Educación, estos son transmitidos a manera de requerimientos que deben ser remitidos cada cierto tiempo hacia el e-mail del distrito correspondiente al que pertenece cada Unidad Educativa, en el cual, se detalla la oferta educativa, que en su mayoría se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Curricular Institucional (PCI) y el Plan Curricular Anual (PCA), complementado con el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE), en el mismo que se ingresa cada cierto tiempo durante el transcurso del periodo lectivo la información completa de la institución. Estos estándares son básicos, debido a que sirven para control externo de las actividades de cada institución, y que se las realicen acorde con lo que establece la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), pero, contempla únicamente los procesos y procedimientos de manejo y entrega de información para obtención de estadísticas generales de entidades públicas.

Con el fin de generar una verdadera calidad institucional, preocupada por todos sus grupos de interés, es necesario establecer estándares avanzados para el control de la institución, que dé como resultado un positivo cambio generado hacia sus clientes internos y externos, con estos antecedentes se puede evidenciar que la solución más viable es un modelo de calidad para la institución.

A pesar de la cantidad de modelos existentes y adaptables, la que más se ajusta a las directrices educativas es el EFQM, ha sido integrada a los procesos y procedimientos de varias entidades educativas a nivel mundial, y como se menciona anteriormente, en Ecuador también. Con lo que se otorgaría el plus que la educación tungurahuese necesita para consolidarse como una educación competente que tenga como fin la excelencia de bachilleres que sean miembros productivos para la sociedad.

### **1.2.2. Prognosis**

La no adecuación de este modelo a la Unidad Educativa PCEI Japón, conllevaría a que se mantenga un manejo empírico de la institución como se la ha llevado hasta la actualidad, por lo cual incrementaría con el tiempo la mala realización de las actividades cotidianas, el trabajo repetitivo innecesario, desperdicio de recursos y talento humano, pérdida de información, documentos de estudiantes, documentos legales, retraso en las actividades cotidianas que se supone que por el tiempo que se realiza ya debería tener un estándar mínimo, déficit en matriculación de nuevos estudiantes, debido a que los estudiantes que una Unidad Educativa PCEI posee tienen una relación directa por más tiempo y la insatisfacción del servicio resultaría en deserción por parte del estudiante durante las clases como hasta la actualidad se lo ha evidenciado.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo disminuir la ineficiencia de los procesos y procedimientos administrativos en la unidad educativa PCEI Japón?

#### **Interrogantes**

#### **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema se origina debido al control deficiente en la gestión administrativa, principalmente en el manejo de información, estos inciden de forma negativa en las actividades que se realizan dentro de la misma, lo que retrasa las labores y, como resultado de esto, en los últimos cinco años disminuyó considerablemente la cantidad de estudiantes y por ende la rentabilidad.

#### **¿Por qué se origina?**

El problema se origina porque la empresa no posee estándares de calidad en los procesos y procedimientos que realiza en sus funciones administrativas.

### **¿Qué lo origina?**

La desorganización al momento de recibir los documentos e información por parte de los estudiantes.

### **¿Cuándo se origina?**

Cuando un estudiante solicita información y no se conoce donde se encuentra esa información.

**¿Dónde se origina?** En la Unidad Educativa PCEI Japón

**¿Dónde se detecta?** En la secretaría de la Institución.

## **1.3.2. Delimitación**

### **1.3.2.1. Delimitación del contenido**

- **Campo:** Educativo
- **Área:** Administrativa

### **1.3.2.2. Delimitación espacial**

El presente trabajo se lo realiza en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la Unidad Educativa PCEI Japón, localizada en la Av. Cevallos y 5 de junio.

### **1.3.2.3. Delimitación temporal**

La investigación se efectuará en el lapso de seis meses.

## **1.4. Justificación**

La Unidad Educativa PCEI Japón cuenta con dieciocho años en el mercado de Tungurahua, en la que se ofrece educación secundaria, se gestiona diferentes cambios de acuerdo a las necesidades de la organización, unos se desarrollan mejor que otros. En la actualidad existen diversos factores que afectan el manejo administrativo de la organización, debido al control deficiente en la gestión administrativa, principalmente en el manejo de información, estos inciden de forma negativa en las actividades que se realizan dentro de la misma, lo que retrasa las labores y, como resultado de esto, en

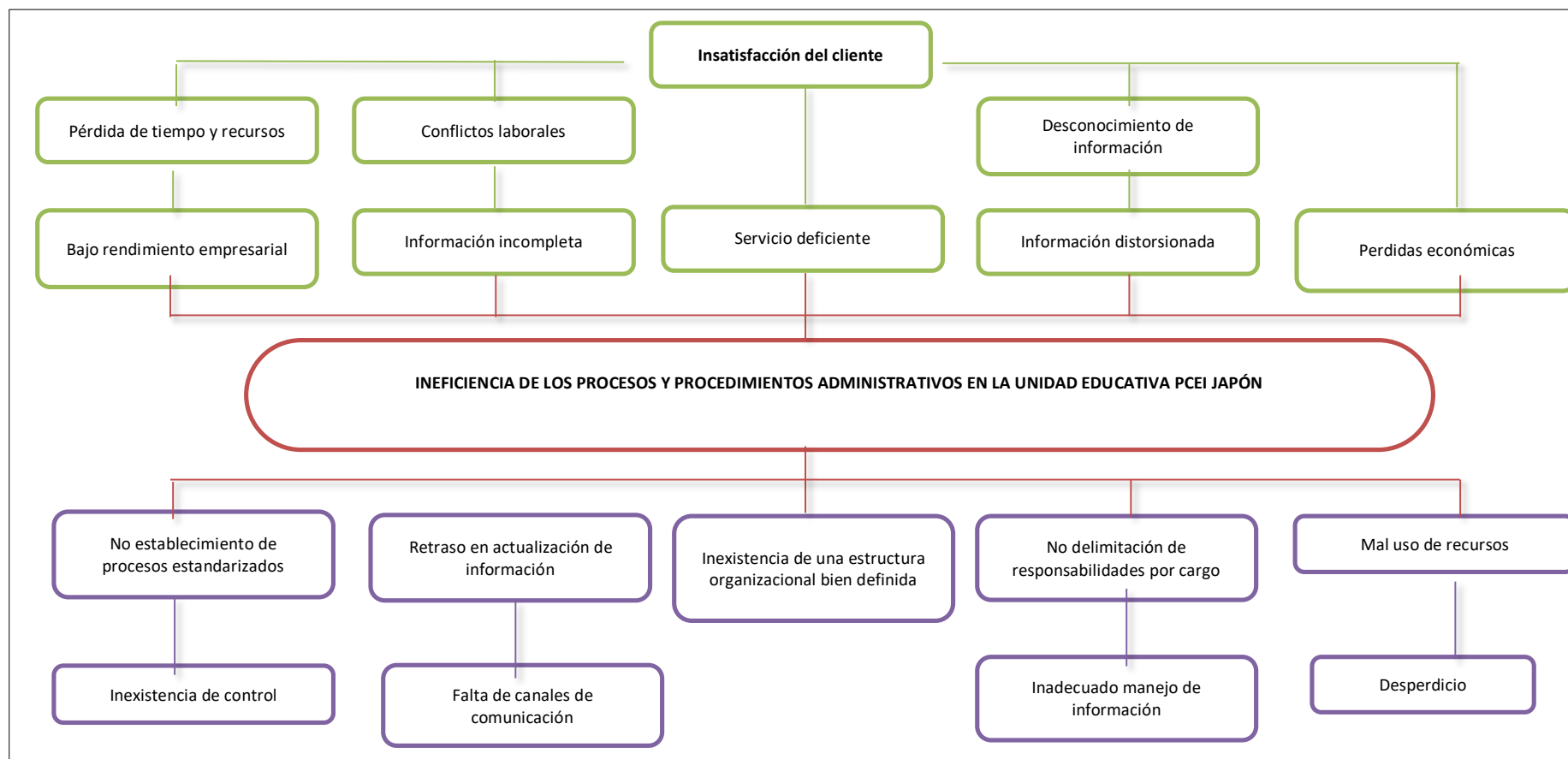
los últimos cinco años disminuyó considerablemente la cantidad de estudiantes y por ende la rentabilidad.

Por tal motivo, se propone desarrollar el modelo de excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón, en la que se identifique los problemas más relevantes en cuanto a la administración y sus procesos, a través de acciones directivas con el fin de eliminar retrasos e inconvenientes al estandarizar los procesos, así mismo se orienta a la eficacia, eficiencia y trae consigo mejora en la productividad y beneficios varios, que también posibilita la resolución de conflictos a través de un análisis del trabajo orientado al compromiso y participación que se adapta a la unidad educativa con visión de futuro, así como un nuevo cambio en la organización.

Con esto, se establecen las acciones que se desarrollan en las diversas funciones y actividades que se cumplan al comparar la gestión administrativa empírica actual y el desarrollo del modelo, que incidirá en los procesos directivos para que el conjunto de acciones y operaciones se realicen de la mejor manera, con lo cual se genere la satisfacción del cliente en base a las adaptaciones establecidas. Este modelo de gestión permitirá reformar el plan institucional, así como mejorar la atención a los usuarios, que generen confianza en los clientes y eficiencia en el servicio.

## 1.5. Árbol de problema

Ilustración 1. 2 Árbol de Problema



Fuente: Elaboración propia

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo general**

Desarrollar planes de mejora mediante la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente acerca de los elementos del modelo de excelencia EFQM.
2. Diagnosticar mediante el esquema lógica *REDER*, la situación actual de la Institución.
3. Diseñar planes de mejora, mediante la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM para la Unidad Educativa PCEI Japón.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación Teórica**

Para el efecto consiguiente en la realización del tema en cuestión, se hace referencia al marco conceptual; el cual se encuentra constituido en base a los conocimientos emitidos por autores diversos, por lo cual se toma en cuenta elementos para claramente definir las bases teóricas sobre el tema.

##### **2.1.1. Modelo**

Como se expresa en la Gestión de Procesos de Negocio BPM (2010) un modelo busca identificar, describir y representar jerárquicamente los objetivos estratégicos del negocio, de acuerdo a la visión y misión establecidos. Los objetivos estratégicos se deducen de la misión y de ellos se descomponen operacionales y los de negocio.

Como se puede identificar, se entiende por modelo como una base organizacional ideada para establecer parámetros aplicables a una entidad, la misma que busca estandarizar los procesos que aportan al funcionamiento efectivo de la organización.

##### **2.1.2. Gestión**

De acuerdo con Sánchez (2013) la gestión es un conjunto integrado de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados a través de una estrategia planeada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, se provee los medios para el flujo de información que garantice esa toma de decisiones efectiva. Es por lo cual la gestión efectiva depende de las personas que se encuentran relacionadas y su conocimiento para poder utilizar todas sus herramientas intelectuales y físicas disponibles para la consecución de sus objetivos.

### 2.1.3. Proceso

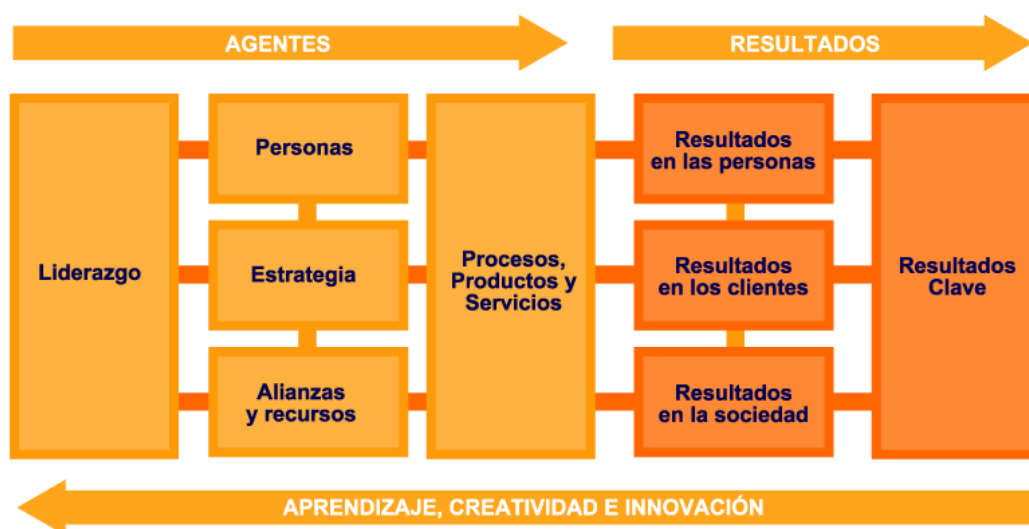
Según el Modelo de Excelencia EFQM (2007) los procesos son una secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Se toma esto en cuenta, para entender que los procesos son todas las actividades que se realizan dentro de la organización, con el fin de llevar a cabo las labores cotidianas de una manera muy efectiva.

### 2.1.4. Modelo EFQM

Como menciona el Club Excelencia en Gestión CEG (2013), el modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen, el mismo que está compuesto por un total de tres elementos integrados que son los valores de excelencia, criterios y esquema lógico *REDER*. Estos criterios se los puede apreciar de mejor manera en la Ilustración 2.1, la cual muestra cómo se encuentran conformados.

**Ilustración 2. 1 Criterios del Modelo EFQM**



Fuente: European Management Center EUMC (2018)

### 2.1.5. Valores de Excelencia

Los Valores de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente, se construye también un lenguaje común para la alta dirección (CEG, 2013).

- **Añadir valor para los clientes.**

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes al comprender, anticipar y satisfacer necesidades, expectativas y oportunidades (CEG, 2013).

- **Crear un futuro sostenible.**

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto (CEG, 2013).

- **Desarrollar la capacidad de la organización.**

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades de gestión para cambiar de manera eficaz dentro y fuera de ellas (CEG, 2013).

- **Aprovechar la creatividad y la innovación.**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, se aprovecha la creatividad de sus grupos de interés (CEG, 2013).

- **Liderar con visión, inspiración e integridad.**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos (CEG, 2013).

- **Gestionar con agilidad.**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas (CEG, 2013).

- **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización (CEG, 2013).

- **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.**

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen (CEG, 2013).

#### **2.1.6. Criterios del modelo EFQM**

El modelo EFQM basa su desarrollo en agentes y resultados, los cuales están conformados por nueve criterios, los mismos que se detallan a continuación.

Este modelo tiene cinco agentes facilitadores y cuatro de resultados, todos también llamados “criterios” y con un puntaje de 10% del total para cada uno, excepto para resultados con los clientes y resultados clave, a los que les otorga un porcentaje del 15%. Los agentes facilitadores son el liderazgo, la estrategia, las personas, las alianzas y recursos y los procesos. Los resultados son de los clientes, de las personas, de la sociedad y clave (EFQM, 2009).

- **Criterio 1. Liderazgo**

Los líderes diseñan las principales líneas de desarrollo futuro del centro educativo y establecen la manera de llevarlas a la práctica y son ejemplo y modelo a seguir de los valores del centro y de los principios éticos inherentes a la actividad educativa (Calvache, 2013). Los líderes inspiran confianza y atienden las necesidades y

expectativas de los grupos de interés implicados: familias, alumnos, personal docente y no docente, personal auxiliar, proveedores, sociedad, se anticipan y reaccionan de manera oportuna con el fin de asegurarse el éxito continuo.

- **Criterio 2. Estrategia**

Se recoge cómo en la planificación y la estrategia de la entidad educativa se asume el concepto de mejora continua, cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas y cómo la organización se adapta a los cambios del entorno y a las eventuales nuevas necesidades de familias, alumnos, personal y titulares o socios de la institución educativa (Calvache, 2013).

- **Criterio 3. Personas**

Se utiliza el término “personas” para referirse a los docentes y no docentes de la entidad educativa, con independencia de su modalidad de contratación y sea cual sea su responsabilidad. En este criterio se recoge cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro la planificación, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos (Calvache, 2013).

- **Criterio 4. Alianzas y Recursos**

En este criterio, el centro debe evaluar cómo gestiona sus alianzas y sus recursos financieros, de información, sus proveedores, materiales, edificios, equipos, la tecnología y la propiedad intelectual (Calvache, 2013).

- **Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios**

Aplican un sistema de gestión basado en procesos que facilita la orientación de los servicios especialmente los educativos hacia el alumno y su familia, contribuye a sistematizar los objetivos y las actividades, promueve la eficacia y la eficiencia del

sistema y se sustenta en un estructurado análisis, seguimiento y control de la actividad (Calvache, 2013).

- **Criterio 6. Resultados en los Clientes**

Eficacia en la prestación del servicio con relación a los logros con los clientes, es decir, los alumnos y familias. Por logros en relación con los alumnos y familias se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro de sus fines, planes, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro (Calvache, 2013). En concreto este criterio se refiere a todos los logros en términos de satisfacción y de resultados respecto a la formación que reciben los alumnos, a los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como a los servicios complementarios que resulten necesarios

- **Criterio 7. Resultados en las Personas**

Las “personas” del centro son el profesorado y el resto del personal de administración y servicios, cuidadores, monitores y especialistas que, directamente o a través de subcontratas, prestan un servicio a alumnos y familias, que incluyen los líderes de cualquier nivel (Calvache, 2013). La libertad del centro en este ámbito se ve a menudo limitada por restricciones externas. Por tanto, los centros deben conocer y exponer de manera clara cuáles son estas limitaciones y qué esfuerzos realizan por atenuarlas. Por consiguiente, las mediciones deben centrarse en las áreas donde el centro goza de libertad, que es donde puede mejorar.

- **Criterio 8. Resultados en la Sociedad**

Los logros y la eficacia del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular. En este criterio se miden las percepciones que tienen sobre el centro grupos de interés externos (proveedores, *partners*, otros centros educativos, personas o entidades que visitan el

centro, formadores, alumnos en prácticas, organizaciones visitadas por los alumnos, empresas colaboradoras, etc.), así como el impacto de la entidad educativa en dichos grupos de interés externos, distintos de los clientes directos y del personal del centro educativo y en la sociedad en general (Calvache, 2013).

- **Criterio 9. Resultados Clave**

Los resultados del centro educativo constituyen evidencias de la eficiencia y eficacia en la formación y educación del alumno, se tiene en cuenta las circunstancias particulares que concurran en su propia organización (Calvache, 2013). Son, por tanto, logros en el terreno de la educación y de la gestión, a corto, medio y largo plazo, que contribuyen al éxito de la entidad educativa y al cumplimiento de su misión y de su estrategia.

#### **2.1.7. Esquema Lógico REDER**

Como menciona López (2006) *REDER* es un esquema lógico que en definitiva es una adaptación del conocido ciclo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar), la cual se enfoca en cuatro pasos para conseguir los resultados (Resultados, enfoques, despliegue, evaluación y revisión)

El mismo que concuerda con el Club Excelencia en Gestión CEG (2013) la misma que indica que proporciona las directrices a aplicar en el desarrollo del sistema de gestión, para orientar a la organización a generar valor para sus grupos de interés, con una operativa orientada a la mejora sistemática. (Ilustración 2.2).

#### **Ilustración 2. 2 Esquema lógico REDER**



**Fuente: EUMC (2018)**

- **Enfoque.**

Abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello, el mismo que debe estar sólidamente fundamentado, con una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés (López, 2006).

- **Despliegue.**

Se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque, implantada en áreas relevantes y de modo sistemático (López, 2006).

- **Evaluación y Revisión.**

El enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora (López, 2006).

- **Resultados.**

Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por la organización, las mismas que muestran tendencias positivas y un rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán (López, 2006).

### **2.1.8. Indicadores de Gestión**

Según Sánchez (2013) los indicadores de gestión son elementos fundamentales para la movilización de acciones y voluntades hacia la toma de decisiones de negocio, enfocándose en la base común que es la toma de decisiones efectiva.

Los indicadores de gestión permiten identificar oportunidades de la mejor manera, se minimiza el riesgo que considere la toma de decisiones perjudiciales por falta de conocimiento, para el modelo EFQM los indicadores de gestión se encuentran establecidos en el esquema de puntuación *REDER*.

### **2.1.9. Planificación Estratégica**

Como sugiere Sánchez (2013) la planificación estratégica es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas. Este proceso sistemático identifica todas las partes involucradas para a través de estos conseguir lo que se desea en un tiempo determinado dado que el uso de herramientas externas para un fin personal o grupal, es importante para la pronta puesta en marcha del plan.

Lo mismo que concuerda con Porter (2015), quien indica que la planificación estratégica ofrece un conjunto completo de métodos analíticos que sirven para estudiar la industria y predecir su evolución futura, entender a la empresa y su situación.

### **2.1.10. Ventaja Competitiva**

“Permite seguir el nexo exacto entre los valores que uno genere, como lo haga y el resultado final”. (Magretta, 2014, pág. 10)

Es fundamental tener ventaja competitiva en comparación con la competencia, aporta a que las actividades que una empresa realiza, sobrepase las expectativas que el

mercado posee, se incrementa la posibilidad de convertirse en prioridad en la mente de las personas.

#### **2.1.11. Valor para los Clientes**

Rivera (2010) Considera que los clientes como la razón de ser de las organizaciones excelentes, las cuales luchan por innovar y crear valor para ellos por medio del entendimiento y la anticipación de sus necesidades y expectativas.

#### **2.1.12. Gestión por procesos**

Rivera (2010) Considera que las organizaciones excelentes son dirigidas a través de procesos estructurados y estratégicamente alienados que usan la toma de decisiones basadas en hechos a fin de lograr resultados equilibrados y sostenidos para los grupos de interés.

#### **2.1.13. Sellos de Excelencia Europea EFQM**

Como se observa en la Ilustración 2.3, con éste sello se reconoce a las organizaciones que implementan mejoras en sus sistemas de gestión, con la finalidad de garantizar el desarrollo evolutivo y la aplicación de la metodología de certificación. Según CEG (2013) Existen 5 sellos, de los que cada uno representa el incremento de una estrella, con valides de dos años para su posterior renovación o mejora.

**Ilustración 2. 3 Sellos del Excelencia Europeo EFQM**



**Fuente:** CEG (2013)

Los sellos de excelencia se los obtiene al validar el modelo dentro de una organización, los mismos que se obtienen de manera ascendente como se indica en la ilustración 5. En el que el primero en obtener es el Compromiso con la Excelencia de una estrella con una duración de dos años, por consiguiente, Compromiso con la Excelencia de dos estrellas por la misma duración, después se puede aplicar a Excelencia Europea de tres estrellas, y así sucesivamente hasta su sello más alto que es el Excelencia Europea de cinco estrellas que es el mayor reconocimiento a la excelencia

## **2.2. Fundamentación Legal**

La presente investigación tiene su fundamentación en los reglamentos y resoluciones especificadas en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

A continuación, se da a conocer los deberes a cumplir establecidos en la ley ecuatoriana.

### **2.2.1. Del sistema nacional de educación**

#### **2.2.1.1. Del currículo nacional**

**Art. 9.- Obligatoriedad.** Los currículos nacionales, expedidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son de aplicación obligatoria en todas las instituciones educativas del país independientemente de su sostenimiento y modalidad. Además, son el referente obligatorio para la elaboración o selección de textos educativos, material didáctico y evaluaciones.

“Los currículos nacionales de educación que expida la Autoridad Educativa Nacional dentro de los diversos tipos y modalidades del Sistema Nacional de Educación, tendrán el carácter intercultural y bilingüe, incluye conocimientos referentes a cada una de las nacionalidades y pueblos indígenas del país.”

**Art. 10.- Adaptaciones curriculares.** Los currículos nacionales pueden complementarse de acuerdo con las especificidades culturales y peculiaridades propias de las diversas instituciones educativas que son parte del Sistema Nacional de Educación, en función de las particularidades del territorio en el que operan.

Las instituciones educativas pueden realizar propuestas innovadoras y presentar proyectos tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación, siempre que tengan como base el currículo nacional; su implementación se realiza con previa aprobación del Consejo Académico del Circuito y la autoridad Zonal correspondiente.

### **2.3. Estado del Arte**

En Europa, a través de la introducción de la calidad total, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en 1988, el Modelo EFQM de excelencia; se desarrolló en 1991 y puso en marcha el *European Quality Award*, mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existente en el ámbito europeo (Torres & Ortega, 2016).

El modelo EFQM, posee cinco agentes facilitadores y cuatro resultados, Aragón Empresa (2017) indica que los agentes facilitadores, corresponden al liderazgo, que hace referencia a sus valores y principios éticos e inspiran confianza en todo momento; la estrategia, que busca implantar su misión y visión, desarrolla una estrategia centrada en sus grupos de interés; las personas, permite crear una cultura que busca lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes; las alianzas y recursos, que inciden en la planificación y gestión de alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, los procesos, productos y servicios que diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor

valor para sus clientes y otros grupos de interés; en los resultados se basa en los clientes, personas, sociedad y resultados claves para alcanzar y mantener en el tiempo, resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Ya conocidas las bases del modelo EFQM, se considera distintos referentes investigativos en relación a los criterios resultados en los clientes y liderazgo.

El EFQM posee una perspectiva más amplia de lo que es una empresa y como debe manejarse, por esto Monzón & Yaipén (2016) refieren que el cliente posee una gran importancia y un impacto que se considera positivo en el modelo, esto se refleja por los resultados en las áreas, en términos de rentabilidad, sostenibilidad y competitividad; donde se identifica beneficios al sector, al momento de satisfacer los requerimientos y tenerlos en cuenta para la planificación de procesos y su posterior ejecución. Con este antecedente se puede evidenciar que la calidad en los procesos y procedimientos generan un impacto directo en el bienestar del cliente y su satisfacción, dado que los servicios que una empresa ofrece son similares a los de la competencia, y el distintivo que genera una preferencia en la mente de los clientes, es la calidad.

Por otra parte, en lo que respecta al liderazgo, Vidal (2014) indica que los esfuerzos deben de concentrarse en la necesidad de que la alta dirección identifique a los grupos de interés externo y desarrolle iniciativas con el fin de implicarlos en la generación de nuevas ideas e innovación, así como reforzar el compromiso personal de la dirección en la definición, desarrollo y comunicación de la misión, visión, valores y cultura de calidad de la entidad. Por lo que el liderazgo es el pilar fundamental del desenvolvimiento efectivo del modelo dentro del establecimiento, sin una guía, un sistematizado procesamiento de información no tendría la relevancia necesaria porque su funcionamiento depende del compromiso de quienes lo integran.

Los criterios antes mencionados, se aplican a las unidades educativas, es por esto que el modelo EFQM en los centros educativos brinda una serie de ventajas, debido a que permite incorporar un plan de calidad como base para el desarrollo de la unidad educativa, facilita la intervención de todos los miembros de la comunidad educativa, posibilita descubrir las debilidades y fortalezas de la institución, fundamentadas en hechos y datos, lo que servirá de base para los planes de mejora y genera actitudes positivas para responder a una sociedad cambiante y demandante de calidad (Ramírez & Lorenzo, 2009). Estas ventajas marcan la diferencia entre una administración empírica y una modificación de sus procedimientos en la realización de actividades repetitivas que mejoren los estándares que la unidad educativa posee.

Además, la Unidad Educativa Santa María UESMA (2013) que posee sello de excelencia EFQM, indica que el modelo tiene el objetivo de impulsar la excelencia en las instituciones educativas; nos introduce en una gestión por procesos que conlleva a una autoevaluación permanente, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación. La misma unidad educativa es la encargada de identificar el cumplimiento de los parámetros emitidos para su correcto desarrollo y este caso es un claro ejemplo del desenvolvimiento real del modelo EFQM en una unidad educativa que posee Bachillerato Internacional.

Existen diversas empresas que garantizan el eficiente desarrollo del modelo de excelencia cuando se lo pone en práctica, si bien en las grandes empresas las dificultades más grandes son las que no pueden controlar como las tendencias cambiantes en la mentalidad de los consumidores, algo que si pueden cambiar y mejorar son los factores internos que se pueden adaptar a las necesidades y realidad del negocio, para esto “Siemens utiliza un modelo EFQM de excelencia empresarial como un instrumento que se ha revelado extraordinariamente eficaz, para la creación

de un clima adecuado para la constante introducción de elementos innovadores de gestión de la compañía” (Camisón C. , 2008, pág. 27). Este gigante corporativo es un claro ejemplo que el desarrollo de una buena propuesta se puede transformar en la base del éxito empresarial el cual se puede mantener mientras se adapte al entorno cambiante del mundo de los negocios, esta empresa reformula la inquietud de cuáles son las fallas de un negocio y donde se encuentran estas fallas, las cuales al establecer un modelo se identifican claramente, se estandarizan para un correcto funcionamiento y el modelo de excelencia EFQM tiene esta capacidad.

En el ámbito educativo también se encuentran Unidades Educativas que poseen Sello de Excelencia EFQM, como es el caso de la Unidad Educativa San José La Salle en su Distrito Lasallista en Ecuador con sus once Unidades Educativas ubicadas en Ambato, Atuntaqui, Azogues, Cariamanga, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Latacunga, Loja, Quito, Riobamba y Tulcán, las mismas que cuentan con el sello *Committed to Excellence 2017*; en educación no es preciso abordar a la calidad desde su naturaleza, sino desde coherencias múltiples; pues en cada institución educativa existen intereses individuales y colectivos, valores, ideologías, actitudes que se proyectan en otras caracterizaciones de la educación de calidad, los mismos que con el sello de calidad EFQM es posible abordarlo.

Como toda organización que utiliza un modelo de gestión, el modelo no es nada sin el conocimiento y habilidades de las personas que se van a encargar de ponerlo en práctica; pero, al implementarlo las habilidades de realizar actividades sin errores y de una manera sistemática, es un aporte claro al desarrollo de la Unidad Educativa PCEI Japón.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Fuentes de investigación**

Para este capítulo, se conoce a continuación las fuentes de información, los enfoques y sus subdivisiones, los tipos de investigación y las técnicas que se han utilizado para poder recopilar la información necesaria del modelo EFQM. La exploración que se ha realizado para este tema, tiene su base en la indagación y reconocimiento de información para identificar, determinar y conocer los inconvenientes que provocan las inconsistencias en los procesos administrativos de la Unidad Educativa PCEI Japón.

##### **3.1.1. Fuentes primarias**

Investigación directa que constituye los datos obtenidos de primera mano.

Para el desarrollo del tema presente, se encuentra fundamentado en los siguientes instrumentos primarios:

- Autoevaluación a directivos
- Encuestas a docentes
- Encuestas a estudiantes
- Encuestas a la comunidad

##### **3.1.2. Fuentes secundarias**

Con la finalidad de incrementar el contenido informativo que ofrecen las fuentes primarias, se acude a fuentes secundarias cuyo aporte consiste en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas por diversos autores. De estos es que se ha recopilado parte de la información relacionada con el tema a través de libros, documentos, informes, normativas, leyes y regularizaciones, reglamentos internos

externos, artículos, tesis, actualización de libros, bibliografías, informes y artículos de internet

## 3.2. Enfoque de la investigación

### 3.2.1. Cuantitativo

Dado que se formula el modelo de excelencia EFQM a la Unidad Educativa PCEI Japón, se aplicará la metodología propia del modelo, como se presenta en el cuadro 3.1.

**Cuadro 3. 1 Enfoque de la investigación**

| CRITERIOS                       | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                    | POBLACIÓN                                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Liderazgo                       | Cuestionario de Autoevaluación tipo encuesta dirigido a directivos que consta de 5 preguntas para el criterio de Liderazgo, relacionada con la misión, visión, valores, desarrollo y sistemas de gestión como referencia para una cultura de excelencia.                                   | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |
| Personas                        | Cuestionario de Autoevaluación tipo encuesta dirigido a directivos que consta de 5 preguntas para el criterio de Personas, relacionada con la planificación, talento humano, capacidad organizacional, asunción de responsabilidades y reconocimiento a quienes conforman la organización. | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |
| <b>AGENTES</b><br>Estrategia    | Cuestionario de Autoevaluación tipo encuesta dirigido a directivos que consta de 4 preguntas para el criterio de Estrategia, relacionada con las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés y el cumplimiento de las mismas.                                   | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |
| Alianzas y recursos             | Cuestionario de Autoevaluación tipo encuesta dirigido a directivos que consta de 5 preguntas para el criterio de Alianzas y Recursos, relacionada con la gestión de recursos económicos, infraestructura, equipos, materiales, tecnología y conocimiento.                                  | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |
| Procesos, productos y servicios | Cuestionario de Autoevaluación tipo encuesta dirigido a directivos que consta de 5 preguntas para el criterio de Procesos, Productos y Servicios, relacionada con el diseño y gestión de procesos, introducción de mejoras y diseño de                                                     | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |

servicios basados en las necesidades de los clientes.

|                   |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                      |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>RESULTADOS</b> | Resultados en las personas | Encuesta dirigida a siete docentes, el mismo que consta de 28 preguntas, relacionadas con la satisfacción con el servicio, conocimiento acerca de la institución y resolución de conflictos institucionales.                                                                                                             | siete docentes                                       |
|                   | Resultados en los clientes | Encuesta dirigida a 305 estudiantes el mismo que consta de 24 preguntas, relacionadas con la satisfacción con el servicio, conocimiento acerca de la institución y resolución de conflictos institucionales.                                                                                                             | trescientos cinco estudiantes                        |
|                   | Resultados en la sociedad  | Encuesta dirigida a miembros de la comunidad conformada por directivos de CASEJ Seguridad, CTT de los Andes y Banco VisionFund que son empresas que se encuentran en el sector donde funciona la institución, el mismo que consta de 10 preguntas, relacionadas con la perspectiva de estas empresas con la institución. | ocho miembros de la comunidad                        |
|                   | Resultados clave           | Esquema Lógico <i>REDER</i> para evaluación de efectividad del conjunto de criterios, el mismo que cuantifica las preguntas en base a su modelo, para definir la excelencia existente.                                                                                                                                   | tres integrantes (rectora, vicerrector y secretaria) |

**Fuente: Elaboración propia en base a Modelo EFQM**

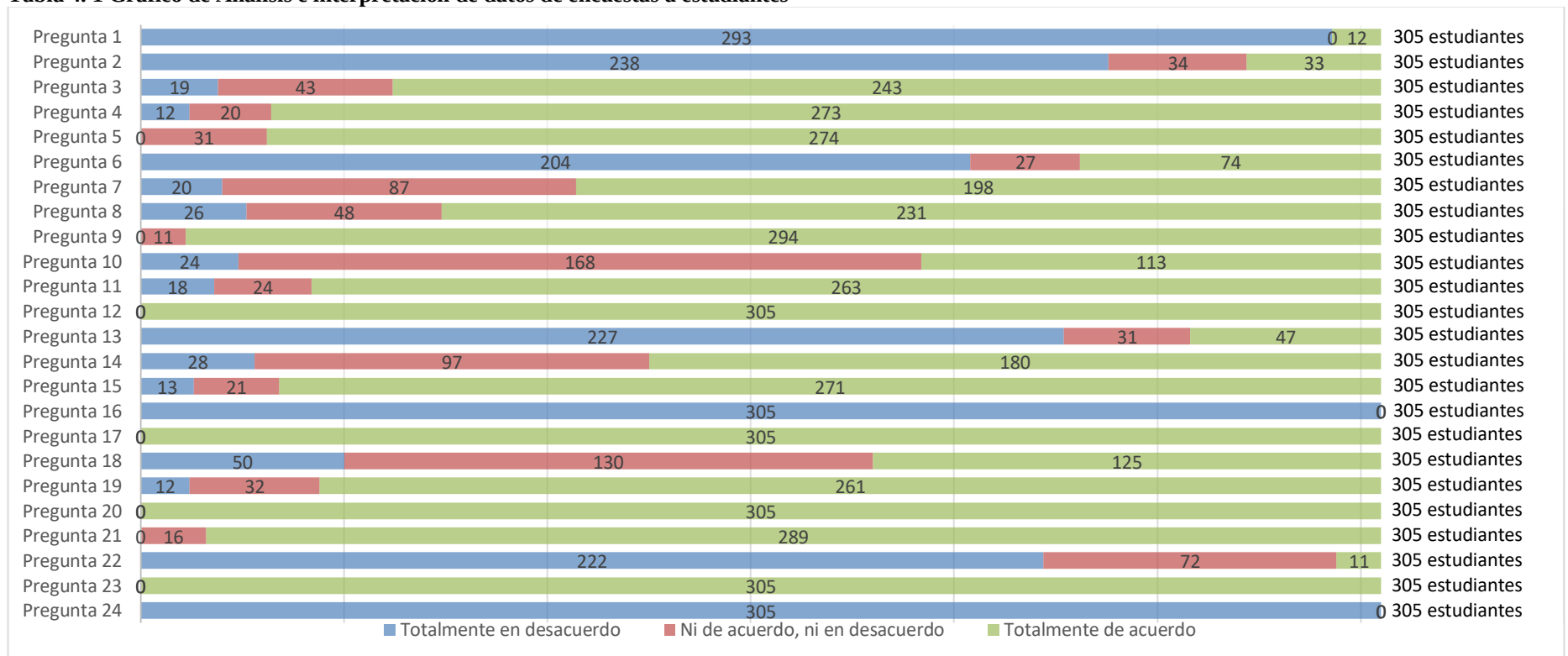
## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de datos

##### 4.1.1 Estudiantes

Tabla 4. 1 Gráfico de Análisis e interpretación de datos de encuestas a estudiantes



**Cuadro 4. 1 Análisis e Interpretación de datos de estudiantes**

| PREGUNTA                                                                                                                                                                        | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 1: ¿Tiene conocimiento acerca del plan de convivencia que posee la institución?                                                                                        | El 96% de los estudiantes no poseen conocimiento alguno del plan de convivencia de la institución, por lo que se interviene para que los estudiantes tengan comprendan y compartan el plan de convivencia que la institución posee.                                                                                                                                                                                             |
| Pregunta 2: ¿Conoce la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución?                                                                                     | En su mayoría el 78% de estudiantes no tienen conocimiento acerca de la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución. Poseer lugares visibles donde se encuentre la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución es importante, pero de igual manera, se complementa esta acción con la socialización de los mismos.                                                              |
| Pregunta 3: ¿Tiene apertura para solicitar un servicio o requerimiento que usted necesita?                                                                                      | El 80% de estudiantes consideran que la institución brinda apertura para cuando se solicitan servicios o requerimientos necesarios por los estudiantes, lo que es una aceptación favorable, pero a la vez, se identifica que genera inconformidad en el 20% restante que consideran poca apertura por parte de la institución y las razones pertinentes.                                                                        |
| Pregunta 4: ¿Resuelven pronto sus inquietudes o requerimientos que solicita?                                                                                                    | El 89% está de totalmente de acuerdo con la pronta resolución de inquietudes y requerimientos, por lo que se puede evidenciar un eficiente sistema de resolución de inconvenientes, que de ser necesario, se mejora para incrementar el nivel de confianza en los estudiantes y satisfacción de los mismos.                                                                                                                     |
| Pregunta 5: ¿Se siente satisfecho con el servicio educativo (apertura en horarios, tutorías, buen trato, plazos de pagos, nivel educativo, etc.), que le ofrece la institución? | El 89% de encuestados se encuentra totalmente satisfecho con el servicio que brinda la institución, dado que se cuenta con 11 horarios entre semana y fin de semana, lo que garantiza la asistencia del estudiante el día que éste tenga tiempo, así como los periodos de pagos de matrículas y pensiones y las tutorías que la institución brinda.                                                                             |
| Pregunta 6: ¿Se siente satisfecho con los procesos de matriculación, pagos, materias, notas, resolución de quejas, etc.?                                                        | El 67% de los estudiantes se encuentran en completo desacuerdo con el proceso de matriculación, lo que implica que la unidad educativa debe integrar procesos y procedimientos que sean repetitivos que garanticen la pronta inscripción de los estudiantes.                                                                                                                                                                    |
| Pregunta 7: ¿Se siente satisfecho con los profesores y directivos, y sus procesos de evaluación?                                                                                | La mayoría de encuestados, que conforman el 65% se encuentran totalmente satisfechos con los procesos de evaluación. Debido a éste resultado se identifica que la metodología de evaluación hacia los estudiantes es muy favorable                                                                                                                                                                                              |
| Pregunta 8: ¿Considera que la institución posee un buen funcionamiento interno (procesos, actividades, servicios)?                                                              | El 63% de los estudiantes consideran adecuado el funcionamiento de procesos internos, por ende es su perspectiva externa como clientes; el Ministerio de Educación da a conocer parámetros mínimos de la funcionalidad de las unidades educativas, más depende de la institución mejorar estos parámetros para lograr la satisfacción de los clientes y que el manejo interno se refleje impecable hacia los grupos de interés. |

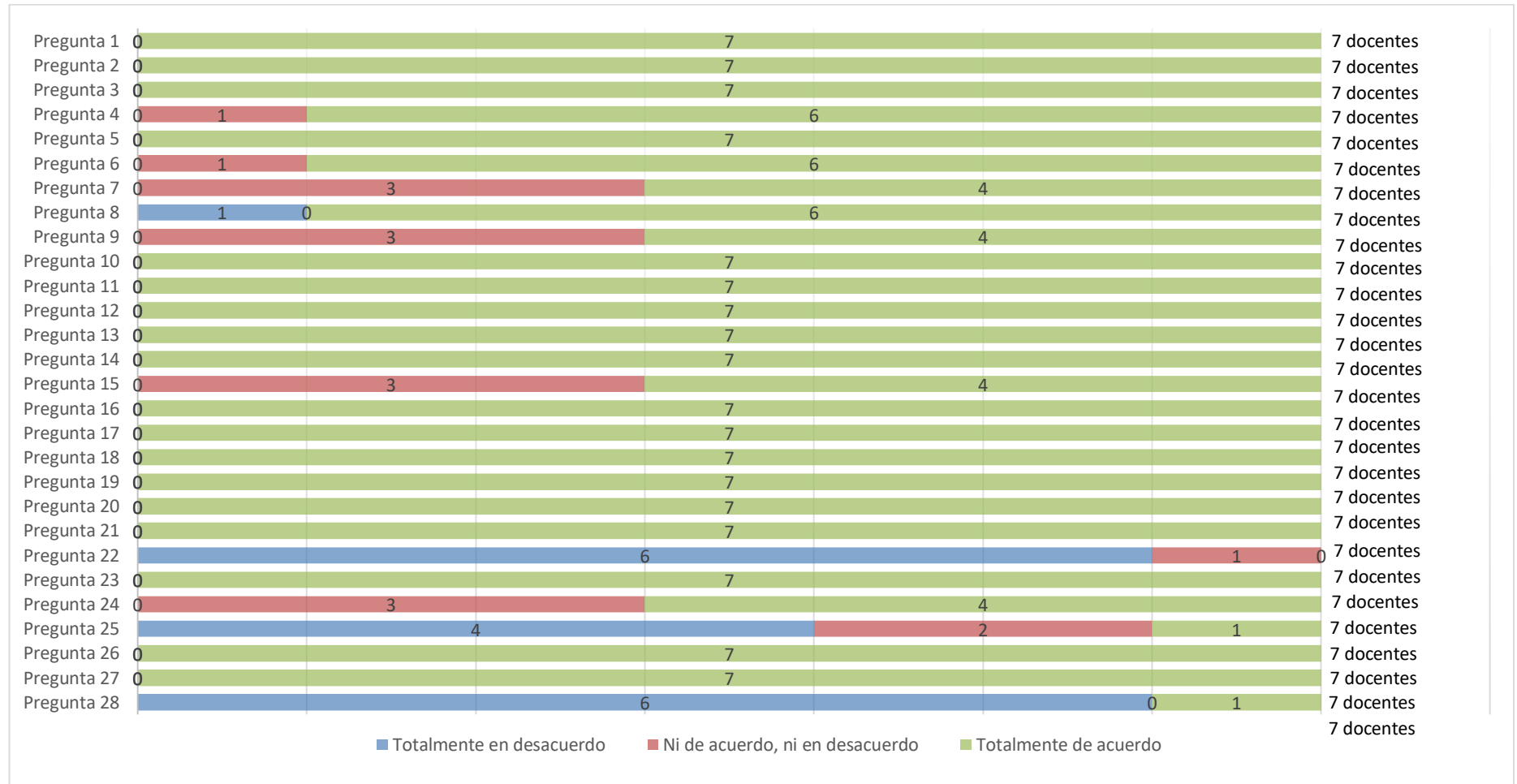
|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 9: ¿Considera que existe una buena convivencia entre estudiantes?                                 | El 96% de estudiantes consideran que la convivencia estudiantil es completamente buena, el 4% restante considera que es regular, por lo cual, se identifica que la convivencia estudiantil es importante para un buen desarrollo educativo, la educación debe iniciar en la institución para poder transmitir a los estudiantes esta cultura.                                                                                                                                                             |
| Pregunta 10: ¿Considera que existe una buena convivencia entre docentes?                                   | El 55%, considera que existe una indiferente convivencia entre docentes, lo que refleja que la cultura organizacional debe ser especificada y compartidas de manera explícita entre los docentes para que no existan inconformidades entre los mismos.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Pregunta 11: ¿Considera que existe una buena convivencia entre docentes y estudiantes?                     | El 67% de los encuestados consideran que existe una total buena convivencia entre docentes y estudiantes, por lo tanto se identifica una mínima incidencia de conflictos entre docentes y estudiantes los cuales usualmente son por inconformidad en evaluaciones y calificaciones, así como mala conducta.                                                                                                                                                                                               |
| Pregunta 12: ¿Se han realizado innovaciones en los servicios que en los otros años lectivos no existían?   | El 100% de estudiantes consideran que existe una total innovación en los servicios educativos en el periodo actual. A través de las leyes y reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación, las adaptaciones curriculares y organizacionales de las unidades educativas PCEI cambian constantemente, por lo que la adaptación de estos cambios a la institución es inminente, lo que genera una adaptación de los estudiantes a los cambios que en su mayoría aporta a la satisfacción del alumnado. |
| Pregunta 13: ¿Considera que la institución posee un buen manejo de la información de los estudiantes?      | La mayoría de estudiantes consideran parcialmente malo el manejo de la información de los estudiantes, que son el 54%, por lo que para realizar distintos tipos de procesos o procedimientos se solicita a los estudiantes la misma información varias veces lo que genera inconformidad por los procesos repetitivos que incrementa la insatisfacción y el desperdicio de recursos.                                                                                                                      |
| Pregunta 14: ¿Considera que la institución tiene un buen sistema de tratamiento de quejas y reclamos?      | El 59% de encuestados consideran que el sistema de reclamos es parcialmente adecuado, por lo que se puede evidenciar una satisfacción en la mayoría de estudiantes, más la unidad educativa maneja los reclamos de manera empírica, sin tener un sistema establecido que solucione los inconvenientes que se presentan en el momento sin tener un plan de contingencia regularizado.                                                                                                                      |
| Pregunta 15: ¿Considera que el tiempo de respuesta a las quejas y reclamos es oportuno?                    | El 89% de encuestados considera que el tiempo de respuesta a quejas y reclamos es parcialmente bueno, dado que son de fácil solución como el olvido de módulos de trabajo, plazos en pensiones, rendir exámenes atrasados, etc., que son inconvenientes para los que la toma de decisiones no es compleja.                                                                                                                                                                                                |
| Pregunta 16: ¿Sabe si la institución posee algún reconocimiento concedido al personal o a la organización? | El 100% de los estudiantes no tienen conocimiento acerca de si la institución o su personal poseen reconocimientos internos o externos, por lo cual la socialización de los aspectos positivos de la institución es un aspecto relevante para la satisfacción de los estudiantes y su relación con la imagen de la institución.                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 17: ¿Ha visto o escuchado publicidad de la institución en algún medio informativo?             | El 100% de los estudiantes de la institución ha visto o escuchado también en algún medio informativo, pero ha generado un menor impacto. La publicidad que la institución realiza es efectiva en la mayoría de estudiantes a pesar de ser en su mayoría <i>flyers</i> debido a su mercado y segmentación.             |
| Pregunta 18: ¿Considera que la publicidad que realiza la institución es efectiva?                       | El 43% que el impacto de la publicidad de la institución es medio, debido a que la publicidad que en su mayoría hace la institución son <i>flyers</i> , lo que se toma a consideración para que la institución contemple otros medios comunicacionales.                                                               |
| Pregunta 19: Hasta el momento, ¿Se ha logrado los objetivos previstos al principio del periodo lectivo? | El 75% de estudiantes considera que se culminan completamente los objetivos previstos al principio del periodo, lo que indica que los objetivos dirigidos hacia los estudiantes basados en las materias, aprobaciones de las mismas y conocimiento, se culminan en su mayoría.                                        |
| Pregunta 20: ¿Ha participado en proyectos (excursiones, actividades de integración, mingas, etc.)?      | Se puede evidenciar que el total de los encuestados ha participado en proyectos de la institución.                                                                                                                                                                                                                    |
| Pregunta 21: ¿Se toma en cuenta las sugerencias de los estudiantes?                                     | El 95% de estudiantes están de acuerdo en que se toma en cuenta sus sugerencias, por lo que poseen una participación activa que es fundamental para la satisfacción de los mismos con la institución, por ende la unidad educativa aplica ésta metodología para integrarlos.                                          |
| Pregunta 22: ¿Existen quejas frecuentes de los procedimientos de la institución?                        | El 62% de estudiantes considera que no existen quejas frecuentes por los procedimientos de la Institución, la frecuencia de quejas indica que los procedimientos de la institución no se encuentran bien establecidos, por lo que necesitan una mejora para lograr la satisfacción de los estudiantes en éste ámbito. |
| Pregunta 23: ¿Considera que la institución debe mejorar en la calidad del servicio?                     | El 100% de los estudiantes consideran adecuado la mejora de la calidad en el servicio que brinda la unidad educativa.                                                                                                                                                                                                 |
| Pregunta 24: ¿Ha escuchado o visto por algún medio acerca del modelo de excelencia europeo EFQM?        | El 100% de los estudiantes no han escuchado o visto por alguna media acerca del modelo EFQM.                                                                                                                                                                                                                          |

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.1.2 Docentes

**Tabla 4. 2 Análisis e interpretación de datos de encuestas a docentes**



**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 2 Análisis e Interpretación de datos de docentes**

| PREGUNTA                                                                                                                                                                    | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 1: ¿Tiene conocimiento acerca del plan de convivencia que posee la institución?                                                                                    | El 100% de los docentes están de acuerdo en que tienen conocimiento acerca del plan de convivencia que posee la institución lo que indica que el plan de convivencia es de vital importancia que sea socializado por la institución con sus clientes internos, son éstos los encargados de socializarlo con los clientes externos.  |
| Pregunta 2: ¿Conoce la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución?                                                                                 | El total de docentes tiene conocimiento total de la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución.                                                                                                                                                                                                            |
| Pregunta 3: ¿Tiene apertura para solicitar un servicio o requerimiento que usted necesita?                                                                                  | El 100% de docentes, que representa la mayoría de encuestados, dan a conocer que tienen total apertura en sus solicitudes de servicios o requerimientos. La apertura en los servicios y requerimientos de los docentes genera confianza laboral siempre y cuando se cumpla con los objetivos establecidos.                          |
| Pregunta 4: ¿Resuelven pronto sus inquietudes o requerimientos que solicita?                                                                                                | El 86% están de acuerdo con la pronta resolución de sus inconvenientes. La resolución de conflictos de docentes genera una búsqueda más especializada de solución, no deben generar una cadena de inconformidad que llegue a terceros como a estudiantes, por lo que, se planifica de mejor manera la solución a los mismos.        |
| Pregunta 5: ¿Se siente satisfecho con el servicio educativo (apertura en horarios, tutorías, buen trato, plazos de pagos, plan curricular etc.), que ofrece la institución? | La totalidad de docentes consideran que el servicio educativo que la unidad educativa PCEI Japón ofrece es totalmente satisfactorio, por lo cual se adapta a sus necesidades externas a la institución con el fin de tener un servicio tanto interno como externo confiable y de buenas relaciones intrapersonales y profesionales. |
| Pregunta 6: ¿Considera que se encuentra implicado en el desarrollo del plan de convivencia?                                                                                 | El 86% de docentes están de acuerdo en que están implicados en el desarrollo del plan de convivencia, el plan de convivencia posee diversos tipos de actividades en las cuales la incidencia en unas es menor que en otras, por ende los docentes tienen diferencia en la participación que poseen dentro del plan.                 |
| Pregunta 7: ¿Participa en planes, programas o proyectos de innovación educativa?                                                                                            | El 43% de los docentes consideran que tienen una participación media en los planes, proyectos y programas de innovación educativa, existen docentes que tienen mayor carga horaria, por ende son los encargados de participar de una manera más activa dentro de las actividades de innovación educativa.                           |
| Pregunta 8: ¿Participa para la toma de decisiones?                                                                                                                          | El 86% de docentes posee una total participación en la toma de decisiones, debido a que la participación de docentes se da depende de la incidencia que sus actividades tienen dentro de la empresa, por ende para actividades de menor alcance, la participación es menor.                                                         |
| Pregunta 9: ¿Se es tomado en cuenta su opinión para la toma de decisiones?                                                                                                  | El 43% considera que su intervención es media, por lo cual se evidencia un favoritismo en la opinión de algunos docentes, se toma en cuenta que la opinión que se selecciona para la toma de decisiones debe ser la que genere un impacto positivo.                                                                                 |

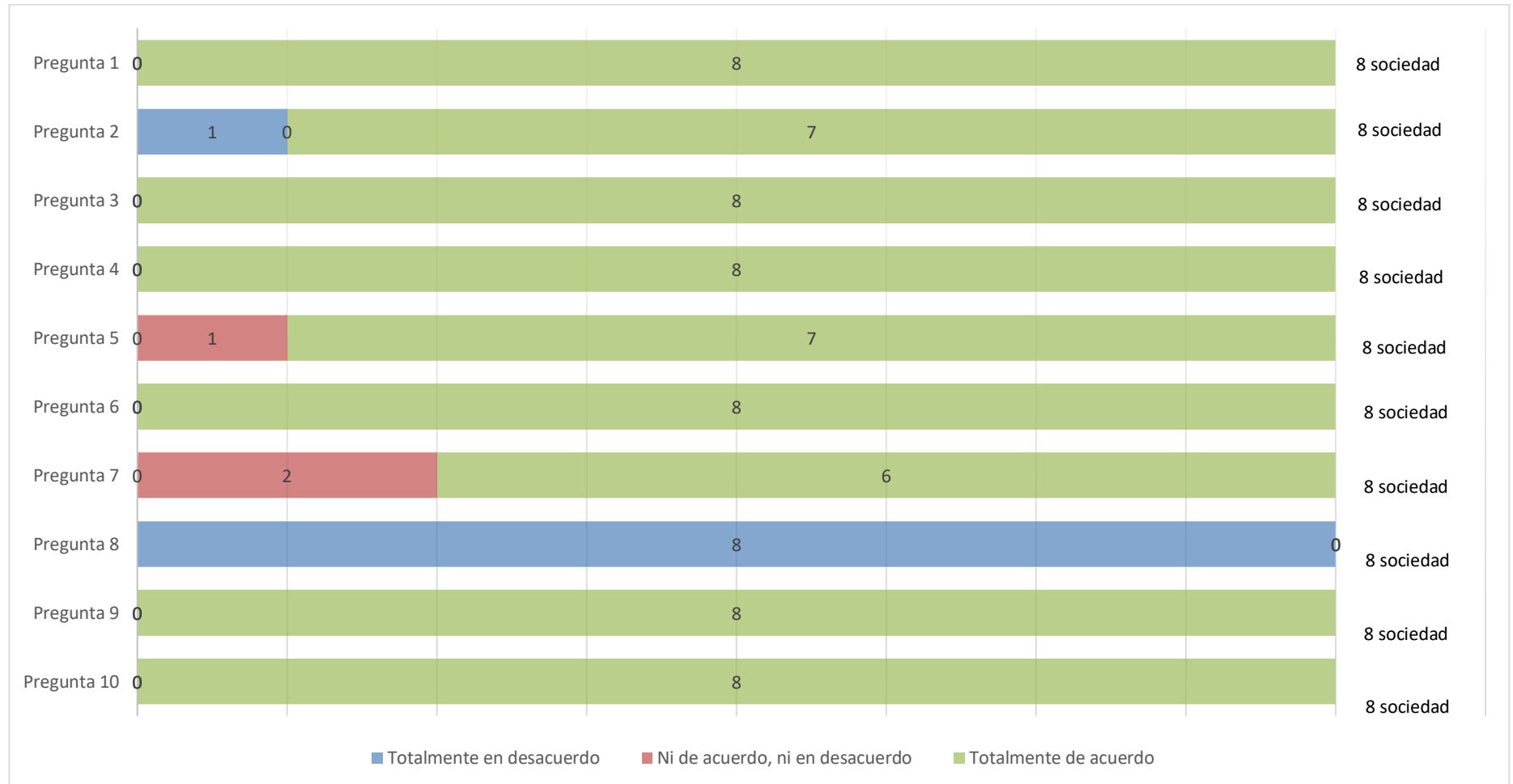
|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 10: ¿Asume su responsabilidad individual y colectiva?                                                        | Se puede evidenciar que el 100% de los encuestados asumen sus responsabilidades individuales y colectivas totalmente.                                                                                                                                                                                                                             |
| Pregunta 11: ¿Toma iniciativa propia cuando amerita hacerlo?                                                          | El 100% de los encuestados están de acuerdo en que toman iniciativa propia cuando amerita hacerlo, la delegación de funciones es importante para la toma de decisiones propia cuando es necesario.                                                                                                                                                |
| Pregunta 12: ¿Considera buena la imagen que tiene la institución en el exterior?                                      | El 100% de docentes están totalmente de acuerdo en que la imagen externa de la institución es buena. La unidad educativa PCEI Japón posee una imagen de buen servicio y apertura hacia los estudiantes y apoyo laboral a docentes, por lo que es importante complementar ésta imagen corporativa con excelencia en sus áreas más representativas. |
| Pregunta 13: ¿Considera que se realizan cambios para mejorar el clima laboral?                                        | El 100% de los docentes está de acuerdo con que se realizan cambios para mejorar el clima laboral, el cual revitaliza el desarrollo de las actividades con el fin que no se genere estrés en los docentes por monotonía.                                                                                                                          |
| Pregunta 14: ¿Considera que se ejerce un buen liderazgo por parte de la dirección?                                    | El 100% de los docentes está de acuerdo en que se ejerce un buen liderazgo por parte de la dirección. Se indica que los docentes consideran una figura de autoridad representativa a la dirección que es un aporte para la realización de las eficientes actividades que desarrollan en sus respectivas áreas.                                    |
| Pregunta 15: ¿Considera que el trato dentro de la institución es justo?                                               | El 57% de los docentes están de acuerdo en que el trato dentro de la institución es justo, dado que la dirección toma en cuenta las necesidades de los docentes y la incidencia de la toma de decisiones que se tome sobre ellos para brindar un trato igualitario que satisfaga al docente en las labores que realice.                           |
| Pregunta 16: ¿La institución posee buenas condiciones de higiene y seguridad?                                         | Se puede evidenciar en el gráfico que el total de docentes están totalmente de acuerdo en que la institución posee buenas condiciones de higiene y seguridad.                                                                                                                                                                                     |
| Pregunta 17: ¿La institución posee un entorno factible y buenas condiciones de trabajo?                               | El 100% están de acuerdo en que la institución posee un entorno factible y buenas condiciones de trabajo, por lo que se puede identificar que las condiciones laborales que la unidad educativa brinda cumple con las expectativas de los docentes para su efectividad.                                                                           |
| Pregunta 18: ¿Se cumplen los objetivos previstos al inicio del periodo lectivo?                                       | El 100% de los docentes están totalmente de acuerdo en que se cumplen los objetivos previstos al inicio del periodo lectivo. La institución al inicio del periodo lectivo establece los objetivos que se desarrollan durante ese tiempo previsto, es un requisito que el Ministerio de Educación solicita.                                        |
| Pregunta 19: ¿Considera que hay incidencia de los planes de formación estudiantil en la consecución de los objetivos? | El 100% de docentes están totalmente de acuerdo en que existe incidencia de los planes de formación estudiantil en la consecución de los objetivos, dado que dentro de la elaboración de estos planes está el cómo se desarrollaran los objetivos y de qué manera se los cumplirá con la participación de todos los involucrados.                 |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 20: ¿Su grado de participación en actividades es alta?                                                   | El 100% de docentes está de acuerdo en que su grado de participación es alta, debido a la cantidad de actividades que realiza la institución extracurricular pero que se encuentra en el pensum de estudios y programas que el Ministerio de Educación solicita.                                                                                                                                                                                                            |
| Pregunta 21: ¿Se motiva a los docentes con menciones positivas o de carácter inclusivo (cenas, almuerzos, break)? | El 100% de docentes están totalmente de acuerdo en que se motiva con menciones positivas y de carácter inclusivo. La institución reconoce el aporte de los docentes a través de reconocimientos tanto económicos como motivacionales.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Pregunta 22: ¿Existen quejas dentro de la institución mencionados por docentes?                                   | El 86% de docentes están totalmente en desacuerdo en que existen quejas dentro de la institución de docentes; los inconvenientes entre docentes y directivos suceden como efecto de los conflictos entre docentes y estudiantes, dado que el directivo posee la autoridad como inmediato superior de los docentes, por lo que las quejas de docentes se solucionan por mediaciones de la dirección entre los docentes y estudiantes respectivamente tener más involucrados. |
| Pregunta 23: ¿Te toman decisiones acertadas en relación a las quejas de los docentes?                             | El 100% de los docentes están totalmente de acuerdo en que se toman decisiones acertadas, debido a que la institución primero enfatiza el problema con los docentes para tomar decisiones que apoyen a la resolución de conflictos.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Pregunta 24: ¿Existe estabilidad laboral?                                                                         | El 57% de los docentes están de acuerdo en que existe estabilidad laboral, el 43% consideran que la estabilidad es media; lo que indica que no existe una estabilidad adecuada completa que garantice a los docentes la tranquilidad de un trabajo seguro, esto se da debido a que trabajan a través de facturación por el modelo de estudio.                                                                                                                               |
| Pregunta 25: ¿Existe comunicación eficiente dentro de la institución?                                             | El 57% de los docentes están en desacuerdo en que exista comunicación eficiente dentro de la institución; no existen canales de información específicos para las distintas actividades que realiza la institución, lo que genera inconformidad, desconocimiento e incremento de errores y actividades repetitivas dentro de las labores, por lo que, se establece canales de información eficientes y explícitos.                                                           |
| Pregunta 26: ¿Existe satisfacción laboral dentro de la institución?                                               | El 100% de docentes está totalmente de acuerdo en que existe satisfacción laboral, el desenvolvimiento de los docentes en sus actividades es eficiente debido a la libertad de metodologías que éste aplique mientras cumpla con los objetivos institucionales, lo que incide en un ambiente laboral apto para una mejor relación interpersonal y laboral.                                                                                                                  |
| Pregunta 27: ¿Considera que la institución debe mejorar en la calidad del servicio?                               | El 100% de docentes está totalmente de acuerdo en que se mejora la calidad del servicio; por lo que la institución puede establecer parámetros que incidan en el mejoramiento de sus actividades con el fin de alcanzar la excelencia.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Pregunta 28: ¿Ha escuchado o visto por algún medio acerca del modelo de excelencia europeo EFQM?                  | El 14% de los docentes ha escuchado o visto por algún medio acerca del modelo de excelencia EFQM, por otro lado, el 86% de docentes que es la mayoría, no conocen acerca del modelo. En este indicador se identifica que a pesar que no posean conocimiento la mayoría de docentes acerca del modelo en cuestión, están conscientes que la unidad educativa necesita mejorar su calidad.                                                                                    |

**Fuente: Elaboración propia**

### 4.1.3 Sociedad

**Tabla 4. 3 Análisis e interpretación de datos de encuestas a la sociedad**



**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 3 Análisis e Interpretación de datos de la sociedad**

| PREGUNTA                                                                                                            | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta 1: ¿Existe un buen comportamiento por parte de los directivos, docentes y estudiantes?                     | El 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que existe un buen comportamiento de quienes conforman la institución, lo que genera una imagen de satisfacción social que incrementa la armonía en la localización de las instalaciones y disminuye los inconvenientes externos por quejas y reclamos.                                                                                                                                                                                                     |
| Pregunta 2: ¿La unidad educativa realiza actividades conjuntas con otras instituciones u organizaciones?            | El 88% de los encuestados considera totalmente que se realiza actividades con otras instituciones, lo que indica que la unidad educativa no participa conjuntamente con otras instituciones o que la participación que tiene no es socializada con la comunidad para su pleno conocimiento y aporte.                                                                                                                                                                                                                  |
| Pregunta 3: ¿Se difunden programas y actividades que implican a su entorno?                                         | El 100% de la comunidad considera que la difusión de programas y actividades en el entorno es media, lo que quiere decir que la unidad educativa no difunde de manera efectiva las los programas y actividades lo cual, se ve reflejado en un desconocimiento por parte de la sociedad.                                                                                                                                                                                                                               |
| Pregunta 4: ¿Se realizan actividades de reciclado de materiales y reducción de residuos?                            | Se puede identificar que el 100% de los encuestados en la sociedad está totalmente de acuerdo en que la institución realiza actividades de reciclado de materiales y reducción de residuos, por ende la institución aporta con actividades relacionadas para brindar un aporte al medio ambiente, a la vez que le da un valor agregado a su educación.                                                                                                                                                                |
| Pregunta 5: ¿Existe un impacto del servicio en la mejora de la calidad en la institución?                           | El 88% de los encuestados considera que existe un parcial impacto del servicio en la mejora de la calidad institucional, por lo que se puede interpretar que la institución ha desarrollado estrategias con el tiempo que han generado un impacto positivo en la sociedad, y la sociedad lo ha percibido como tal, pero la socialización es importante para que se genere una satisfacción mayor.                                                                                                                     |
| Pregunta 6: ¿Se da a conocer preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno? | El 100% de encuestados están de acuerdo en que se da a conocer preocupación por el estudio y conocimiento del entorno, por lo cual, demuestra a través de actos sociales, programas y actividades su aporte al entorno.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Pregunta 7: ¿Se evidencia cuidado y limpieza de las zonas externas de la institución y su entorno?                  | El 88% de la población considera que se evidencia un total cuidado y limpieza de las zonas externas de la institución y el entorno, lo que indica, que la cultura dentro de la institución conlleva una responsabilidad de higiene que se fomenta no solo dentro de la institución sino también fuera.                                                                                                                                                                                                                |
| Pregunta 8: ¿Existen quejas frecuentes realizadas por la comunidad cercana?                                         | El 100% de los encuestados están en total acuerdo en que no existen quejas frecuentes realizadas por la comunidad; las quejas frecuentes en una institución son sinónimo de desorden y aporte negativo a la comunidad, por lo que la inexistencia de las mismas hace referencia a un buen manejo interno de la institución que se ve reflejada en los exteriores.                                                                                                                                                     |
| Pregunta 9: ¿Las quejas existentes, se las trata con rapidez?                                                       | Se puede evidenciar que la todos de los encuestados consideran que se tratan con total rapidez las quejas existentes, lo que indica que en el caso de existir quejas por parte de la sociedad, se las resuelve de manera inmediata.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pregunta 10: ¿Se toma decisiones a consecuencia de las quejas recibidas o emitidas?                                 | Todos de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se toma decisiones a consecuencia de las quejas recibidas o emitidas; la toma de decisiones que solucionan los inconvenientes de quienes se encuentran involucrados generan armonía entre los participantes, lo que hace que la sociedad acepte y se asocie con el funcionamiento de la institución, caso contrario el no tener buenas relaciones con la sociedad conlleva a inconvenientes futuros que afecta la estabilidad de la empresa en el sector. |

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.1.4 Directivos

##### Proceso de Autoevaluación

Es un examen sistémico que se encarga de puntuar cuantitativamente las actividades de la organización al momento de ser realizado.

Para éste proceso, toma parte lo que el EFQM denomina Estructura para Impulsar la Excelencia, el mismo que designa un Comité de Excelencia que se detalla en el cuadro 4.4; fundamentales para los planes de acción que se propone.

**Cuadro 4. 4 Comité de excelencia**

| Integrantes                         | Cargo                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Esp. Martha Susana Vásquez Palacios | Rectora de la Institución                                     |
| Ing. Freddy Walter López Cordonez   | Vicerrector de la Institución                                 |
| Ing. Erika Cristina Lara Silva      | Representante Administrativa y de Servicios de la Institución |

**Fuente: Elaboración propia**

- **Cuestionario de Autoevaluación**

Los directivos, desarrollan el Cuestionario de Autoevaluación, el cual es un cuestionario definido por el Modelo de Excelencia basado en el Esquema Lógico *REDER*, cuyo formato se encuentra en el anexo 4, para obtener porcentajes específicos de los subcriterios de cada criterio que el modelo propone desarrollar para identificar las áreas consideradas críticas de la empresa, de las cuales se obtiene un resumen final de puntuaciones de cada criterio; para posteriormente desarrollar el Formulario de Autoevaluación.

Los resultados obtenidos del Cuestionario de Autoevaluación aplicado a los 3 directivos, se observa en la tabla 4.4.

Tabla 4. 4 Análisis e interpretación de datos de Cuestionario de Autoevaluación

| CRITERIO  | SUBCRITERIO                                                                                                                                    | ELEMENTO              | EVIDENCIA                  |                  |           |                 |                 | VALORACIÓN TOTAL |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------------|------------------|
|           |                                                                                                                                                |                       | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia | Evidencia clara | Evidencia total |                  |
|           |                                                                                                                                                |                       | 0%                         | 25%              | 50%       | 75%             | 100%            |                  |
| Liderazgo | Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelos de referencia de una cultura de Excelencia.       | Enfoque               | -                          | -                | -         | -               | 100%            | 45%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | 25%              | -         | -               | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | 15%              | -         | -               | -               |                  |
|           | Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. | Enfoque               | -                          | -                | 50%       | -               | -               | 35%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | 25%              | -         | -               | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | 25%              | -         | -               | -               |                  |
|           | Los líderes interactúan con clientes, <i>partners</i> y representantes de la sociedad.                                                         | Enfoque               | -                          | -                | -         | 75%             | -               | 60%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | -                | -         | 70%             | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | 30%              | -         | -               | -               |                  |
|           | Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.                                                         | Enfoque               | -                          | -                | -         | 75%             | -               | 60%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | -                | -         | 75%             | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | 25%              | -         | -               | -               |                  |
|           | Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.                                                                                   | Enfoque               | -                          | -                | -         | -               | 100%            | 85%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | -                | -         | -               | 100%            |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | -                | 50%       | -               | -               |                  |
| Personas  | Planificación, gestión y mejora de los RRHH                                                                                                    | Enfoque               | -                          | -                | -         | 75%             | -               | 50%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | -                | 40%       | -               | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | -                | 40%       | -               | -               |                  |
|           | Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización                                  | Enfoque               | -                          | -                | 60%       | -               | -               | 40%              |
|           |                                                                                                                                                | Despliegue            | -                          | 35%              | -         | -               | -               |                  |
|           |                                                                                                                                                | Evaluación y Revisión | -                          | 30%              | -         | -               | -               |                  |

|                     |                                                                                                                   |                       |   |   |     |     |      |     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|---|-----|-----|------|-----|
|                     | Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización                          | Enfoque               | - | - | 40% | -   | -    | 45% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | 50% | -   | -    |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | 40% | -   | -    |     |
|                     | Existencia de un diálogo entre las personas y la organización                                                     | Enfoque               | - | - | -   | -   | 100% | 90% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | -   | 100% |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | -   | 70% | -    |     |
|                     | Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización                                           | Enfoque               | - | - | -   | -   | 100% | 80% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | 85% | -    |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | 50% | -   | -    |     |
| Estrategia          | La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés | Enfoque               | - | - | -   | 80% | -    | 70% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | 75% | -    |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | 50% | -   | -    |     |
|                     | La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés | Enfoque               | - | - | -   | -   | 90%  | 80% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | -   | 90%  |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | 60% | -   | -    |     |
|                     | La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza                                                        | Enfoque               | - | - | -   | -   | 100% | 80% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | 80% | -    |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | 60% | -   | -    |     |
|                     | La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave                            | Enfoque               | - | - | -   | -   | 90%  | 80% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | 85% | -    |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | -   | 70% | -    |     |
| Alianzas y Recursos | Gestión de las alianzas externas                                                                                  | Enfoque               | - | - | -   | -   | 100% | 90% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | -   | 100% |     |
|                     |                                                                                                                   | Evaluación y Revisión | - | - | -   | 70% | -    |     |
|                     | Gestión de los recursos económicos y financieros                                                                  | Enfoque               | - | - | -   | 80% | -    | 70% |
|                     |                                                                                                                   | Despliegue            | - | - | -   | 70% | -    |     |

|                 |                                                                                                                                                                                      |                       |     |     |     |     |      |            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
|                 | Gestión de los edificios, equipos y materiales                                                                                                                                       | Evaluación y Revisión | -   | -   | 60% | -   | -    | <b>60%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Enfoque               | -   | -   | -   | 70% | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | 60% | -   | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | -   | 50% | -   | -    |            |
|                 | Gestión de la tecnología                                                                                                                                                             | Enfoque               | -   | -   | -   | -   | 100% | <b>90%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | -   | 85% | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | -   | -   | -   | 90%  |            |
|                 | Gestión de la información y del conocimiento                                                                                                                                         | Enfoque               | -   | -   | -   | -   | 90%  | <b>80%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | -   | 70% | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | -   | -   | 85% | -    |            |
| <b>Procesos</b> | Diseño y gestión sistemática de los procesos                                                                                                                                         | Enfoque               | -   | 15% | -   | -   | -    | <b>15%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | 15% | -   | -   | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | 10% | -   | -   | -   | -    |            |
|                 | Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, que genere cada vez mayor valor. | Enfoque               | -   | 25% | -   | -   | -    | <b>25%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | 30% | -   | -   | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | 15% | -   | -   | -    |            |
|                 | Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes                                                                         | Enfoque               | -   | -   | -   | -   | 100% | <b>75%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | -   | 80% | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | -   | 40% | -   | -    |            |
|                 | Producción y/o prestación del servicio y atención e información sobre los mismos                                                                                                     | Enfoque               | -   | -   | -   | 80% | -    | <b>60%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | -   | 65% | -    |            |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Evaluación y Revisión | -   | -   | 40% | -   | -    |            |
|                 | Gestión y mejora de las relaciones con los clientes                                                                                                                                  | Enfoque               | -   | -   | 60% | -   | -    | <b>40%</b> |
|                 |                                                                                                                                                                                      | Despliegue            | -   | -   | 55% | -   | -    |            |

|                                   |                                                                                                                |                       |   |     |     |     |      |            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|-----|-----|-----|------|------------|
|                                   |                                                                                                                | Evaluación y Revisión | - | 15% | -   | -   | -    |            |
| <b>Resultados en los clientes</b> | Imagen general, servicios, atención al cliente y fidelidad                                                     | Resultados            | - | -   | -   | 80% | -    | <b>80%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | -   | 80% | -    |            |
|                                   | Imagen externa, servicios, atención al cliente y fidelidad                                                     | Resultados            | - | -   | -   | 80% | -    | <b>80%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | -   | 80% | -    |            |
| <b>Resultados en las personas</b> | Motivación y satisfacción                                                                                      | Resultados            | - | -   | -   | 65% | -    | <b>60%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | 50% | -   | -    |            |
|                                   | Logros, motivación e implicación, satisfacción y servicios de la organización                                  | Resultados            | - | -   | -   | 75% | -    | <b>80%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | -   | 80% | -    |            |
| <b>Resultados en la sociedad</b>  | Responsabilidad social, implicación y medio ambiente                                                           | Resultados            | - | -   | -   | -   | 90%  | <b>95%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | -   | -   | 100% |            |
|                                   | Cambios nivel de empleo, cobertura en prensa, reconocimientos, felicitaciones y premios.                       | Resultados            | - | 35% | -   | -   | -    | <b>35%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | 35% | -   | -   | -    |            |
| <b>Resultados Clave</b>           | Económicos y financieros, no económicos                                                                        | Resultados            | - | -   | -   | 65% | -    | <b>50%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | 40% | -   | -    |            |
|                                   | Procesos, recursos externos, economía, tecnología, información, conocimiento, edificios, equipos y materiales. | Resultados            | - | -   | -   | 70% | -    | <b>75%</b> |
|                                   |                                                                                                                | Alcance               | - | -   | -   | 80% | -    |            |

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Autoevaluación definido por la metodología *REDER* del Modelo de Excelencia EFQM

### Resumen Final de Puntuaciones

La puntuación obtenida en la autoevaluación de los subcriterios de los agentes facilitadores y resultados, que se observa en la tabla 4.4, se muestra el cálculo de las puntuaciones finales para cada criterio según el formato del Modelo de Excelencia a través de su esquema lógico *REDER* la misma que determina la distribución de puntos por criterio, así como su factor dentro del modelo.

## Criterios Agentes Facilitadores

Tabla 4. 5 Resumen final de puntuaciones de agentes facilitadores

| Criterio Número   | 1         | %  | 2         | %  | 3           | %  | 4         | %  | 5         | %  |
|-------------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|-----------|----|
| Subcriterio       | 1a        | 45 | 2a        | 50 | 3a          | 70 | 4a        | 90 | 5a        | 15 |
| Subcriterio       | 1b        | 35 | 2b        | 50 | 3b          | 80 | 4b        | 70 | 5b        | 25 |
| Subcriterio       | 1c        | 60 | 2c        | 45 | 3c          | 80 | 4c        | 60 | 5c        | 75 |
| Subcriterio       | 1d        | 60 | 2d        | 90 | 3d          | 80 | 4d        | 90 | 5d        | 60 |
| Subcriterio       | 1e        | 85 | 3e        | 80 |             |    | 4e        | 80 | 5e        | 45 |
| <b>TOTAL</b>      | 285       | /5 | 345       | /5 | 310         | /4 | 390       | /5 | 220       | /5 |
| <b>Puntuación</b> | <b>57</b> |    | <b>63</b> |    | <b>77,5</b> |    | <b>78</b> |    | <b>44</b> |    |

Fuente: Elaboración propia en base a modelo EFQM

## Criterios Resultados

Tabla 4. 6 Resumen final de puntuaciones resultados

| Criterio Número | 6  | %  | Factor |    | 7  | %  | Factor |    | 8  | %  | Factor |       | 9  | %  | Factor |      |
|-----------------|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|-------|----|----|--------|------|
| Subcriterio     | 6a | 80 | x 0,75 | 60 | 7a | 60 | x 0,75 | 45 | 8a | 95 | x 0,25 | 23,75 | 9ª | 50 | x 0,50 | 25   |
| Subcriterio     | 6b | 80 | x 0,25 | 20 | 7b | 80 | x 0,25 | 20 | 8b | 35 | x 0,75 | 26,25 | 9b | 75 | x 0,50 | 37,5 |
| Puntuación      |    |    |        | 80 |    |    |        | 65 |    |    |        | 50    |    |    |        | 62,5 |

Fuente: Elaboración propia

## Cálculo de la Puntuación Total

Tabla 4. 7 Cálculo de la Puntuación Total

| Criterio     | Puntuación % | Factor | Puntos |
|--------------|--------------|--------|--------|
| 1. Liderazgo | 57           | x 1,0  | 57     |
| 2. Personas  | 63           | x 0,9  | 56,7   |

|                                     |      |       |              |
|-------------------------------------|------|-------|--------------|
| <b>3. Política y Estrategia</b>     | 77,5 | x 0,8 | 62           |
| <b>4. Alianzas y Recursos</b>       | 78   | x 0,9 | 70,2         |
| <b>5. Procesos</b>                  | 44   | x 1,4 | 61,6         |
| <b>6. Satisfacción del cliente</b>  | 80   | x 2,0 | 160          |
| <b>7. Satisfacción del personal</b> | 65   | x 0,9 | 58,5         |
| <b>8. Impacto en la sociedad</b>    | 50   | x 0,6 | 30           |
| <b>9. Resultados claves</b>         | 62   | x 1,5 | 97,5         |
| <b>TOTAL PUNTOS</b>                 |      |       | <b>653,5</b> |

**Fuente:** Elaboración propia en base a modelo EFQM

Como se puede determinar en la tabla 4.7, el puntaje obtenido según el Esquema Lógico *REDER* del Modelo de Excelencia, es de 653,5 sobre 1000 puntos, lo que indica que el rendimiento actual de la Unidad Educativa PCEI Japón es del 65,35% en base a los criterios analizados en la autoevaluación.

- **Formularios de Autoevaluación**

El modelo de excelencia posee como formato las áreas a valorar para obtener el sello de excelencia, las mismas que se toman en cuenta para la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora en la institución, de las áreas de mejora se proponen recomendaciones sobre líneas de acción; este, es el objetivo principal de la autoevaluación dentro de una organización, dado que, las recomendaciones sobre líneas de acción, evidencian las acciones que se toman para mejorar las áreas que se necesitan, y así alcanzar la excelencia. Las mismas que se dan a conocer por criterio según su puntuación obtenida en el Cuestionario de Autoevaluación que se observa en la tabla 4.7.

- **Criterio 1: Liderazgo**

**Puntuación:** 57 sobre 100 puntos (57% de compromiso con la excelencia)

**Cuadro 4. 5 Liderazgo.**

| ÁREAS A VALORAR                                                                                                                                  | ÁREAS DE MEJORA                                                                                                       | RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de la misión y visión de la organización.                                                                                             | Falta de comunicación de la misión, visión y valores a los grupos de interés.                                         | Comunicación de la misión, visión y valores institucionales a través de la plataforma virtual uejapon.edu.ec, capacitación a docentes, clases a estudiantes y como complemento a reuniones de trabajo.             |
| Revisión y mejoramiento de la efectividad del liderazgo.                                                                                         | Carencia de revisión y evaluación del propio liderazgo.                                                               | Evaluación de la efectividad del liderazgo en base a indicadores de manera eventual.                                                                                                                               |
| Implicación activa y apersonamiento en las actividades que sugieren una mejora.                                                                  | La implicación en la toma de decisiones para áreas de mejora se las realiza de manera empírica.                       | Definición de la cadena de valor dentro de la institución para identificar las actividades según su importancia y alcance.                                                                                         |
| Estímulo a los empleados a tener responsabilidades en donde puedan implementar su capacidad de creatividad e innovación que aporten a la mejora. | Falta de estímulo hacia los empleados para dar libertad en toma de decisiones en base a las actividades que realizan. | Definición de responsabilidades a los empleados en base a sus aptitudes, con el fin de no sacar de su zona de <i>confort</i> a ninguno de ellos y se desenvuelvan de la mejor manera, se potencia sus habilidades. |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecimiento de prioridades entre actividades de mejora en la organización.                                                                                                 | Dificultad para establecer prioridades en actividades de mejora por la toma de decisiones empírica.                                                                                                  | Desarrollo de indicadores de gestión que den a conocer con exactitud el cumplimiento, avance y satisfacción de la misión y visión institucional, con la finalidad de tener evidencia física del grado de consecución del liderazgo en la organización, lo que genera un aporte positivo para la toma de decisiones efectiva. |
| Adecuación de la estructura de la organización que se coordine con la política y estrategia institucional.                                                                     | No se encuentra definida adecuadamente la estructura, por ende no se define correctamente los perfiles ni se encuentran descritos los cargos específicamente.                                        | Desarrollo de una estructura de procesos definida, sistemática, que defina correctamente los cargos, niveles y perfiles de cada área y por ende de cada empleado.                                                                                                                                                            |
| Aseguramiento de desarrollo de un sistema de gestión de procesos.                                                                                                              | No se poseen indicadores de calidad que aseguren la excelencia en la gestión de los procesos.                                                                                                        | Generación de indicadores de calidad para la gestión de los procesos como evidencia física de la eficiencia en la realización de los mismos y por ende gestionar posibles mejoras para alcanzar la excelencia en procesos.                                                                                                   |
| Claro establecimiento de la propiedad de los procesos                                                                                                                          | No se define los procesos y procedimientos de manera sistemática, dado su manejo empírico.                                                                                                           | Definición de los procesos y documentarlos para su posterior ejecución según las áreas a las que se destinen                                                                                                                                                                                                                 |
| Desarrollo de procesos que estimulen, identifiquen, planifiquen e integren mejoras en los enfoques de agentes facilitadores a través de creatividad, innovación y aprendizaje. | Procesos planificados según surgen actividades e inconvenientes sin una planificación respectiva o un orden específico que infiera orden o posibilidad de innovación en base a información verídica. | Planificación de los procesos a realizarse en cada actividad laboral que genere un orden de las cosas y situaciones lo cual infiera en la eliminación de doble trabajo.                                                                                                                                                      |
| Establecimiento y participación en alianzas.                                                                                                                                   | Las alianzas estratégicas que la institución posee son únicamente verbales.                                                                                                                          | Documentación de las alianzas estratégicas que la institución posee a fin de corroborar el beneficio concreto que ésta recibe por parte de sus partners.                                                                                                                                                                     |
| Establecimiento y participación en actividades de mejora continua.                                                                                                             | No se poseer actividades direccionadas a la mejora continua de la interacción entre la institución a manera de liderazgo con sus grupos de interés.                                                  | Generación de indicadores que generen un apoyo a la eficiencia comunicativa que la institución posee con sus grupos de interés, a fin de facilitar la toma de decisiones en caso de evidenciar una posibilidad de mejora.                                                                                                    |
| Reconocimiento a grupos de interés, por su aportación a los resultados de la institución, fidelidad, etc.                                                                      | Los reconocimientos que se gestionan dentro de la institución hacia sus grupos de interés se los realiza de manera empírica.                                                                         | Incremento de un programa de recompensas económico por parte de la institución hacia sus grupos de interés para incrementar la fidelidad y satisfacción de los mismos.                                                                                                                                                       |
| Participación en asociaciones para conferencias, seminarios que fomente el apoyo a la excelencia.                                                                              | No existe participación en seminarios, foros o similares que genere un aporte a la excelencia.                                                                                                       | Identificación de posibilidades de alianzas estratégicas con centros de capacitación que genere un beneficio en la participación de seminarios, foros y similares.                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación personal de la misión, visión, valores, política y estrategia, así como planes y consecución de objetivos. | Se comunica la misión, visión y valores institucionales de manera empírica, en el momento que alguien lo solicita, más no con una estrategia establecida.                                                 | Generación de instancias formales como espacios de comunicación cada cierto tiempo, en el que se pueda dar a conocer la misión, visión, valores, política, estrategia y planes de acción a quienes conforman la institución para que conozcan más a fondo los ideales institucionales y se guíen en los mismos. |
| Reconocimiento adecuado a los esfuerzos realizados por los empleados y equipos de trabajo de todos los niveles.         | A pesar de la existencia de reconocimientos a los empleados, no se tiene una base en cuanto a la manera de reconocer sus esfuerzos por lo que el empleado puede sentirse menospreciado                    | Generación de un programa de recompensas por parte de la institución hacia sus grupos de interés que establezca los tipos de recompensas que se brindan y las acciones por las que se emitirían, con esto las personas se sentirían valoradas por el esfuerzo que realizan.                                     |
| Comunicación de los cambios y el motivo a los grupos de interés.                                                        | La comunicación con los grupos de interés para informar de cambios no se genera de una manera efectiva que se implante con exactitud en la mente de las personas el rumbo que desea tomar la institución. | Desarrollo de estrategias de comunicación tanto personal como tecnológica y visual para que los grupos de interés tengan conocimiento de los cambios que la institución genere.                                                                                                                                 |
| Medición de eficacia de cambios y conocimientos obtenidos con los mismos.                                               | Inexistencia de documentos que evidencien la eficacia de los cambios que se realizan y del resultado de estos.                                                                                            | Generación de indicadores de eficacia que den evidencia documentada de los cambios para comprobar si los resultados son positivos o negativos.                                                                                                                                                                  |

**Fuente:** Elaboración propia en base a modelo EFQM

## • Criterio 2: Personas

**Puntuación:** 56,7 sobre 90 puntos (63% de compromiso con la excelencia)

**Cuadro 4. 6 Personas**

| ÁREAS A VALORAR                                                                                                    | ÁREAS DE MEJORA                                                                                                                                | RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de políticas, estrategias y planes de talento humano.                                                   | No se posee actualmente políticas de gestión de talento humano.                                                                                | Formalización de documentadamente las políticas de gestión de talento humano con una estructura de procesos de selección de nuevos integrantes definida, que se integre con las políticas y estrategias institucionales. |
| Alineación de los planes de talento humano con la política interna y estrategia, estructura y esquema de procesos. | No existe una estructura de procesos definida, por lo tanto no se la puede alinear con planes de talento humano y con políticas y estrategias. | Estructura de los procesos alienados a la planificación que posee el talento humano y las actividades que desarrolla cotidianamente.                                                                                     |
| Gestión de la selección de personal nuevo.                                                                         | No existe un proceso de selección de personal sistematizado para elegir al mejor postulante.                                                   | Definición de un proceso de selección de personal que se ajuste a las necesidades de contratación según el área de trabajo.                                                                                              |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilización de encuestas de personal u otro tipo de herramienta para mejora de políticas, estrategias y planes de talento humano.                | No se posee encuestas de satisfacción dirigidas al personal de la institución que fortalezca el conocimiento sobre las personas que laboran en la institución para la toma de decisiones.                                                                                               | Desarrollo de encuestas de satisfacción hacia los empleados con el fin de conocer su adaptabilidad y conformidad con la institución, lo que sirve para tomar decisiones que fortalezcan el vínculo laboral.                                                                           |
| Se identifica, clasifica y adecua las competencias del talento humano a las necesidades de la organización.                                      | No se identifica, clasifica o adecua las competencias del talento humano de manera estratégica o por un proceso establecido.                                                                                                                                                            | Identificación, clasificación y adecuación de las competencias que se necesitan en las áreas de trabajo según las actividades que se realice, y en base a éstas competencias, determinar al talento humano más capacitado para desarrollarlas eficientemente.                         |
| Revisión de los objetivos individuales y colectivos.                                                                                             | No se encuentra definidos los objetivos individuales debido a que no existe un esquema de trabajo u organigrama funcional establecido o documentado.                                                                                                                                    | Definición de los objetivos individuales y relacionarlos con los institucionales para que exista coordinación y sinergia entre lo que el talento humano realiza y como el resultado beneficia a la institución.                                                                       |
| Evaluación del rendimiento de las personas y mejora.                                                                                             | No se posee un método de evaluación del rendimiento que las personas poseen, por ende tampoco si existe una mejora o disminución de efectividad de las labores que realizan.                                                                                                            | Generación de indicadores que evalúen el rendimiento que las personas poseen dentro de la organización, así como los periodos de tiempo a ser implementadas para evidenciar el resultado en base a las labores que realicen y así tomar mejores decisiones.                           |
| Proporciona oportunidades que impulsen a las personas implicarse e innovar.                                                                      | Las oportunidades de impulso a las personas a innovar se da únicamente con el permiso de la dirección, el inconveniente es que al no conocer de una manera más exacta las aptitudes de las personas, resulta difícil tomar en cuenta los criterios para la toma de decisiones efectiva. | Generación de espacios comunicacionales en los que las personas puedan aportar sus ideas para mejorar el desempeño laboral dentro de la institución a la vez que permita identificar visualmente las virtudes intelectuales de las personas para el aporte positivo a la institución. |
| Formación a administrativos para que gestionen directrices que den facultad a personas de la institución a trabajar con independencia inmediata. | No existe capacitación por parte de la institución que fomente el aprendizaje de las personas, por lo tanto las personas no pueden trabajar con independencia inmediata al no conocer la institución sus capacidades y mucho menos formarlas de mejor manera.                           | Formación de un programa de capacitación que fomente el aprendizaje en base a las áreas a las que se destina el talento humano, lo que induce al conocimiento hacia las personas que se refleja en los resultados en sus áreas de trabajo.                                            |
| Identifica oportunidades para mejorar las prácticas comunicativas y de conocimiento.                                                             | No se identifica oportunidades para innovar en la comunicación dentro de la institución.                                                                                                                                                                                                | Generación de indicadores para corroborar la eficiencia de los canales de comunicación.                                                                                                                                                                                               |
| Brinda reconocimiento a las personas para mantener su involucramiento y responsabilidades con la institución.                                    | No existe un sistema de recompensas definido y documentado.                                                                                                                                                                                                                             | Definición de un sistema de recompensas en base a resultados que se generen con indicadores de gestión.                                                                                                                                                                               |

|                                                                 |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establece planes de pensiones, asistencia, guardería, permisos. | No existe un plan de asistencia, guardería o permisos establecido, a fin de formalizar los mismos. | Desarrollo de un plan de asistencia, así como de límite de permisos y motivos de los mismos y en caso de ser necesario de guardería, depende la capacidad de instalada de la institución, así como de la relevancia del caso. |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fuente: Elaboración propia en base a modelo EFQM**

- **Criterio 3: Estrategia**

**Puntuación:** 62 sobre 80 puntos (77,5% de compromiso con la excelencia)

**Cuadro 4. 7 Estrategia**

| ÁREAS A VALORAR                                                                                                                                                 | ÁREAS DE MEJORA                                                                                                                                              | RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efectúa la recogida y análisis de datos para definir de mejor manera el mercado y el segmento en el que se encuentra la institución tanto presente como futura. | No se posee una estrategia de recolección de datos para definir el mercado ni la segmentación dentro de la institución.                                      | Recolecta de datos informativos de estudiantes, que se pueda utilizar para segmentar el mercado en base a sus edades, lugar de vivienda, motivos por los que estudian, área de trabajo, motivos por los que dejaron de estudiar a su tiempo, entre otra información que pueda generar tendencias, se predefinen las cualidades en común de los clientes actuales y así identificar quienes podrían ser clientes potenciales. |
| Analiza los datos para determinar el impacto de nuevas TI y modelos sobre el rendimiento de la gestión.                                                         | No se ha llevado a cabo análisis de nuevas tecnologías de la información para una gestión efectiva en la institución.                                        | Identificación de sistemas de información que sean de gran utilidad para la realización de actividades de manera más rápida y su viabilidad presupuestaria para la gestión administrativa.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Identifica factores críticos de éxito.                                                                                                                          | No se toma en cuenta indicadores que pongan en consideración factores de éxito.                                                                              | Desarrollo de indicadores que pongan en consideración los factores de éxito de la institución, así como otros que tomen en cuenta la eficacia de las políticas y estrategias institucionales.                                                                                                                                                                                                                                |
| Evalúa la eficacia de la política y estrategia.                                                                                                                 | No se considera la eficacia de la política y estrategia de la institución.                                                                                   | Identificación de periódicamente en base a un modelo de evaluación la mejora o deterioro de las políticas institucionales y la efectividad de las estrategias que se poseen.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Identifica, diseña y comunica el esquema de procesos necesario para fundamentar la política y estrategia de la institución.                                     | No existe un esquema de procesos estandarizado ni documentado para poder comunicarlo de manera efectiva.                                                     | Definición de un esquema de procesos estandarizado y documentado para la realización de actividades de la mejor manera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Establece sistemas de información y seguimiento para analizar la mejora obtenida.                                                                               | No se posee sistemas de información sistematizados o documentados que permitan a la institución obtener resultados para el seguimiento y análisis de mejora. | Identificación de sistemas de información que permitan obtener resultados de seguimiento de actividades que evidencien si existe mejora en la realización de las mismas y su priorización en caso de ser necesaria.                                                                                                                                                                                                          |

**Fuente: Elaboración propia en base a modelo EFQM**

- **Criterio 4: Alianzas y Recursos**

**Puntuación:** 70,2 sobre 90 puntos (78% de compromiso con la excelencia)

**Cuadro 4. 8 Alianzas y Recursos**

| ÁREAS A VALORAR                                                                                                                | ÁREAS DE MEJORA                                                                                                                                                              | RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identifica competencias clave de los <i>partners</i> para aprovecharlas mutuamente.                                            | No existe acuerdos formales documentados acerca del tipo de colaboración entre los <i>partners</i> y la institución.                                                         | Diseño de los documentos que formalicen el tipo de acuerdo que existe entre las partes como respaldo interno de los beneficios que se obtienen.                                                |
| Establece los sistemas adecuados de informes.                                                                                  | No existe un sistema de informes estandarizado que permita tomar decisiones inmediatamente en base a datos verificados.                                                      | Definición de un sistema de informes estandarizado por contenido y por fechas, que faculden la toma de decisiones efectiva en base a información real de la institución.                       |
| Desarrolla estrategias y procesos económicos y financieros.                                                                    | Inexistencia de una gestión por procesos estandarizados dentro de la organización.                                                                                           | Desarrollo de procesos para la gestión administrativa efectiva de la institución que divida las áreas y las actividades, se estandarizan las mismas.                                           |
| Desarrolla una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización. | No se ha tomado en cuenta una estrategia exacta para la gestión de activos fijos en base a la estrategia y política institucional.                                           | Definición de una estrategia para la gestión efectiva de activos fijos que sea afín a la estrategia y política institucional.                                                                  |
| Mide y gestiona cualquier impacto negativo de los activos en las personas.                                                     | No se mide o se gestiona los impactos positivos o negativos de los activos en la institución de manera formal o documentada.                                                 | Medición en base a indicadores el impacto, tanto positivo como negativo de los activos.                                                                                                        |
| Utiliza tecnologías de la información y comunicación para apoyar a las actividades de la organización.                         | No se ha considerado nuevas tecnologías para la gestión administrativa.                                                                                                      | Identificación de nuevas tecnologías de información y comunicación, y según su viabilidad, tomarlas en cuenta para la disminución de trabajo y actividades que refuercen la calidad operativa. |
| Aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.                                                                                 | Se utiliza tecnologías de información tradicionales, como office, para el desempeño de las funciones que necesiten su utilización.                                           | Consideración de actualización tecnológica institucional para un mejor desempeño laboral.                                                                                                      |
| Desarrollo de una estrategia de gestión de información y conocimiento que apoye la estrategia de la organización.              | No se posee una estrategia para la gestión de la información desde que se genera hasta que se archiva o finaliza que se encuentre especificada, sistematizada o documentada. | Desarrollo de procesos comunicativos para la gestión efectiva de la comunicación, así como la eficiencia en su uso.                                                                            |

**Fuente:** Elaboración propia en base a modelo EFQM

- **Criterio 5: Procesos**

**Puntuación:** 61,6 sobre 140 puntos (44% de compromiso con la excelencia)

Cuadro 4. 9 Procesos

| ÁREAS A VALORAR                                                                                                               | ÁREAS DE MEJORA                                                                                                                                                                                                                          | RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseña los procesos de la organización.                                                                                       | La institución desarrolla sus procesos de manera empírica, por lo cual surge pérdida de información, de documentos y atraso en procesos más grandes que se encuentren interrelacionados.                                                 | Identificación de los tipos de procesos.                                                                                         |
| Identifica los grupos de interés de cada proceso.                                                                             | No se tiene especificado los grupos de procesos según su orden o tipo.                                                                                                                                                                   | Especificación de los grupos de procesos según su orden o tipo.                                                                  |
| Establece el sistema de gestión de procesos.                                                                                  | Inexistencia de un sistema de gestión de procesos.                                                                                                                                                                                       | Desarrollo de un sistema de gestión de procesos que estandarice la realización de las actividades repetitivas de la institución. |
| Aplica a la gestión de procesos sistemas como ISO 9001, 14001 u OHSAS 18000.                                                  | No se aplica gestión de procesos según certificaciones externas.                                                                                                                                                                         | Identificación de la viabilidad de certificaciones externas que avalen el manejo interno de la institución.                      |
| Implementa indicadores de procesos y establecer objetivos de rendimiento.                                                     | No se posee indicadores que evidencien el rendimiento de los procesos institucionales.                                                                                                                                                   | Definición de indicadores que evidencien el rendimiento de los procesos institucionales.                                         |
| Identifica prioridades para las oportunidades de mejoramiento.                                                                | No se prioriza actividades repetitivas, a menos que los inconvenientes o las actividades se generen en ese momento, sin un orden específico.                                                                                             | Realización de una matriz de priorización para identificar los procesos según su intervención e impacto en la institución.       |
| Utiliza los resultados del rendimiento y de las actividades de aprendizaje para establecer prioridades y objetivos de mejora. | No se ha estructurado a los grupos de interés para que intervengan en el desarrollo de procesos innovadores dentro de la institución.                                                                                                    | Estructuración de equipos que determinen la mejora de procesos existentes en base a indicadores establecidos.                    |
| Descubre y utiliza nuevos diseños de procesos, filosofías y tecnologías.                                                      | No se ha investigado acerca de nuevos diseños de procesos, filosofías y tecnologías.                                                                                                                                                     | Investigación de diseños de procesos que se adapten a la institución para su desenvolvimiento interno.                           |
| Establece los métodos para el cambio.                                                                                         | Inexistencia de establecimiento de métodos para el cambio de procesos, por ende los procesos no pueden ser exactamente medibles ni controlables, más que por una evidencia informal de inconformidad por parte de los grupos de interés. | Establecimiento de procesos de cambio que se ajusten a las tendencias actuales que favorezcan el desempeño institucional.        |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se asegura que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.                                                                    | Inexistencia de indicadores que aseguren la validez o efectividad de los procesos actuales ni procesos que cambien dentro de la institución.                                                                                                                                    | Desarrollo de indicadores que permitan evidenciar la efectividad de los procesos actuales para la toma de decisiones en los posibles cambios que se los puede dar que concluya en una mejora de tiempos y disminución de pasos y dificultad de los procesos. |
| Desarrolla nuevos servicios tanto para los clientes actuales como para poder acceder a otros diferentes.                                         | El modelo del negocio no es flexible a apertura de nuevos servicios dado que la oferta académica tanto de materias como de titulación son reguladas y dadas por la entidad pública correspondiente.                                                                             | Generación de alianzas estratégicas que permitan brindar diferentes servicios educativos no formales a los estudiantes actuales, que a la vez llame la atención de estudiantes potenciales.                                                                  |
| Utiliza la creatividad, la innovación y competencias de las personas para desarrollar nuevos productos y/o servicios.                            | El Ministerio de Educación da a conocer las bases metodológicas de educación en base a resoluciones para las unidades educativas para personas con escolaridad inconclusa, para lo cual se adapta la institución a las expectativas que ellos consideran pertinentes.           | Identificación de vacíos legales dentro de LOEI que permitan a la institución desarrollar nuevas actividades dentro de lo que establece la ley.                                                                                                              |
| Comunica, informa y asesora en relación a los nuevos servicios a los clientes actuales y potenciales.                                            | No se toma en cuenta la comunicación de la razón de la distribución a los estudiantes, dado que es conocimiento general de las personas el saber el curso en el que se encuentran y únicamente acatan las decisiones de la institución en cuanto a cómo se encuentran ubicados. | Comunicación de las razones de la distribución según cursos, horarios y periodos para que refuerce el conocimiento de los estudiantes en el tema en cuestión.                                                                                                |
| Gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamos.                                                 | No se gestiona la información en base a las quejas y reclamos, dado que se soluciona la situación el momento que se genera, pero se mantienen los procesos de gestión empíricos, por lo que surgen reclamos del mismo tipo por parte de otros estudiantes.                      | Elaboración de un registro de obligaciones y prohibiciones de estudiantes, en el que conste las facilidades de pago, así como sus plazos, entre las diversas circunstancias que se manifiesten dentro del periodo lectivo.                                   |
| Da seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción. | No se posee una estrategia de seguimiento a las ventas, servicio ni contactos, que determinen la satisfacción de todos los estudiantes.                                                                                                                                         | Generación de una base de datos de estudiantes, que permita tener conocimiento de sus datos informativos, así como de sus <i>hobbies</i> .                                                                                                                   |

|                                                                               |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establece alianzas con los clientes                                           | Las alianzas se generan de manera empírica, al momento que los estudiantes necesitan prórroga para pagos, permisos u otros; sin establecer algo por escrito.               | Definición de metodologías de pago, accesibilidad y permisos por escrito, se lleva un control de los mismos, para tener en cuenta para la toma de decisiones.                                 |
| Emplea encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos. | No se posee registro de información periódica de datos de estudiantes.                                                                                                     | Realización de encuestas periódicas de satisfacción, así como de recolección de información de los estudiantes.                                                                               |
| Asesora a los clientes en el uso responsable del servicio.                    | El uso responsable de las instalaciones se las da únicamente al inicio del periodo de manera verbal, mas no de otras maneras que inciten al buen uso de las instalaciones. | Gestión de programas de concientización y mingas, que genere conciencia en los estudiantes en base al uso responsable de las instalaciones de la institución, así como la de sus alrededores. |

**Fuente: Elaboración propia en base a modelo EFQM**

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. Introducción**

Con el desarrollo del cuestionario y formulario de Autoevaluación que el modelo de excelencia EFQM da a conocer, se identifica tanto las áreas a valorar, así como las áreas de mejora, de las cuales se desarrolló las recomendaciones sobre las líneas de acción, determinadas a llevar a la institución a la excelencia; por ende, se propone diseñar planes de mejora, mediante la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM, los mismos que se basan en las recomendaciones sobre líneas de acción propuestos.

#### **5.2.3. Análisis de Planes de Mejora**

Con el fin de desarrollar planes de mejora realistas que se adapten a las necesidades institucionales, con el comité de excelencia de la Unidad Educativa PCEI Japón, se identificó cuatro planes que aborden las recomendaciones sobre las líneas de acción, de los cuales se busca identificar tres planes relevantes para su posterior formulación. La identificación de estos planes a ser formulados se lleva a cabo mediante la matriz de priorización, que según Camisón (2006) “Son herramientas que sirven para priorizar actividades, temas, características de productos o servicios, etc. A partir de criterios de ponderación conocidos” (p. 1270). Esto se logra a través del método de consenso de criterios, en el que se determina los más relevantes en base a qué tantas recomendaciones sobre líneas de acción pueden abordar o solucionar de los criterios del modelo de excelencia EFQM.

##### **5.2.3.1 Planes de mejora sobre líneas de acción.**

Se procede a codificar los proyectos y las recomendaciones sobre líneas de acción para simplificar su participación en la matriz de priorización.

- **Planes de Acción.**

El Modelo de Excelencia EFQM, dentro del proceso para obtener el sello de excelencia, designa al comité de excelencia para proponer cuatro proyectos como mínimo (cuadro 5.1), los cuales deben ser identificados en base a las recomendaciones sobre líneas de acción de cada criterio (cuadro 5.2).

**Cuadro 5. 1 Planes de Acción**

| CODIGO | PLANES DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1     | Formalizar de manera documentada los canales de comunicación tanto horizontal como vertical, así como la información que se dará a conocer por cada canal, a fin de obtener un sistema específico que aporte a la comunicación efectiva entre todos quienes conforman la institución.                |
| A2     | Elaborar un manual de diseño de procesos que defina las actividades según su clasificación y responsables, en el que se evidencie una estructura sistemática y estandarizada para la gestión administrativa efectiva que faculte la toma de decisiones dentro de la institución.                     |
| A3     | Desarrollar indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía que permitan valorar el cumplimiento de la gestión de procesos, así como la satisfacción de estudiantes, docentes, directivos y comunidad.                                                                                       |
| A4     | Definir encuestas de satisfacción dirigido a estudiantes, docentes, directivos y comunidad, con el fin de obtener información en base a su conformidad con el desarrollo de las actividades de la institución y se sirva de base para la gestión de indicadores para la toma de decisiones efectiva. |

Fuente: Comité de Excelencia de la U.E. PCEI Japón

- **Recomendaciones sobre líneas de acción.**

**Cuadro 5. 2 Recomendaciones sobre líneas de acción**

| CRITERIO  | CÓDIGO | RECOMENDACIÓN SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIDERAZGO | B1     | Comunicación de la misión, visión y valores institucionales a través de la plataforma virtual uejapon.edu.ec, capacitación a docentes, clases a estudiantes y como complemento a reuniones de trabajo.                                                                                                                     |
|           | B2     | Formación como requisito a quienes conforman la institución como clientes internos el conocimiento de la misión, visión y valores para que difundan los mismos y tengan conocimiento de lo que la institución tiene como fin y como desea llegar a él.                                                                     |
|           | B3     | Definición de la cadena de valor dentro de la institución para identificar las actividades según su importancia y alcance.                                                                                                                                                                                                 |
|           | B4     | Creación de indicadores de gestión que den a conocer con exactitud el cumplimiento, avance y satisfacción de la misión y visión institucional, con la finalidad de tener evidencia física del grado de consecución del liderazgo en la organización, lo que genera un aporte positivo para la toma de decisiones efectiva. |
|           | B5     | Desarrollo de una estructura de procesos definida, sistemática, que defina correctamente los cargos, niveles y perfiles de cada área y por ende de cada empleado.                                                                                                                                                          |

|          |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSONAS | <b>B6</b>  | Generación de indicadores de calidad para la gestión de los procesos como evidencia física de la eficiencia en la realización de los mismos y por ende gestionar posibles mejoras para alcanzar la excelencia en procesos.                                                                                      |
|          | <b>B7</b>  | Documentación de las alianzas estratégicas que la institución posee a fin de corroborar el beneficio concreto que ésta recibe por parte de sus partners.                                                                                                                                                        |
|          | <b>B8</b>  | Generación de indicadores que generen un apoyo a la eficiencia comunicativa que la institución posee con sus grupos de interés, a fin de facilitar la toma de decisiones en caso de evidenciar una posibilidad de mejora.                                                                                       |
|          | <b>B9</b>  | Generación de un programa de recompensas por parte de la institución hacia sus grupos de interés para incrementar la fidelidad y satisfacción de los mismos.                                                                                                                                                    |
|          | <b>B10</b> | Identificación de posibilidades de alianzas estratégicas con centros de capacitación que genere un beneficio en la participación de seminarios, foros y similares.                                                                                                                                              |
|          | <b>B11</b> | Generación de instancias formales como espacios de comunicación cada cierto tiempo, en el que se pueda dar a conocer la misión, visión, valores, política, estrategia y planes de acción a quienes conforman la institución para que conozcan más a fondo los ideales institucionales y se guíen en los mismos. |
|          | <b>B12</b> | Generación de un programa de recompensas por parte de la institución hacia sus grupos de interés que establezca los tipos de recompensas que se brindan y las acciones por las que se emitirían, con esto las personas se sentiría valoradas por el esfuerzo que realizan.                                      |
|          | <b>B13</b> | Desarrollo de estrategias de comunicación tanto personal como tecnológica y visual para que los grupos de interés tengan conocimiento de los cambios que la institución genere.                                                                                                                                 |
|          | <b>B14</b> | Generación de indicadores de eficacia que den evidencia documentada de los cambios para comprobar si los resultados son positivos o negativos.                                                                                                                                                                  |
|          | <b>B15</b> | Formalización documentada las políticas de gestión de talento humano con una estructura de procesos de selección de nuevos integrantes definida, que se integre con las políticas y estrategias institucionales.                                                                                                |
|          | <b>B16</b> | Desarrollo de encuestas de satisfacción hacia los empleados con el fin de conocer su adaptabilidad y conformidad con la institución, lo que sirve para tomar decisiones que fortalezcan el vínculo laboral.                                                                                                     |
|          | <b>B17</b> | Toma en cuenta nuevas metodologías de trabajo que faciliten el desarrollo de las actividades de las personas dentro de la institución.                                                                                                                                                                          |
|          | <b>B18</b> | Identificación, clasificación y adecuación de las competencias que se necesitan en las áreas de trabajo según las actividades que se realice, y en base a éstas competencias, determinar al talento humano más capacitado para desarrollarlas eficientemente.                                                   |
|          | <b>B19</b> | Panificación de asesoramiento al talento humano dentro de la organización para que incremente sus conocimientos en cuanto a las áreas en las que se desenvuelven.                                                                                                                                               |
|          | <b>B20</b> | Definición de los objetivos individuales y relacionarlos con los institucionales para que exista coordinación y sinergia entre lo que el talento humano realiza y como el resultado beneficia a la institución.                                                                                                 |
|          | <b>B21</b> | Generación de indicadores que evalúen el rendimiento que las personas poseen dentro de la organización, así como los periodos de tiempo a ser implementadas para evidenciar el resultado en base a las labores que realicen y así tomar mejores decisiones.                                                     |
|          | <b>B22</b> | Generación de espacios comunicacionales en los que las personas puedan aportar sus ideas para mejorar el desempeño laboral dentro de la institución a la vez que permita identificar visualmente las virtudes intelectuales de las personas para el aporte positivo a la institución.                           |
|          | <b>B23</b> | Formación de un programa de capacitación que fomente el aprendizaje en base a las áreas a las que se destina el talento humano, lo que induce al conocimiento hacia las personas que se refleja en los resultados en sus áreas de trabajo.                                                                      |

|                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <b>B24</b> | Definición de las responsabilidades y obligaciones de las personas que conforman la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                              | <b>B25</b> | Formalización documentada de los canales de comunicación tanto horizontal como vertical, a fin de obtener un sistema específico que aporte a la comunicación efectiva interna entre todos quienes conforman la institución.                                                                                                                                                                                                  |
|                              | <b>B26</b> | Generación de indicadores para corroborar la eficiencia de los canales de comunicación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              | <b>B27</b> | Definición de un sistema de recompensas en base a resultados que se generen con indicadores de gestión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              | <b>B28</b> | Desarrollo de un plan de asistencia, así como de límite de permisos y motivos de los mismos y en caso de ser necesario de guardería, depende la capacidad de instalada de la institución, así como de la relevancia del caso.                                                                                                                                                                                                |
| <b>POLITICA Y ESTRATEGIA</b> | <b>B29</b> | Recolecta de datos informativos de estudiantes, que se pueda utilizar para segmentar el mercado en base a sus edades, lugar de vivienda, motivos por los que estudian, área de trabajo, motivos por los que dejaron de estudiar a su tiempo, entre otra información que pueda generar tendencias, se predefinen las cualidades en común de los clientes actuales y así identificar quienes podrían ser clientes potenciales. |
|                              | <b>B30</b> | Identificación de sistemas de información que sean de gran utilidad para la realización de actividades de manera más rápida y su viabilidad presupuestaria para la gestión administrativa.                                                                                                                                                                                                                                   |
|                              | <b>B31</b> | Desarrollo de indicadores que pongan en consideración los factores de éxito de la institución, así como otros que tomen en cuenta la eficacia de las políticas y estrategias institucionales.                                                                                                                                                                                                                                |
|                              | <b>B32</b> | Definición de un esquema de procesos estandarizado y documentado para la realización de actividades de la mejor manera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                              | <b>B33</b> | Identificación de sistemas de información que permitan obtener resultados de seguimiento de actividades que evidencien si existe mejora en la realización de las mismas y su priorización en caso de ser necesaria.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>   | <b>B34</b> | Diseño de los documentos que formalicen el tipo de acuerdo que existe entre las partes como respaldo interno de los beneficios que se obtienen.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                              | <b>B35</b> | Definición de un sistema de informes estandarizado por contenido y por fechas, que faculten la toma de decisiones efectiva en base a información real de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                              | <b>B36</b> | Desarrollo de procesos para la gestión administrativa efectiva de la institución que divida las áreas y las actividades, se estandariza las mismas.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                              | <b>B37</b> | Definición de una estrategia para la gestión efectiva de activos fijos que sea afín a la estrategia y política institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                              | <b>B38</b> | Identificación de nuevas tecnologías de información y comunicación, y según su viabilidad, tomarlas en cuenta para la disminución de trabajo y actividades que refuercen la calidad operativa.                                                                                                                                                                                                                               |
|                              | <b>B39</b> | Desarrollo de procesos comunicativos para la gestión efectiva de la comunicación, así como la eficiencia en su uso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                              | <b>B40</b> | Identificación de los tipos de procesos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>PROCESOS</b>              | <b>B41</b> | Especificación de los grupos de procesos según su orden o tipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                              | <b>B42</b> | Desarrollo de un sistema de gestión de procesos que estandarice la realización de las actividades repetitivas de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                              | <b>B43</b> | Identificación de la viabilidad de certificaciones externas que avalen el manejo interno de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                              | <b>B44</b> | Definición de indicadores que evidencien el rendimiento de los procesos institucionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                              | <b>B45</b> | Realización de una matriz de priorización para identificar los procesos según su intervención e impacto en la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                              | <b>B46</b> | Estructura de equipos que determinen la mejora de procesos existentes en base a indicadores establecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                              | <b>B47</b> | Investigación de diseños de procesos que se adapten a la institución para su desenvolvimiento interno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B48</b> | Desarrollo de indicadores que permitan evidenciar la efectividad de los procesos actuales para la toma de decisiones en los posibles cambios que se los puede dar que concluya en una mejora de tiempos y disminución de pasos y dificultad de los procesos. |
| <b>B49</b> | Identificación de vacíos legales dentro de LOEI que permitan a la institución desarrollar nuevas actividades dentro de lo que establece la ley.                                                                                                              |
| <b>B50</b> | Comunicación de las razones de la distribución según cursos, horarios y periodos para que refuerce el conocimiento de los estudiantes en el tema en cuestión.                                                                                                |
| <b>B51</b> | Realización de encuestas periódicas de satisfacción, así como de recolección de información de los estudiantes.                                                                                                                                              |
| <b>B52</b> | Elaboración de un registro de obligaciones y prohibiciones de estudiantes, en el que consten las facilidades de pago, así como sus plazos, entre las diversas circunstancias que se manifiesten dentro del periodo lectivo.                                  |
| <b>B53</b> | Gestión de programas de concientización y mingas, que genere conciencia en los estudiantes en base al uso responsable de las instalaciones de la institución, así como la de sus alrededores.                                                                |

**Fuente:** Elaboración propia en base a formulario EFQM

#### 5.2.4 Matriz en L por Plan de Acción.

Para priorizar los planes de acción a formular, se realiza la matriz en L, a la que se le da un puntaje de 1 a 5, depende de la importancia que las recomendaciones tengan para el proyecto, 1 para mínima importancia y 5 para máxima importancia.

- **Plan de Acción A1:** Formalizar de manera documentada los canales de comunicación tanto horizontal como vertical, así como la información que se dará a conocer por cada canal, a fin de obtener un sistema específico que aporte a la comunicación efectiva entre todos quienes conforman la institución.

**Tabla 5. 1 Matriz Plan de Acción A1**

| <b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b> | <b>RECTORA</b> | <b>VICERRECTOR</b> | <b>REP. ADMINISTRATIVA</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|-------------------------|----------------|--------------------|----------------------------|--------------|-----------------|
| <b>B1</b>               | 5              | 4                  | 5                          | <b>14</b>    | <b>5</b>        |
| <b>B2</b>               | 4              | 4                  | 3                          | <b>11</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B3</b>               | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B4</b>               | 1              | 1                  | 2                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B5</b>               | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B6</b>               | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B7</b>               | 3              | 2                  | 2                          | <b>7</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B8</b>               | 4              | 5                  | 4                          | <b>13</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B9</b>               | 1              | 2                  | 1                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B10</b>              | 2              | 3                  | 2                          | <b>7</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B11</b>              | 5              | 4                  | 5                          | <b>14</b>    | <b>5</b>        |

|            |   |   |   |           |          |
|------------|---|---|---|-----------|----------|
| <b>B12</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | <b>5</b> |
| <b>B14</b> | 2 | 3 | 3 | <b>8</b>  | <b>3</b> |
| <b>B15</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B16</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B17</b> | 3 | 2 | 2 | <b>7</b>  | <b>2</b> |
| <b>B18</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B19</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B20</b> | 2 | 2 | 2 | <b>6</b>  | <b>2</b> |
| <b>B21</b> | 3 | 3 | 1 | <b>7</b>  | <b>2</b> |
| <b>B22</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | <b>5</b> |
| <b>B23</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B24</b> | 1 | 2 | 2 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B25</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | <b>5</b> |
| <b>B26</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | <b>4</b> |
| <b>B27</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B28</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B29</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B30</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B31</b> | 2 | 1 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B32</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B33</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B34</b> | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> | <b>3</b> |
| <b>B35</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B36</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B37</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B38</b> | 3 | 4 | 3 | <b>10</b> | <b>3</b> |
| <b>B39</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | <b>4</b> |
| <b>B40</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B41</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B42</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B43</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B44</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B45</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B46</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B47</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B48</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B49</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B50</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | <b>5</b> |
| <b>B51</b> | 3 | 4 | 3 | <b>10</b> | <b>3</b> |

|                      |   |   |   |            |            |
|----------------------|---|---|---|------------|------------|
| B52                  | 2 | 4 | 2 | 8          | 3          |
| B53                  | 4 | 3 | 4 | 11         | 4          |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   | <b>343</b> | <b>114</b> |

Fuente: Elaboración propia

- **Plan de Acción A2:** Elaborar un manual de diseño de procesos que defina las actividades según su clasificación y responsables, en el que se evidencie una estructura sistemática y estandarizada para la gestión administrativa efectiva que faculte la toma de decisiones dentro de la institución.

Tabla 5. 2 Matriz Plan de Acción A2

| LÍNEAS DE ACCIÓN | RECTORA | VICERRECTOR | REP. ADMINISTRATIVA | TOTAL | PROMEDIO |
|------------------|---------|-------------|---------------------|-------|----------|
| B1               | 1       | 2           | 1                   | 4     | 1        |
| B2               | 3       | 3           | 2                   | 8     | 3        |
| B3               | 3       | 4           | 2                   | 9     | 3        |
| B4               | 3       | 3           | 2                   | 8     | 3        |
| B5               | 5       | 4           | 5                   | 14    | 5        |
| B6               | 2       | 1           | 2                   | 5     | 2        |
| B7               | 3       | 3           | 3                   | 9     | 3        |
| B8               | 2       | 2           | 1                   | 5     | 2        |
| B9               | 1       | 2           | 2                   | 5     | 2        |
| B10              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B11              | 2       | 1           | 2                   | 5     | 2        |
| B12              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B13              | 3       | 3           | 4                   | 10    | 3        |
| B14              | 1       | 2           | 2                   | 5     | 2        |
| B15              | 4       | 4           | 5                   | 13    | 4        |
| B16              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B17              | 3       | 4           | 3                   | 10    | 3        |
| B18              | 3       | 3           | 2                   | 8     | 3        |
| B19              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B20              | 2       | 2           | 2                   | 6     | 2        |
| B21              | 2       | 2           | 1                   | 5     | 2        |
| B22              | 1       | 2           | 1                   | 4     | 1        |
| B23              | 1       | 2           | 2                   | 5     | 2        |
| B24              | 5       | 5           | 4                   | 14    | 5        |
| B25              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B26              | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B27              | 1       | 2           | 1                   | 4     | 1        |

|               |   |   |   |     |     |
|---------------|---|---|---|-----|-----|
| B28           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B29           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B30           | 3 | 2 | 3 | 8   | 3   |
| B31           | 2 | 3 | 3 | 8   | 3   |
| B32           | 5 | 5 | 5 | 15  | 5   |
| B33           | 2 | 3 | 2 | 7   | 2   |
| B34           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B35           | 2 | 1 | 2 | 5   | 2   |
| B36           | 5 | 5 | 5 | 15  | 5   |
| B37           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B38           | 1 | 1 | 2 | 4   | 1   |
| B39           | 4 | 4 | 5 | 13  | 4   |
| B40           | 5 | 4 | 4 | 13  | 4   |
| B41           | 5 | 5 | 4 | 14  | 5   |
| B42           | 5 | 5 | 5 | 15  | 5   |
| B43           | 4 | 4 | 3 | 11  | 4   |
| B44           | 3 | 3 | 4 | 10  | 3   |
| B45           | 3 | 3 | 2 | 8   | 3   |
| B46           | 4 | 4 | 5 | 13  | 4   |
| B47           | 3 | 4 | 4 | 11  | 4   |
| B48           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B49           | 1 | 2 | 1 | 4   | 1   |
| B50           | 1 | 1 | 2 | 4   | 1   |
| B51           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B52           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B53           | 1 | 2 | 2 | 5   | 2   |
| PUNTAJE TOTAL |   |   |   | 382 | 127 |

Fuente: Elaboración propia

- **Plan de Acción A3:** Desarrollar indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía que permitan valorar el cumplimiento de la gestión de procesos, así como la satisfacción de estudiantes, docentes, directivos y comunidad.

Tabla 5. 3 Matriz Plan de Acción A3

| LÍNEAS DE ACCIÓN | RECTORA | VICERRECTOR | REP. ADMINISTRATIVA | TOTAL | PROMEDIO |
|------------------|---------|-------------|---------------------|-------|----------|
| B1               | 1       | 1           | 1                   | 3     | 1        |
| B2               | 5       | 5           | 4                   | 14    | 5        |
| B3               | 2       | 1           | 2                   | 5     | 2        |
| B4               | 5       | 5           | 5                   | 15    | 5        |
| B5               | 2       | 2           | 1                   | 5     | 2        |

|            |   |   |   |           |          |
|------------|---|---|---|-----------|----------|
| <b>B6</b>  | 5 | 5 | 3 | <b>13</b> | <b>4</b> |
| <b>B7</b>  | 3 | 2 | 3 | <b>8</b>  | <b>3</b> |
| <b>B8</b>  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | <b>5</b> |
| <b>B9</b>  | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B10</b> | 3 | 2 | 1 | <b>6</b>  | <b>2</b> |
| <b>B11</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | <b>3</b> |
| <b>B12</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B13</b> | 3 | 2 | 2 | <b>7</b>  | <b>2</b> |
| <b>B14</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | <b>5</b> |
| <b>B15</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B16</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B17</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | <b>3</b> |
| <b>B18</b> | 3 | 2 | 3 | <b>8</b>  | <b>3</b> |
| <b>B19</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | <b>4</b> |
| <b>B20</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B21</b> | 2 | 2 | 2 | <b>6</b>  | <b>2</b> |
| <b>B22</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | <b>4</b> |
| <b>B23</b> | 2 | 3 | 2 | <b>7</b>  | <b>2</b> |
| <b>B24</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B25</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B26</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | <b>5</b> |
| <b>B27</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B28</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B29</b> | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B30</b> | 1 | 2 | 2 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B31</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | <b>5</b> |
| <b>B32</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B33</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B34</b> | 2 | 1 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B35</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B36</b> | 2 | 1 | 2 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B37</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | <b>4</b> |
| <b>B38</b> | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>  | <b>1</b> |
| <b>B39</b> | 2 | 2 | 2 | <b>6</b>  | <b>2</b> |
| <b>B40</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B41</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B42</b> | 2 | 2 | 1 | <b>5</b>  | <b>2</b> |
| <b>B43</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | <b>4</b> |
| <b>B44</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | <b>5</b> |
| <b>B45</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B46</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |
| <b>B47</b> | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>  | <b>1</b> |

|                      |   |   |   |            |            |
|----------------------|---|---|---|------------|------------|
| <b>B48</b>           | 5 | 5 | 3 | <b>13</b>  | <b>4</b>   |
| <b>B49</b>           | 1 | 1 | 2 | <b>4</b>   | <b>1</b>   |
| <b>B50</b>           | 1 | 2 | 1 | <b>4</b>   | <b>1</b>   |
| <b>B51</b>           | 3 | 4 | 5 | <b>12</b>  | <b>4</b>   |
| <b>B52</b>           | 1 | 1 | 1 | <b>3</b>   | <b>1</b>   |
| <b>B53</b>           | 3 | 2 | 3 | <b>8</b>   | <b>3</b>   |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   |   |   | <b>374</b> | <b>125</b> |

Fuente: Elaboración propia

- **Plan de Acción A4:** Definir encuestas de satisfacción dirigido a estudiantes, docentes, directivos y comunidad, con el fin de obtener información en base a su conformidad con el desarrollo de las actividades de la institución y se sirva de base para la gestión de indicadores para la toma de decisiones efectiva.

Tabla 5. 4 Matriz Plan de Acción A4

| <b>LINEAS DE ACCIÓN</b> | <b>RECTORA</b> | <b>VICERRECTOR</b> | <b>REP. ADMINISTRATIVA</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|-------------------------|----------------|--------------------|----------------------------|--------------|-----------------|
| <b>B1</b>               | 2              | 1                  | 1                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B2</b>               | 2              | 1                  | 1                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B3</b>               | 1              | 1                  | 2                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B4</b>               | 4              | 4                  | 5                          | <b>13</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B5</b>               | 3              | 2                  | 4                          | <b>9</b>     | <b>3</b>        |
| <b>B6</b>               | 4              | 3                  | 4                          | <b>11</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B7</b>               | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B8</b>               | 4              | 3                  | 4                          | <b>11</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B9</b>               | 1              | 2                  | 1                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B10</b>              | 1              | 2                  | 2                          | <b>5</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B11</b>              | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B12</b>              | 1              | 1                  | 2                          | <b>4</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B13</b>              | 4              | 4                  | 5                          | <b>13</b>    | <b>4</b>        |
| <b>B14</b>              | 3              | 3                  | 2                          | <b>8</b>     | <b>3</b>        |
| <b>B15</b>              | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |
| <b>B16</b>              | 5              | 5                  | 5                          | <b>15</b>    | <b>5</b>        |
| <b>B17</b>              | 2              | 3                  | 2                          | <b>7</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B18</b>              | 4              | 3                  | 3                          | <b>10</b>    | <b>3</b>        |
| <b>B19</b>              | 2              | 2                  | 3                          | <b>7</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B20</b>              | 2              | 3                  | 3                          | <b>8</b>     | <b>3</b>        |
| <b>B21</b>              | 4              | 3                  | 3                          | <b>10</b>    | <b>3</b>        |
| <b>B22</b>              | 2              | 2                  | 3                          | <b>7</b>     | <b>2</b>        |
| <b>B23</b>              | 1              | 1                  | 1                          | <b>3</b>     | <b>1</b>        |

|               |   |   |   |     |     |
|---------------|---|---|---|-----|-----|
| B24           | 1 | 2 | 1 | 4   | 1   |
| B25           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B26           | 3 | 3 | 2 | 8   | 3   |
| B27           | 1 | 2 | 1 | 4   | 1   |
| B28           | 3 | 2 | 3 | 8   | 3   |
| B29           | 5 | 4 | 5 | 14  | 5   |
| B30           | 3 | 3 | 4 | 10  | 3   |
| B31           | 4 | 3 | 4 | 11  | 4   |
| B32           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B33           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B34           | 2 | 2 | 2 | 6   | 2   |
| B35           | 4 | 3 | 5 | 12  | 4   |
| B36           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B37           | 3 | 2 | 3 | 8   | 3   |
| B38           | 2 | 1 | 2 | 5   | 2   |
| B39           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B40           | 1 | 2 | 1 | 4   | 1   |
| B41           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B42           | 1 | 1 | 1 | 3   | 1   |
| B43           | 4 | 4 | 5 | 13  | 4   |
| B44           | 4 | 4 | 3 | 11  | 4   |
| B45           | 1 | 3 | 2 | 6   | 2   |
| B46           | 2 | 1 | 1 | 4   | 1   |
| B47           | 1 | 2 | 3 | 6   | 2   |
| B48           | 4 | 3 | 4 | 11  | 4   |
| B49           | 1 | 2 | 1 | 4   | 1   |
| B50           | 3 | 2 | 3 | 8   | 3   |
| B51           | 5 | 4 | 4 | 13  | 4   |
| B52           | 2 | 2 | 1 | 5   | 2   |
| B53           | 4 | 3 | 3 | 10  | 3   |
| PUNTAJE TOTAL |   |   |   | 378 | 126 |

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4.1 Matriz de priorización final

Tabla 5. 5 Matriz de Priorización de Planes de Acción Final

|                                        |    | Planes de Acción |    |    |    |
|----------------------------------------|----|------------------|----|----|----|
|                                        |    | A1               | A2 | A3 | A4 |
| RECOMENDACIONES SOBRE LÍNEAS DE ACCIÓN | B1 | 5                | 1  | 1  | 1  |
|                                        | B2 | 4                | 3  | 5  | 1  |
|                                        | B3 | 1                | 3  | 2  | 1  |
|                                        | B4 | 1                | 3  | 5  | 4  |

|            |   |   |   |   |
|------------|---|---|---|---|
| <b>B5</b>  | 1 | 5 | 2 | 3 |
| <b>B6</b>  | 1 | 2 | 4 | 4 |
| <b>B7</b>  | 2 | 3 | 3 | 1 |
| <b>B8</b>  | 4 | 2 | 5 | 4 |
| <b>B9</b>  | 1 | 2 | 1 | 1 |
| <b>B10</b> | 2 | 1 | 2 | 2 |
| <b>B11</b> | 5 | 2 | 3 | 1 |
| <b>B12</b> | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <b>B13</b> | 5 | 3 | 2 | 4 |
| <b>B14</b> | 3 | 2 | 5 | 3 |
| <b>B15</b> | 1 | 4 | 1 | 1 |
| <b>B16</b> | 2 | 1 | 1 | 5 |
| <b>B17</b> | 2 | 3 | 3 | 2 |
| <b>B18</b> | 1 | 3 | 3 | 3 |
| <b>B19</b> | 1 | 1 | 4 | 2 |
| <b>B20</b> | 2 | 2 | 2 | 3 |
| <b>B21</b> | 2 | 2 | 2 | 3 |
| <b>B22</b> | 5 | 1 | 4 | 2 |
| <b>B23</b> | 1 | 2 | 2 | 1 |
| <b>B24</b> | 2 | 5 | 1 | 1 |
| <b>B25</b> | 5 | 1 | 1 | 1 |
| <b>B26</b> | 4 | 1 | 5 | 3 |
| <b>B27</b> | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <b>B28</b> | 1 | 1 | 1 | 3 |
| <b>B29</b> | 1 | 2 | 1 | 5 |
| <b>B30</b> | 2 | 3 | 2 | 3 |
| <b>B31</b> | 1 | 3 | 5 | 4 |
| <b>B32</b> | 1 | 5 | 1 | 2 |
| <b>B33</b> | 1 | 2 | 2 | 1 |
| <b>B34</b> | 3 | 1 | 1 | 2 |
| <b>B35</b> | 1 | 2 | 2 | 4 |
| <b>B36</b> | 1 | 5 | 2 | 2 |
| <b>B37</b> | 1 | 2 | 4 | 3 |
| <b>B38</b> | 3 | 1 | 1 | 2 |
| <b>B39</b> | 4 | 4 | 2 | 2 |
| <b>B40</b> | 1 | 4 | 1 | 1 |
| <b>B41</b> | 1 | 5 | 1 | 1 |
| <b>B42</b> | 1 | 5 | 2 | 1 |
| <b>B43</b> | 2 | 4 | 4 | 4 |
| <b>B44</b> | 1 | 3 | 5 | 4 |
| <b>B45</b> | 1 | 3 | 1 | 2 |
| <b>B46</b> | 1 | 4 | 1 | 1 |

|                      |            |            |            |            |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>B47</b>           | 1          | 4          | 1          | 2          |
| <b>B48</b>           | 1          | 1          | 4          | 4          |
| <b>B49</b>           | 1          | 1          | 1          | 1          |
| <b>B50</b>           | 5          | 1          | 1          | 3          |
| <b>B51</b>           | 3          | 1          | 4          | 4          |
| <b>B52</b>           | 3          | 1          | 1          | 2          |
| <b>B53</b>           | 4          | 2          | 3          | 3          |
| <b>TOTAL PUNTAJE</b> | <b>114</b> | <b>127</b> | <b>125</b> | <b>126</b> |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 5.5 los planes que obtuvieron mayor puntaje dado a que son más relevantes, son los planes de acción A2, A3 y A4.

#### 5.2.5. Planes de Mejora

Para obtener el sello Reconocimiento Comprometido con la Excelencia que otorga el EFQM, es necesario desarrollar el plan de mejora de los tres proyectos priorizados, por ende realizada el cuestionario y formulario de autoevaluación institucional y la selección respectiva de los proyectos con el método de conceso de criterios, y con el involucramiento del personal directivo reconocido como comité de excelencia dentro de los estandares que el modelo solicita, se procede con la formulación de los proyectos seleccionados para alcanzar la excelencia.

- **Plan de Acción A2**

**A2:** Elaborar un manual de diseño de procesos que defina las actividades según su clasificación y responsables, en el que se evidencie una estructura sistemática y estandarizada para la gestión administrativa efectiva que faculte la toma de decisiones dentro de la institución.



FECHA DE ELABORACIÓN:

ÁREA:

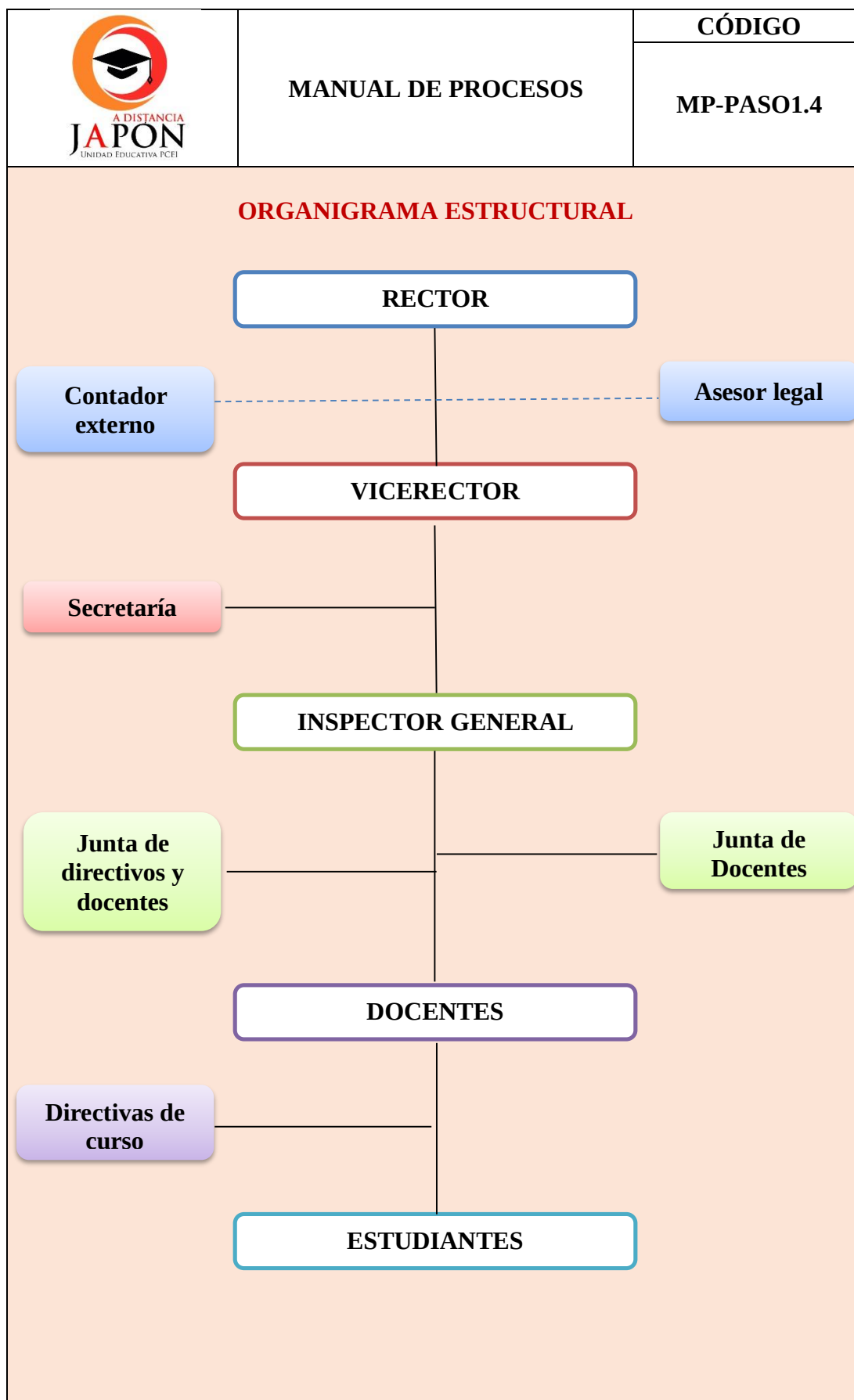
**MANUAL DE DISEÑO DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EFECTIVA QUE FACULTE LA TOMA DE  
DECISIONES DENTRO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI JAPÓN**

| ETAPAS         | NOMBRE | FIRMA |
|----------------|--------|-------|
| Elaborado por: |        |       |
| Revisado por:  |        |       |
| Aprobado por:  |        |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MANUAL DE PROCESOS | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    | MP-PASO1.1 |
| <div>MISIÓN</div> <p>La Unidad Educativa PCEI “JAPÓN”, brinda una educación de OPORTUNIDADES, donde la alta calidad académica esté avalado por un verdadero aprendizaje, a la vez que se fortalezca la conciencia sobre el cuidado medioambiental y sea producto de esfuerzo, tenacidad y persistencia del estudiante y del docente.</p> <div>VISIÓN</div> <p>La Unidad Educativa PCEI “JAPÓN”, proyecta ser la institución más vanguardista en la ciudad de Ambato y sus alrededores, sólidamente formada, con reconocimiento y prestigio, enfocada al cambio conforme a la tendencia tecnológica, política, económica, sociocultural y ambiental.</p> |                    |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MANUAL DE PROCESOS | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    | MP-PASO1.2 |
| <p><b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecución de los objetivos educativos que persigue la institución.</li><li>• Cumplimiento de los procesos didácticos, el currículo y los recursos utilizados en el proceso enseñanza – aprendizaje.</li><li>• Determinación de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores alcanzados por los alumnos y su desenvolvimiento en el mundo actual.</li><li>• Identificación de potencialidades y aspiraciones de los estudiantes, así como sus limitaciones para orientar y mejorar el aprendizaje.</li><li>• Motivación en el aprendizaje por medio del estímulo y la investigación.</li><li>• Proporción de instrumentos adecuados (módulos) que conduzcan a profesores y alumnos a la autocrítica y auto evaluación.</li></ul> |                    |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MANUAL DE PROCESOS | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    | MP-PASO1.3 |
| <div>OBJETIVOS</div> <div>Objetivo General</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar egresados con alto sentido humanístico con calidad que respondan a los requerimientos de desarrollo socio-económico de la Provincia y del País.</li></ul> <div>Objetivos Específicos</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover y facilitar la formación integral crítica y prospectiva del estudiante adulto, que dejaron de estudiar por diversos motivos, a fin de propiciar su pleno desarrollo.</li><li>• Brindar a los estudiantes una preparación técnica para el cumplimiento de sus actividades profesionales.</li><li>• Proveer a las personas adultas de escasos recursos económicos una Educación General Básica bien estructurado, con bases sólidas, para que se inserten en el Bachillerato en ciencias técnico con las especialidades que oferta el plantel, en esta modalidad.</li></ul> |                    |            |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|
|                                                                                                                                                                                                         | MANUAL DE PROCESOS | CÓDIGO   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    | MP-PASO2 |
| <div>ESTRUCTURA ORGÁNICA</div> <div>NIVEL ADMINISTRATIVO</div> <div>Rectora</div> <div>Vicerrector</div> <div>Secretaria</div> <div>NIVEL AUXILIAR</div> <div>Contador externo</div> <div>Asesor legal</div> <div>NIVEL OPERATIVO</div> <div>Inspector General</div> <div>Docentes</div> |                    |          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MANUAL DE PROCESOS                                                                                                                  | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     | MP-PASO2.1 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rector                                                                                                                              |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Administrativo                                                                                                                      |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Distrito Ambato 18D01                                                                                                               |            |
| Educación requerida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Título de cuarto nivel en educación o administración de empresas                                                                    |            |
| Especialización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Gerencia o administración en educación                                                                                              |            |
| Experiencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | más de 10 años en cargos similares                                                                                                  |            |
| Habilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Liderazgo<br>Estrategia e iniciativa<br>Facilidad de comunicación<br>Trabajo en equipo<br>Delegación<br>Toma de decisiones efectiva |            |
| Organigrama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RECTOR                                                                                                                              |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vicerrectorado, secretaría, inspección, docentes, contaduría y abogado.                                                             |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                     |            |
| Acoplar las actividades de las dependencias internas e interinstitucionales con los objetivos de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                     |            |
| Descripción de actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                     |            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Acatamiento de leyes, reglamentos, resoluciones y normativas que se encuentren vigentes dentro de la LOEI para unidades educativas PCEI.</li><li>• Gestión de permisos de funcionamiento correspondientes para la institución.</li><li>• Dirección y coordinación de la propuesta pedagógica de la institución.</li><li>• Dirección y coordinación del plan de reducción de riesgos.</li><li>• Dirección y coordinación del proyecto educativo institucional.</li><li>• Dirección y coordinación del Plan curricular anual</li><li>• Definición del presupuesto anual</li></ul> |                                                                                                                                     |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a las actividades de sus áreas de dependencias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                        |
| <b>Descripción de funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el servicio que la institución ofrece a sus estudiantes.</li> <li>• Dirigir y organizar la elaboración de los puntos para obtener los acuerdos de funcionamiento de la institución.</li> <li>• Gestionar y evaluar la introducción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Curricular Anual (PCA), Planificación Curricular Institucional (PCI), Plan de gestión de riesgos, la propuesta pedagógica y el código de convivencia</li> <li>• Diseñar actividades que mejoren la oferta académica.</li> <li>• Representar a la institución legalmente ante las autoridades competentes.</li> <li>• Socializar proyectos educativos o liderar los mismos.</li> <li>• Aprobar o denegar la contratación de docentes y administrativos.</li> <li>• Aprobar metodologías, instrumentos y técnicas tanto pedagógicas como curriculares.</li> <li>• Verificar el buen funcionamiento de la institución en base a los parámetros que se considera.</li> <li>• Delegar funciones a sus subordinados.</li> <li>• Estimular la participación activa tanto de administrativos y docentes, como de estudiantes y comunidad.</li> <li>• Desarrollar estrategias de capacitación, así como de mejora de servicios, procesos, que apoye al eficiente manejo de la institución.</li> </ul> |                                                                                        |
| <b>Coordinación interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Coordinación interinstitucional</b>                                                 |
| Vicerrector, inspector general, secretaria, otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ministerio de Educación, Distrito Ambato 18D01, Zona 3, medios de comunicación, otros. |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                              |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                | MANUAL DE PROCESOS                                                                                                                                           | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                              | MP-PASO2.2 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                                | Vicerrector                                                                                                                                                  |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                                | Administrativo                                                                                                                                               |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                              | Rector                                                                                                                                                       |            |
| Educación requerida                                                                                                                                             | Título de tercer nivel en educación, psicología educativa o administración de empresas                                                                       |            |
| Especialización                                                                                                                                                 | Gestión pedagógica, educación, diseño curricular                                                                                                             |            |
| Experiencia                                                                                                                                                     | más de 2 años en cargos similares                                                                                                                            |            |
| Habilidades                                                                                                                                                     | Orientación vocacional<br>Conocimiento de modelos educativos<br>Planificación curricular<br>Gestión del talento humano<br>Liderazgo<br>Comunicación efectiva |            |
| Organigrama                                                                                                                                                     | VICERRECTOR                                                                                                                                                  |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                              | Secretaría, inspección y docentes.                                                                                                                           |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                      |                                                                                                                                                              |            |
| Planificar y desarrollar metodologías a través del apto manejo de recursos de la institución, que generen la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. |                                                                                                                                                              |            |
| Descripción de actividades                                                                                                                                      |                                                                                                                                                              |            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo conjuntamente con secretaría de la propuesta pedagógica de la institución.</li></ul>                           |                                                                                                                                                              |            |

- Desarrollo con secretaría del plan de reducción de riesgos.
- Desarrollo conjuntamente con secretaría del PEI.
- Desarrollo del PCA, PCI.
- Mediación en conflictos institucionales y educativos.
- Fomento de mejoras pedagógicas.
- Gestión del cumplimiento de planificaciones curriculares.
- Diseño del cronograma de actividades académicas por periodo.

### **Descripción de funciones**

- Dirigir el correcto funcionamiento de las actividades curriculares que los docentes deben cumplir en clase.
- Coordinar la contratación de talento humano conjuntamente con secretaría.
- Innovar en metodologías de enseñanza que satisfaga las necesidades de aprendizaje y bienestar estudiantil.
- Promover el cumplimiento de actividades en base al PEI, PCA, PCI.
- Promover el plan de convivencia y su correcta aplicación.
- Verificar la asistencia de estudiantes y docentes con frecuencia.
- Desarrollar estrategias de capacitación, así como de mejora de servicios, procesos, que apoye al eficiente manejo de la institución.

### **Coordinación interna**

Rectorado, inspector general, secretaria, otros.

### **Coordinación interinstitucional**

Ministerio de Educación, Distrito Ambato 18D01, padres de familia, estudiantes auto-representados.

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                                                                 | MANUAL DE PROCESOS                                                                                                                                                         | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | MP-PASO2.3 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                                                                                                                 | Secretaría                                                                                                                                                                 |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                                                                                                                 | Administrativo                                                                                                                                                             |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                                                                                                               | Rector                                                                                                                                                                     |            |
| Educación requerida                                                                                                                                                                                                                              | Título de tercer nivel en educación, secretariado, psicología educativa o administración de empresas.                                                                      |            |
| Especialización                                                                                                                                                                                                                                  | Atención al cliente, relaciones humanas, manejo de documentación, contabilidad, uso intermedio-avanzado de herramientas tecnológicas y office.                             |            |
| Experiencia                                                                                                                                                                                                                                      | más de 2 años en cargos similares                                                                                                                                          |            |
| Habilidades                                                                                                                                                                                                                                      | Organización<br>Transcripción y redacción<br>Manejo de herramientas de office<br>Rápida comprensión<br>Eficiencia<br>Conocimiento básico de acuerdos y reformas educativas |            |
| Organigrama                                                                                                                                                                                                                                      | Secretaria                                                                                                                                                                 |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                                                                                                               | Rectorado, vicerrectorado, contaduría, abogado, inspección y docentes y estudiantes.                                                                                       |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |            |
| Asistencia al manejo eficiente de la institución a través del desarrollo de documentos y oficios que complementen las actividades de rectorado y vicerrectorado, que genere un respaldo a las decisiones que se toman en el área administrativa. |                                                                                                                                                                            |            |
| Descripción de actividades                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporción de atención a todos quienes conforman la institución.</li></ul>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las interrelaciones de los miembros de la institución.</li> <li>• Extiende y recepta documentación concerniente a instituciones públicas que expidan o soliciten</li> <li>• Redacta, archiva y envía documentación tanto interna como externa a la institución, con sus debidos respaldos de manera ordenada.</li> <li>• Colabora de manera activa con los miembros de la institución.</li> <li>• Tiene conocimiento de notas, asistencia y documentación de los estudiantes.</li> <li>• Lleva la contabilidad de la institución.</li> <li>• Realiza cobros y pagos tanto de estudiantes como de servicios que la institución obtiene de otras entidades públicas o privadas.</li> <li>• Desarrolla conjuntamente con vicerrectorado la propuesta pedagógica de la institución.</li> <li>• Desarrolla conjuntamente con vicerrectorado el plan de reducción de riesgos.</li> <li>• Desarrolla conjuntamente con vicerrectorado el PEI.</li> </ul> |                           |                                                                                                            |
| <b>Descripción de funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricular estudiantes</li> <li>• Receptar y entregar carpetas de estudiantes</li> <li>• Entregar módulos a estudiantes</li> <li>• Desarrollar matrices que sean solicitadas tanto por el distrito de educación, así como por la institución.</li> <li>• Actualizar base de datos de estudiantes.</li> <li>• Realizar convocatorias documentadas de reuniones o similares autorizadas por la entidad correspondiente.</li> <li>• Registrar ingresos y egresos diarios, así como estados financieros.</li> <li>• Receptar y enviar información y documentos solicitados por entidades externas tanto como por la institución.</li> <li>• Promover el desarrollo eficiente de las actividades administrativas de la institución.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |                           |                                                                                                            |
| <b>Coordinación interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           | <b>Coordinación interinstitucional</b>                                                                     |
| Rectorado, vicerrectorado, inspector general, otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           | Ministerio de Educación, Distrito Ambato 18D01, Zona 3, padres de familia, estudiantes auto-representados. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>MANUAL DE PROCESOS</b> | <b>CÓDIGO</b>                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                        | MP-PASO2.4 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                                                                                     | Contador externo                                                                                                                                       |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                                                                                     | Auxiliar                                                                                                                                               |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                                                                                   | Rector                                                                                                                                                 |            |
| Educación requerida                                                                                                                                                                                                  | Título de tercer o cuarto nivel en contabilidad y auditoría o finanzas                                                                                 |            |
| Especialización                                                                                                                                                                                                      | Paquetes contables, tributación, SRI, IESS, legislación laboral                                                                                        |            |
| Experiencia                                                                                                                                                                                                          | más de 4 años en cargos similares                                                                                                                      |            |
| Habilidades                                                                                                                                                                                                          | Manejo financiero<br>Toma de decisiones<br>Conocimiento avanzado de declaración de impuestos<br>Conocimiento avanzado de leyes laborales y tributarias |            |
| Organigrama                                                                                                                                                                                                          | CONTADOR EXTERNO                                                                                                                                       |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                                                                                   | Secretaría                                                                                                                                             |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                        |            |
| Intervenir de manera activa en la institución a través de asesoramiento contable, así como la elaboración y presentación de documentos a entidades públicas que soliciten la información contable de la institución. |                                                                                                                                                        |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Descripción de actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de información de facturación, ingresos y gastos de la institución para la declaración de impuestos.</li> <li>• Presentación de informes semestrales de la situación de la institución.</li> <li>• Asesoramiento al área administrativa de la institución en cuanto al manejo óptimo de la situación financiera de la institución.</li> </ul> |                                                     |
| <b>Descripción de funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declarar impuestos en el SRI</li> <li>• Entregar informes de la situación de la institución y de normativas vigentes que conciernan al desempeño contable de la institución.</li> <li>• Solicitar información contable a secretaría.</li> </ul>                                                                                                             |                                                     |
| <b>Coordinación interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Coordinación interinstitucional</b>              |
| Rectorado, secretaría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Servicio de Rentas Internas, ministerio de trabajo. |

|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |  |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|
|                                                                                                                                                              | MANUAL DE PROCESOS                                                                                                                                                                               |  | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |  | MP-PASO2.5 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                                                                                                              | Asesor legal                                                                                                                                                                                     |  |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                                                                                                              | Auxiliar                                                                                                                                                                                         |  |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                                                                                                            | Rector                                                                                                                                                                                           |  |            |
| Educación requerida                                                                                                                                                                                                                           | Título de tercer o cuarto nivel en derecho                                                                                                                                                       |  |            |
| Especialización                                                                                                                                                                                                                               | Leyes, reformas, reglamentos y resoluciones laborales, educativas y financieras.                                                                                                                 |  |            |
| Experiencia                                                                                                                                                                                                                                   | más de 5 años en cargos similares                                                                                                                                                                |  |            |
| Habilidades                                                                                                                                                                                                                                   | Facilidad de comunicación<br>Liderazgo y estrategia<br>Mediación y negociación<br>Flexibilidad de tiempo<br>Capacidad de actuar de manera autosuficiente<br>Disciplina<br>Veracidad<br>Fidelidad |  |            |
| Organigrama                                                                                                                                                                                                                                   | ASESOR LEGAL                                                                                                                                                                                     |  |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                                                                                                            | Rectorado                                                                                                                                                                                        |  |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                  |  |            |
| Proveer asesoría legal en representación de negociaciones, denuncias, demandas, conflictos laborales y educacionales, contratación, renuncias, entre otros, a la vez que se encargue de la recuperación de cartera vencida de la institución. |                                                                                                                                                                                                  |  |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Descripción de actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda asesoría de conflictos laborales entre empleador y empleados.</li> <li>• Representación legal en conflictos laborales entre empleador y empleados.</li> <li>• Asesoramiento y emisión de formato de contratos para los empleados según las necesidades de la institución siempre que sea contemplado por la ley.</li> <li>• Recuperación de cartera vencida de estudiantes de la institución.</li> </ul>                                                                                                                      |                                                                                                            |
| <b>Descripción de funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar casos de denuncias y demandas laborales</li> <li>• Defender a la institución en conflictos laborales</li> <li>• Mediar por una negociación en caso de que un conflicto laboral amerite</li> <li>• Informar al rector de la situación de casos de conflictos laborales.</li> <li>• Asesorar de manera activa a los miembros de la institución.</li> <li>• Solicitar base de datos de cartera vencida.</li> <li>• Buscar la manera de recuperar la cartera vencida y obtener beneficios con factura por los mismos.</li> </ul> |                                                                                                            |
| <b>Coordinación interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Coordinación interinstitucional</b>                                                                     |
| Rectorado, vicerrectorado, inspector general, otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ministerio de Educación, Distrito Ambato 18D01, Zona 3, padres de familia, estudiantes auto-representados. |

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|
|                                                                           | MANUAL DE PROCESOS                                                                                                                               |  | CÓDIGO     |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |  | MP-PASO2.6 |
| Nombre del cargo                                                                                                                                           | Inspector general                                                                                                                                |  |            |
| Nivel jerárquico                                                                                                                                           | Operativo                                                                                                                                        |  |            |
| Inmediato superior                                                                                                                                         | Vicerrector                                                                                                                                      |  |            |
| Educación requerida                                                                                                                                        | Título de tercer nivel en educación, psicología educativa o administración de empresas.                                                          |  |            |
| Especialización                                                                                                                                            | Manejo de talento humano, estructuras y procesos administrativos, liderazgo, planificación curricular.                                           |  |            |
| Experiencia                                                                                                                                                | más de 2 años en cargos similares                                                                                                                |  |            |
| Habilidades                                                                                                                                                | Organización<br>Control<br>Rápida comprensión<br>Manejo de talento humano<br>Eficiencia<br>Conocimiento básico de acuerdos y reformas educativas |  |            |
| Organigrama                                                                                                                                                | INSPECTOR GENERAL                                                                                                                                |  |            |
| Áreas dependientes                                                                                                                                         | Docentes                                                                                                                                         |  |            |
| Objetivo de la dependencia                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  |  |            |
| Verificar la implementación de normativas, políticas, misión, visión y políticas institucionales a las actividades que la institución realiza y planifica. |                                                                                                                                                  |  |            |
| Descripción de actividades                                                                                                                                 |                                                                                                                                                  |  |            |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |  |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la asistencia de todos quienes conforman la institución</li> <li>• Verificación de la disciplina de estudiantes</li> <li>• Control del buen manejo de los procesos y metodologías de enseñanza y aprendizaje dentro del aula</li> <li>• Gestión de manera eficiente el uso de recursos</li> <li>• Socialización de actividades académicas tanto curriculares como extracurriculares.</li> <li>• Mantenimiento del aseo dentro de la institución.</li> </ul> |                                        |
| <b>Descripción de funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener registro de asistencia de docentes y estudiantes</li> <li>• Realizar informes en base a la información que obtiene de docentes y estudiantes</li> <li>• Socializar las actividades educativas de la institución de manera interna</li> <li>• Autorizar permisos a estudiantes</li> <li>• Liderar actividades y programas de la institución.</li> </ul>                                                                                                             |                                        |
| <b>Coordinación interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Coordinación interinstitucional</b> |
| Rectorado, vicerrectorado, secretaría, otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ministerio de Educación.               |

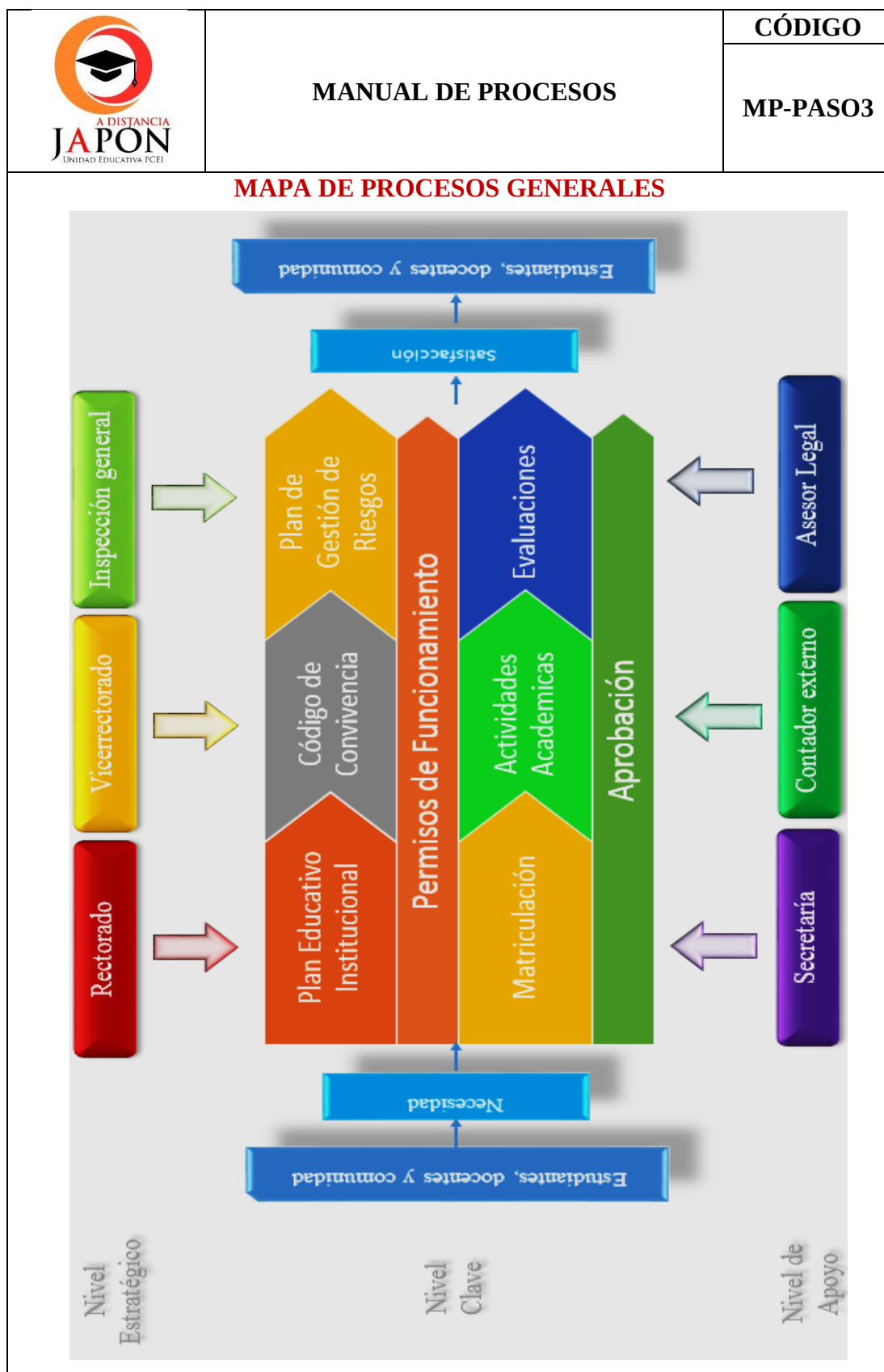
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |  |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>                                                                                                    |  | <b>CÓDIGO</b>     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |  | <b>MP-PASO2.7</b> |
| <b>Nombre del cargo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Docentes                                                                                                                     |  |                   |
| <b>Nivel jerárquico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Operativo                                                                                                                    |  |                   |
| <b>Inmediato superior</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Inspector general                                                                                                            |  |                   |
| <b>Educación requerida</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Título de tercer o cuarto nivel en educación, o afines según las materias.                                                   |  |                   |
| <b>Especialización</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Planificación curricular, metodologías pedagógicas, relaciones humanas, estrategias de aprendizaje                           |  |                   |
| <b>Experiencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | más de 1 año en cargos similares                                                                                             |  |                   |
| <b>Habilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Orientación<br>Organización<br>Liderazgo<br>Empatía<br>Manejo de estudiantes<br>Manejo de sistemas educativos e informáticos |  |                   |
| <b>Organigrama</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DOCENTES                                                                                                                     |  |                   |
| <b>Áreas dependientes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Inspección general, vicerrector                                                                                              |  |                   |
| <b>Objetivo de la dependencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                              |  |                   |
| <b>Desarrollar e implementar actividades didácticas conforme a lo que la LOEI define para instituciones PCEI , se desarrolla el aprendizaje a través de estrategias de estudio.</b>                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                              |  |                   |
| <b>Descripción de actividades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                              |  |                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve la participación de estudiantes en clases.</li><li>• Planificación de manera diaria y por periodo las clases, actividades, talleres y evaluaciones.</li><li>• Verificación de asistencia de sus estudiantes en clase.</li><li>• Realización de matrices de notas tanto para conocimiento de la institución, así como de sus estudiantes.</li></ul> |                                                                                                                              |  |                   |

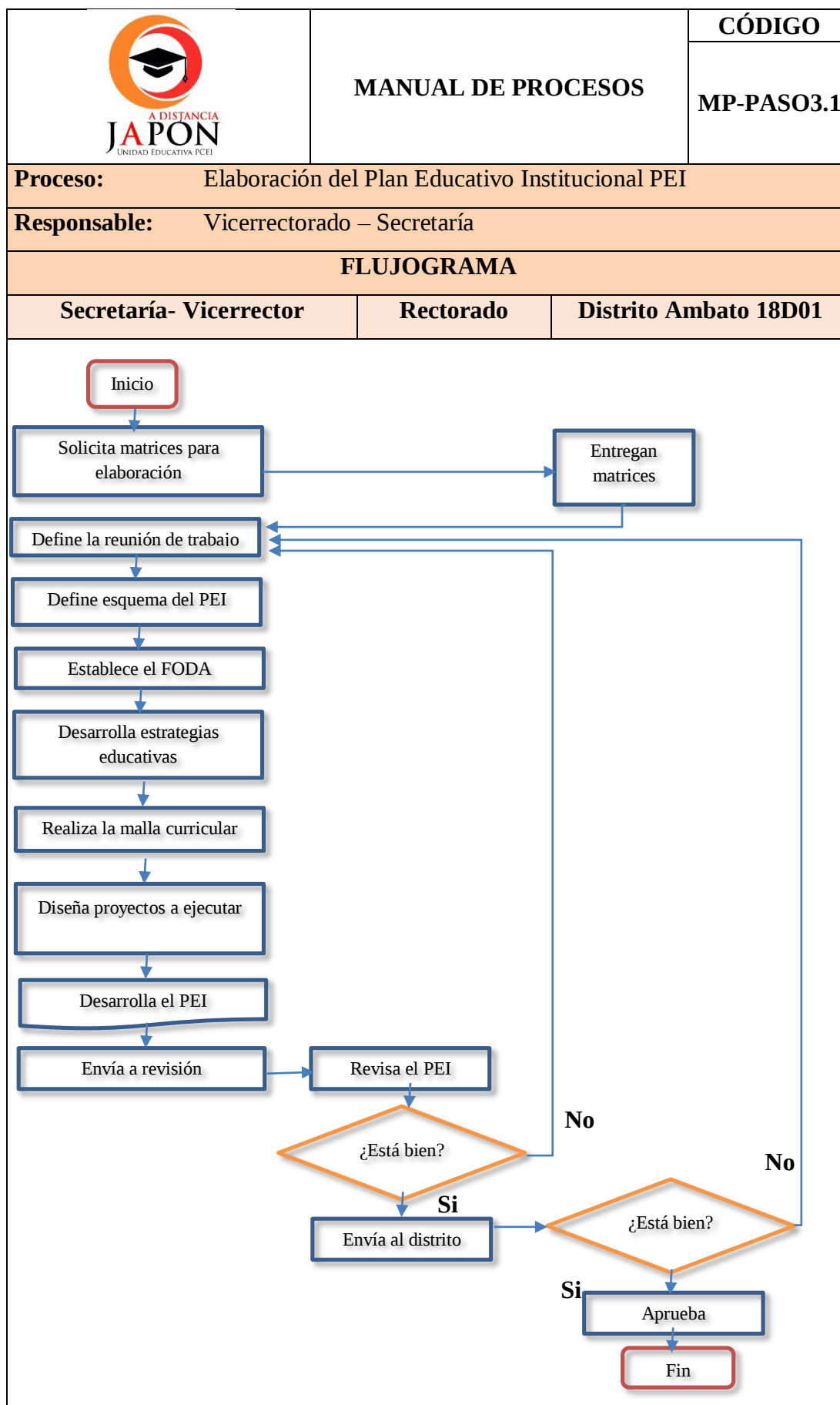
- Promueve el trabajo en equipo y las buenas prácticas dentro del aula.
- Asiste a juntas de curso.
- Asiste periódicamente al horario predestinado o dejar a un suplente en el caso de no poder por asuntos de fuerza mayor.
- Notificación a la institución de cambios dentro de la metodología de enseñanza y solicitar su aprobación.
- Mantenimiento de orden y limpieza dentro del aula.

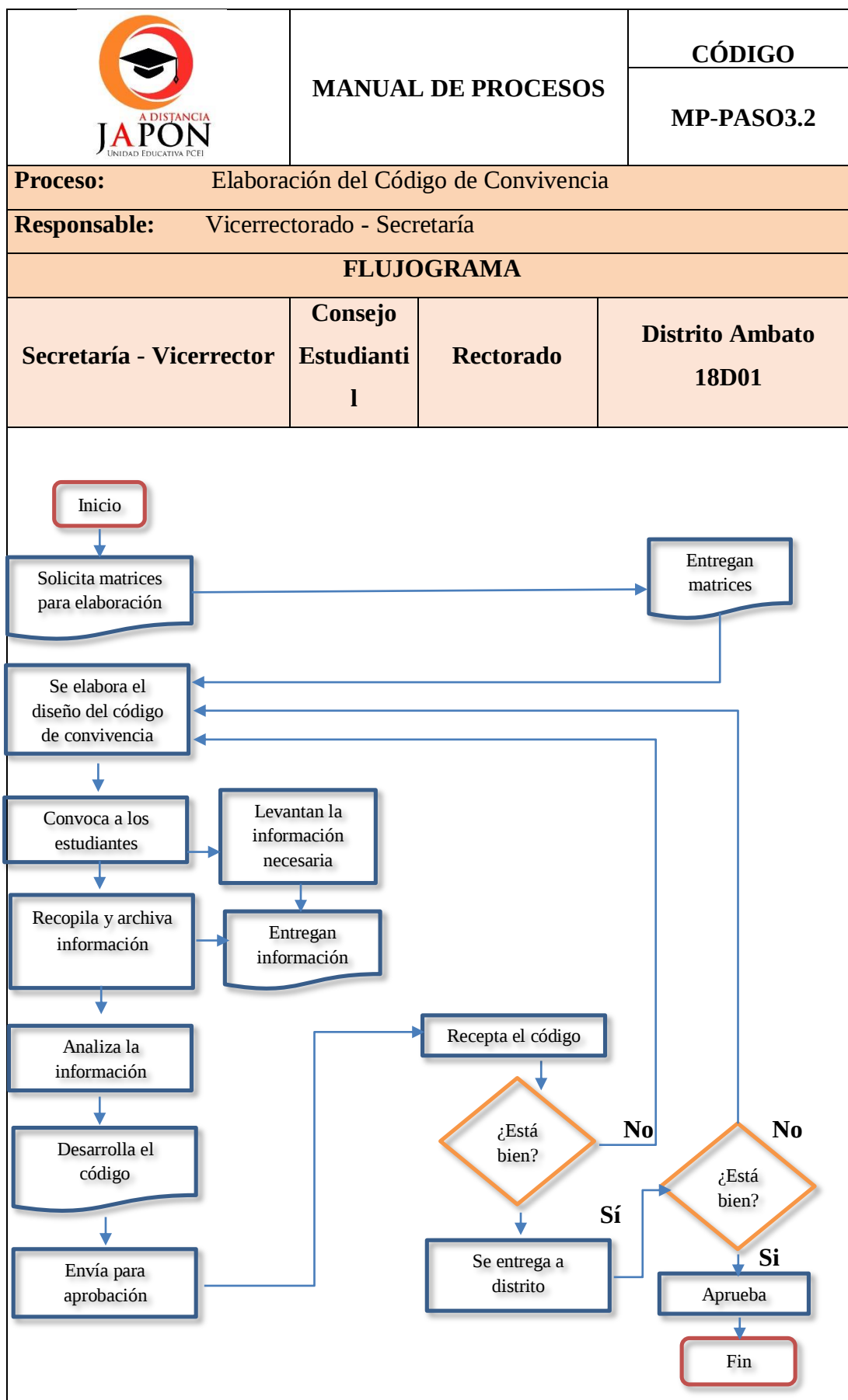
### Descripción de funciones

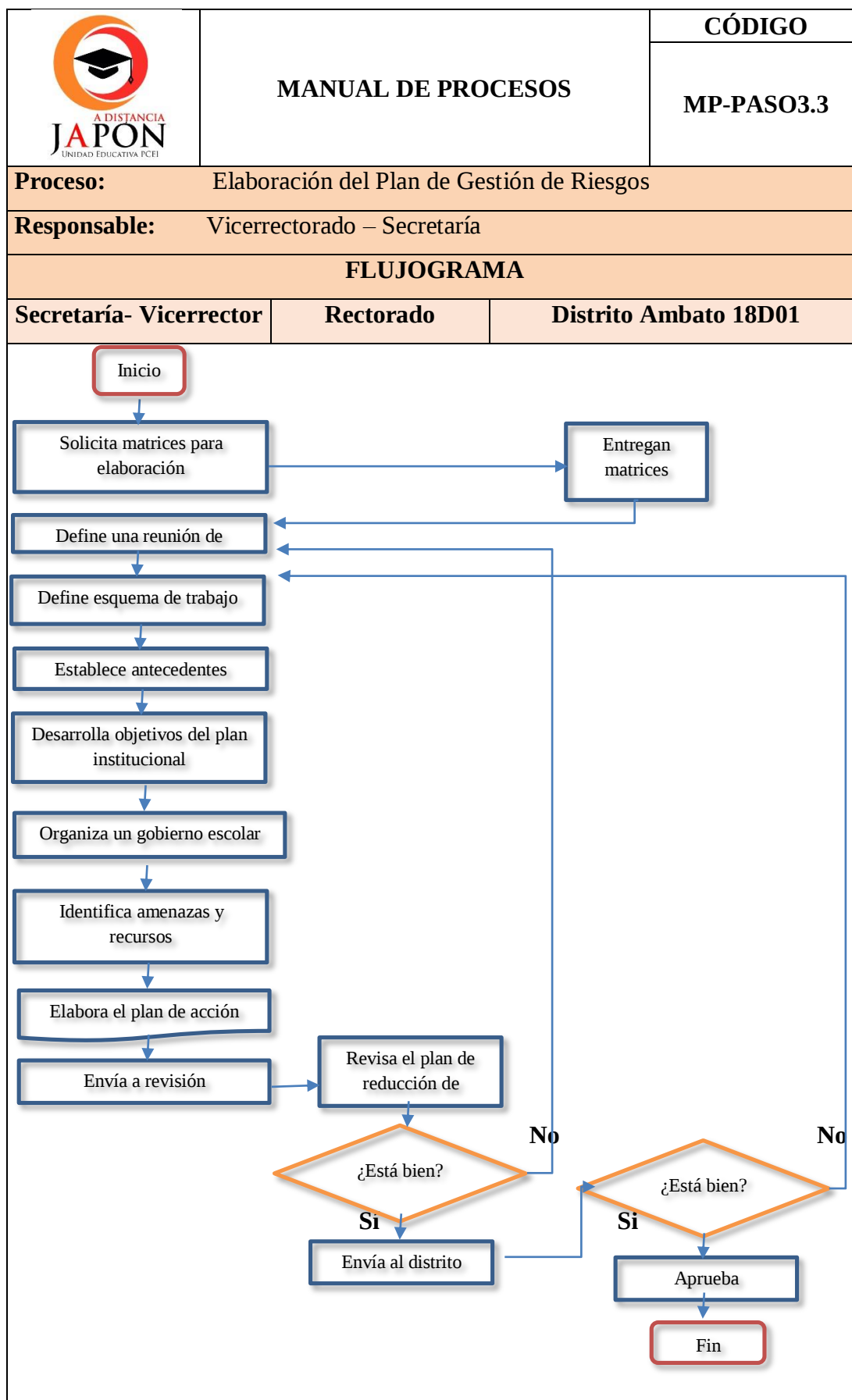
- Registrar asistencia de estudiantes.
- Registrar notas y recibir tareas de estudiantes.
- Usar instrumentos para sus clases de manera eficiente.
- Convocar reuniones y participar activamente en las mismas.
- Enviar informes de asistencia y participación en clase.
- Enviar matrices de notas.
- Comunicar de inconvenientes dentro del curso a inspección general.
- Coordinar la directiva del aula.

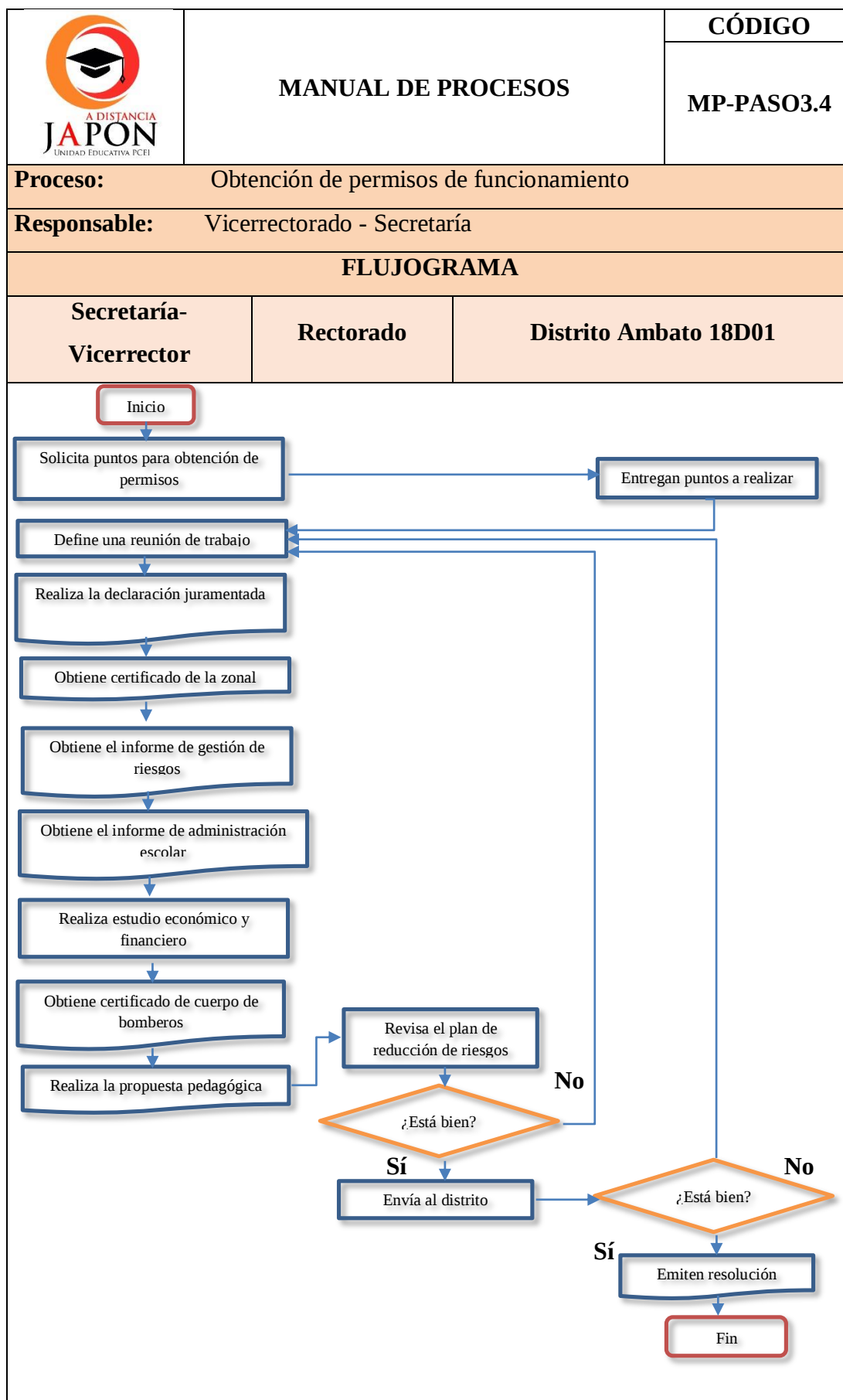
| Coordinación interna                                 | Coordinación interinstitucional                                                                            |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rectorado, vicerrectorado, inspector general, otros. | Ministerio de Educación, Distrito Ambato 18D01, Zona 3, padres de familia, estudiantes auto-representados. |

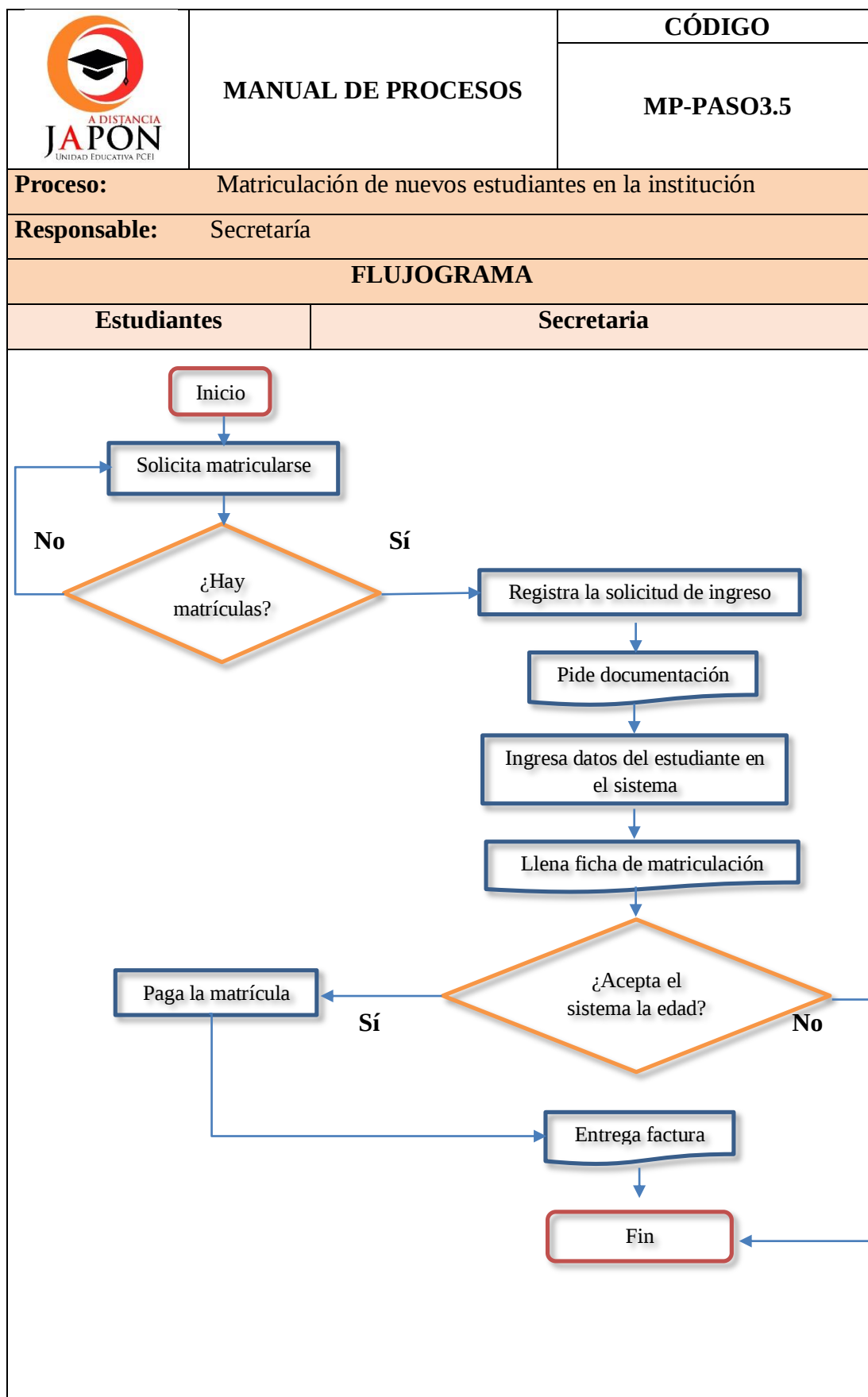


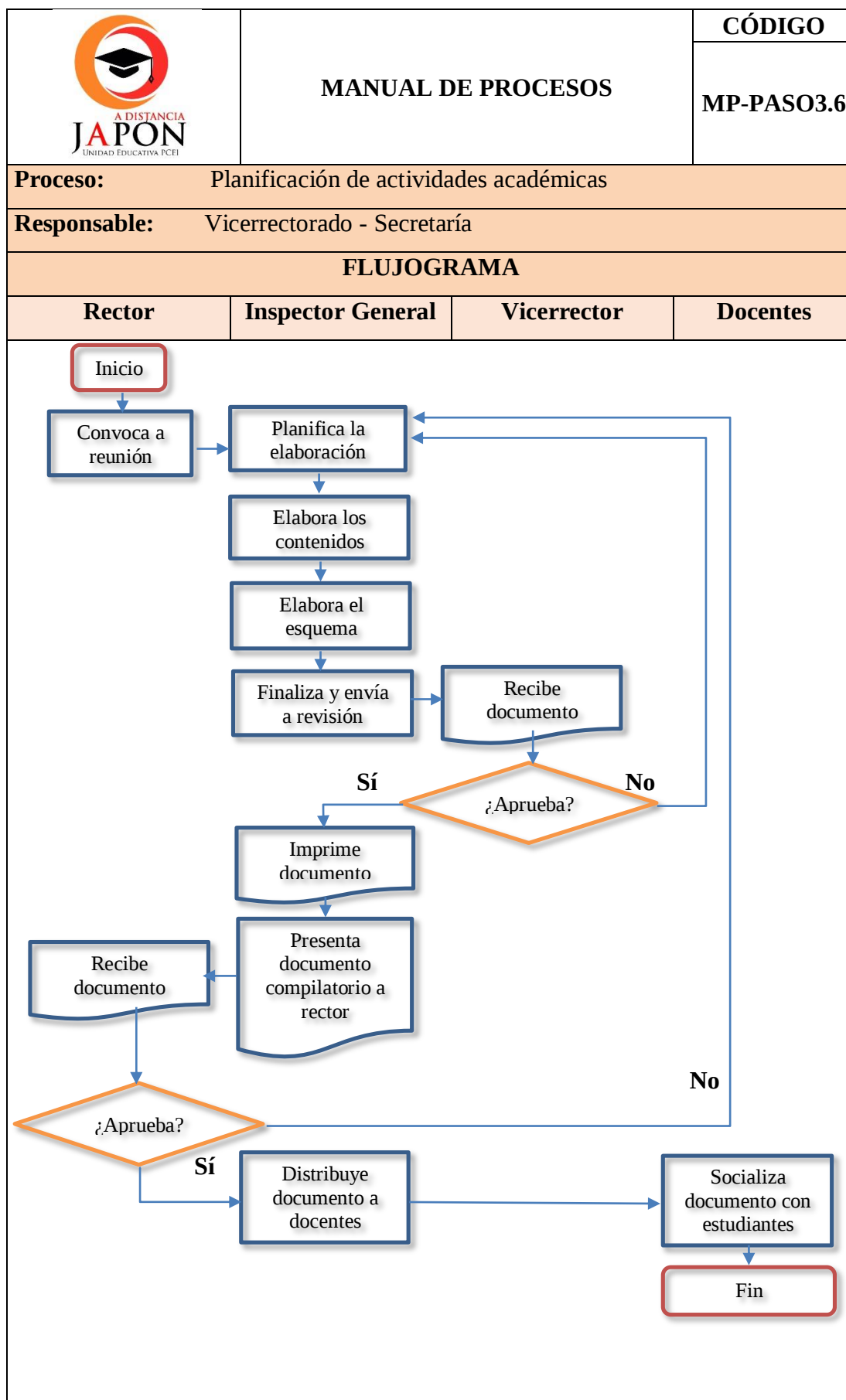


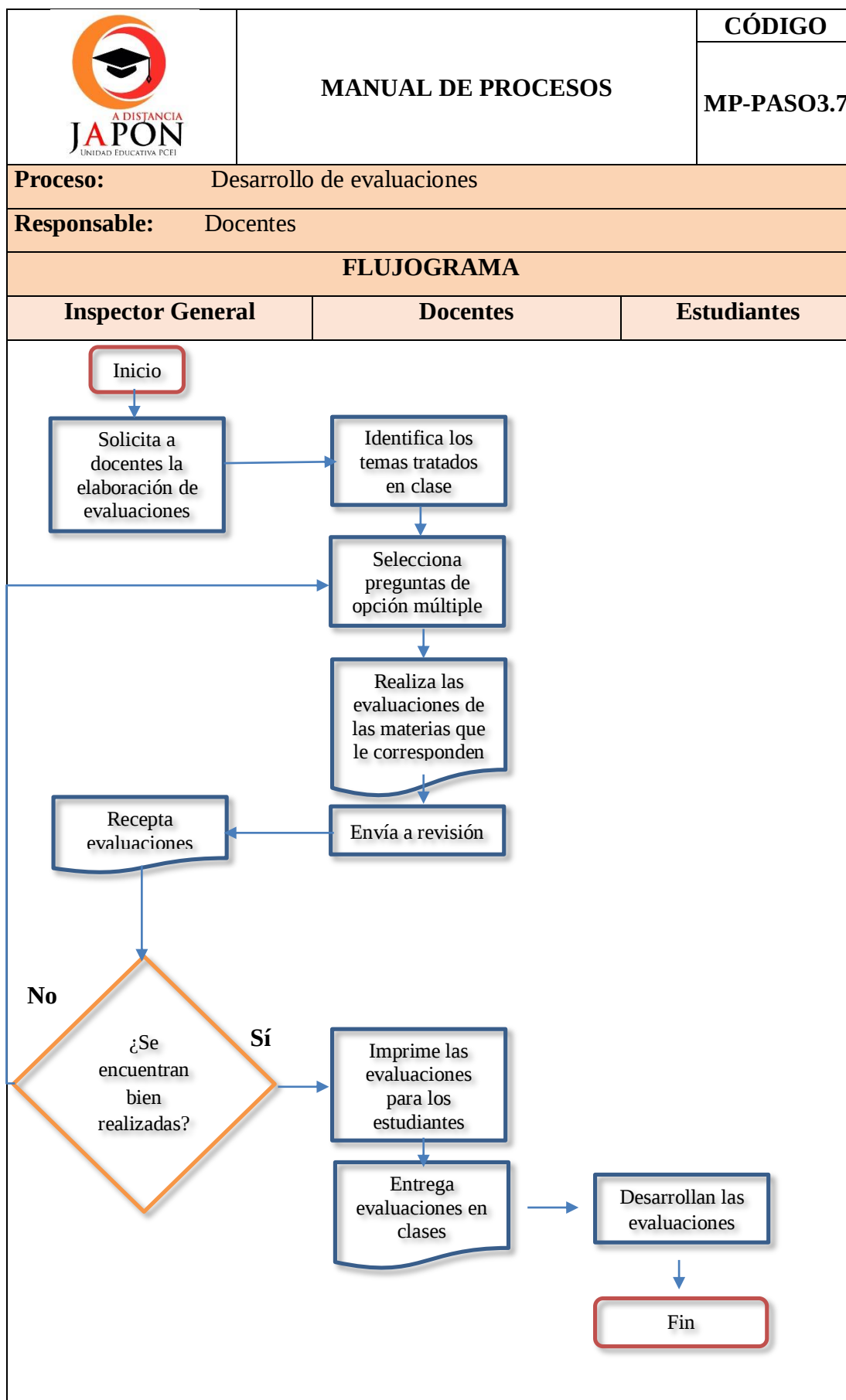


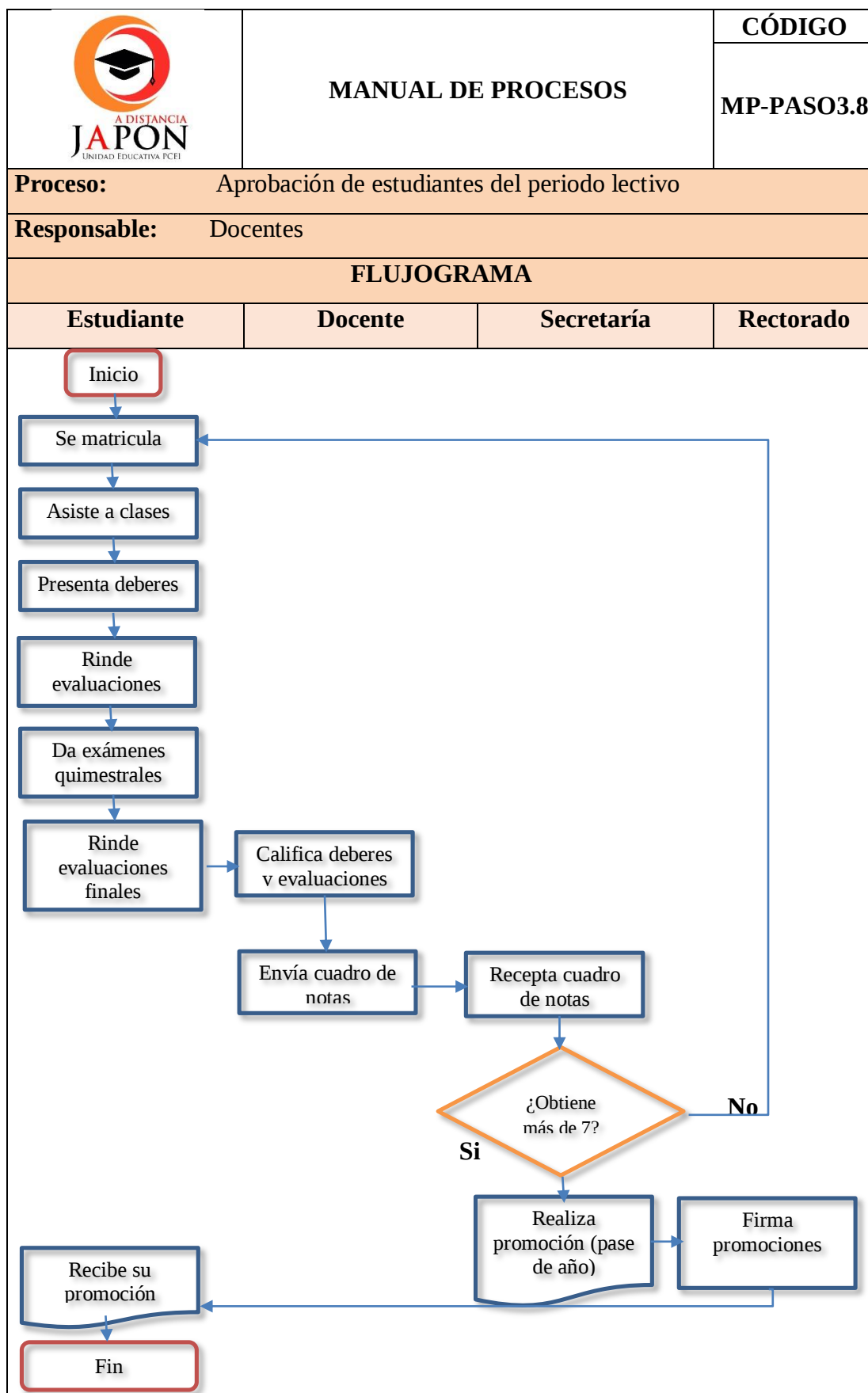












## **Beneficio**

Los procesos de una institución determinan el grado de eficiencia con la que las actividades son desarrolladas, al momento de sistematizar los procesos claves de la institución, se disminuye el grado de error o repetición de actividades, se encuentran orientadas estrictamente a un proceso bien definido que a corto plazo se convierta en acciones que los empleados consideren naturales, mas no complicados.

- **Plan de Acción A3**

**A3:** Desarrollar indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía que permitan valorar el cumplimiento de la gestión de procesos, así como la satisfacción de estudiantes, docentes, directivos y comunidad.

Los indicadores son fundamentales para conocer el desarrollo correcto de las actividades, y por ende también las falencias en cada una de las mismas, lo que permite tomar decisiones en base a la realidad de la institución, la misma que al implementar con frecuencia los indicadores, puede identificar si existe una mejora continua que fortalezca su gestión.

## **Preparación de indicadores**

Debido a que se desea valorar el cumplimiento de la gestión de procesos, así como la satisfacción de estudiantes, docentes, directivos y comunidad; se establece un objetivo de cada indicador para poder determinar el beneficio porcentual que cada proceso posee, así como considerar el beneficio que la institución brinda a sus grupos de interés, el mismo que se puede contrastar con el beneficio que los grupos de interés perciben dentro de la valoración de sus encuestas. Los resultados que se obtienen de los indicadores se encuentran dirigidos a la calidad, eficacia, eficiencia y economía de la institución.

## Calidad

Los indicadores de calidad miden las capacidades que poseen los servicios que se producen, para lo cual dentro de la institución se identifica el resultado de las actividades anteriores en comparación con las actividades actuales o futuras que se introduzcan en la formación de excelencia de la institución a la vez que sea un aporte consolidado a sus procesos y genere una satisfacción mayor en sus grupos de interés.

**Cuadro 5. 3 Indicadores de Calidad**

| PROCESOS                                              | NOMBRE DE INDICADOR                    | OBJETIVO                                                                         | FÓRMULA INDICADORES DE CALIDAD                                                                                                               | RESPONSABLE    | OBSERVACIONES                                                 |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------|
| Elaboración del PEI                                   | PEI Modificado                         | Máximo de 15% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión        | $\frac{\text{Cambios a realizar en el PEI nuevo}}{\text{Total cambios realizados al PEI anterior}}$                                          | Vicerrectorado | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
| Elaboración del Código de Convivencia                 | Código de Convivencia Modificado       | Máximo de 35% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión        | $\frac{\text{Cambios a realizar en el Código de Convivencia nuevo}}{\text{Total cambios realizados al Código anterior}}$                     | Vicerrectorado | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
| Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos            | Plan de Gestión de Riesgos Modificado  | Máximo de 35% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión        | $\frac{\text{Cambios a realizar en el Plan de Riesgos nuevo}}{\text{Total cambios realizados al Plan anterior}}$                             | Vicerrectorado | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
| Obtención de Permisos de Funcionamiento               | Permisos de funcionamiento modificados | Máximo de 35% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión        | $\frac{\text{Cambios a realizar en los puntos para el permiso nuevo}}{\text{Total cambios realizados en los puntos del anterior permiso}}$   | Vicerrectorado | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
| Matriculación de nuevos estudiantes en la institución | Estudiantes antiguos matriculados      | Obtener un mínimo de 80% de estudiantes del periodo anterior en el nuevo periodo | $\frac{\text{Número de estudiantes antiguos matriculados en nuevo periodo}}{\text{Número de estudiantes que aprobaron el anterior periodo}}$ | Secretaría     | Se realiza al mes de iniciado matriculas de cada periodo      |

| Planificación de actividades académicas | Planificación de Actividades Modificadas | Máximo de 35% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión                            | $\frac{\text{Cambios a realizar en la planificación nueva}}{\text{Total cambios realizados en la anterior planificación}}$                         | Vicerrectorado     | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de evaluaciones              | Evaluaciones Modificadas                 | Máximo de 50% de modificaciones o cambios del PEI del periodo en cuestión                            | $\frac{\text{Cambios a realizar en las evaluaciones del nuevo periodo}}{\text{Total cambios realizados en las evaluaciones del anterior periodo}}$ | Inspección general | Se realiza al conocer las modificaciones que la entidad emite |
| Aprobación del periodo lectivo          | Notas sobresalientes del periodo         | Obtener un mínimo de 30% de estudiantes con notas sobresalientes                                     | $\frac{\text{Estudiantes con nota sobresaliente que aprueban el curso}}{\text{Total de estudiantes que aprueban el curso}}$                        | Inspección general | Se realiza cada fin de periodo lectivo                        |
| ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN               | NOMBRE DE INDICADOR                      | OBJETIVOS                                                                                            | FÓRMULA INDICADORES DE CALIDAD                                                                                                                     | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                 |
| Directivos                              | Directivos encuestados                   | Implementación de encuestas a un mínimo del 75% de todos los directivos.                             | $\frac{\text{Preguntas respondidas con evidencia total}}{\text{Total de preguntas respondidas}}$                                                   | Inspección general | Se realiza al octavo día de finalizadas las encuestas         |
| Estudiantes                             | Estudiantes encuestados                  | Implementación de encuestas a un mínimo del 75% de todos los estudiantes.                            | $\frac{\text{Preguntas respondidas con evidencia total}}{\text{Total de preguntas respondidas}}$                                                   | Inspección general | Se realiza al octavo día de finalizadas las encuestas         |
| Docentes                                | Docentes encuestados                     | Implementación de encuestas a un mínimo del 80% de todos los docentes.                               | $\frac{\text{Preguntas respondidas con evidencia total}}{\text{Total de preguntas respondidas}}$                                                   | Inspección general | Se realiza al octavo día de finalizadas las encuestas         |
| Sociedad                                | Sociedad encuestada                      | Implementación de encuestas a un mínimo del 80% de toda la comunidad considerada por la institución. | $\frac{\text{Preguntas respondidas con evidencia total}}{\text{Total de preguntas respondidas}}$                                                   | Inspección general | Se realiza al octavo día de finalizadas las encuestas         |

**Fuente: Elaboración propia**

## Economía

Los indicadores de economía identifican el potencial de la administración de recursos financieros en las actividades, para lo que se toma en consideración los procesos y el presupuesto destinado a los mismos, con lo que se puede tomar decisiones sobre la incidencia de los ingresos económicos de la institución sobre la elaboración de las actividades clave de la institución, así como para comprobar la satisfacción de sus grupos de interés.

**Cuadro 5. 4 Indicadores de Eficiencia**

| PROCESOS                                              | NOMBRE DE INDICADOR                                       | OBJETIVOS                                                     | FÓRMULA INDICADORES DE ECONOMÍA                                                                                                                 | RESPONSABLE    | OBSERVACIONES                                                  |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------|
| Elaboración del PEI                                   | Presupuesto para elaborar el Plan Educativo Institucional | Destinar 7% máximo de la utilidad mensual de la institución.  | $\frac{\text{Total de dinero destinado a elaboración del PEI}}{\text{Total de ingresos por tiempo de validación del PEI}}$                      | Vicerrectorado | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita |
| Elaboración del Código de Convivencia                 | Presupuesto para elaborar el Código de Convivencia        | Destinar 5% máximo de la utilidad mensual de la institución.  | $\frac{\text{Total de dinero destinado a elaboración del Código de Convivencia}}{\text{Total de ingresos por tiempo de validación del Código}}$ | Vicerrectorado | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita |
| Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos            | Presupuesto para elaborar el Plan de gestión de riesgos   | Destinar 7% máximo de la utilidad mensual de la institución.  | $\frac{\text{Total de dinero destinado a elaboración del Plan de Riesgos}}{\text{Total de ingresos por tiempo de validación del Plan}}$         | Vicerrectorado | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita |
| Obtención de Permisos de Funcionamiento               | Presupuesto para obtener los permisos de funcionamiento   | Destinar 15% máximo de la utilidad mensual de la institución. | $\frac{\text{Total de dinero destinado a obtención de permisos}}{\text{Total de ingresos por tiempo de validación de los permisos}}$            | Vicerrectorado | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita |
| Matriculación de nuevos estudiantes en la institución | Ingresos por estudiante                                   | Utilidad por estudiante matriculado mínimo de 15% por periodo | $\frac{\text{Cantidad de dinero que ingresa por estudiante en el periodo}}{\text{Costo por estudiante matriculado en el periodo}}$              | Secretaría     | Se realiza un mes antes de inicio de matrículas                |

|                                         |                                                                              |                                                              |                                                                                                                                     |                    |                                                                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Planificación de actividades académicas | Presupuesto para planificar las actividades académicas                       | Destinar 4% máximo de la utilidad mensual de la institución. | $\frac{\text{Total de dinero destinado a planificación académica}}{\text{Total de ingresos por periodo lectivo}}$                   | Vicerrectorado     | Se realiza un mes antes de iniciar el periodo lectivo                        |
| Desarrollo de evaluaciones              | Presupuesto destinado al desarrollo de evaluaciones                          | Destinar 2% máximo de la utilidad mensual de la institución. | $\frac{\text{Total de dinero destinado al desarrollo de evaluaciones en el periodo}}{\text{Total de ingresos por periodo lectivo}}$ | Inspección general | Se realiza una semana antes de inicio de evaluaciones quimestrales y finales |
| Aprobación del periodo lectivo          | Presupuesto destinado a los documentos de aprobación de cada periodo lectivo | Destinar 2% máximo de la utilidad mensual de la institución. | $\frac{\text{Total de dinero destinado a la realización de promociones}}{\text{Total de ingresos por estudiantes aprobados}}$       | Inspección general | Se realiza cada fin de periodo lectivo                                       |

| ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN | NOMBRE DE INDICADOR                      | OBJETIVOS                                                         | FÓRMULA INDICADORES DE ECONOMÍA                                                                               | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directivos                | Presupuesto para encuestas a directivos  | Destinar el 0,05% máximo de la utilidad mensual de la institución | $\frac{\text{Dinero destinado a las encuestas a directivos}}{\text{Dinero destinado a todas las encuestas}}$  | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Estudiantes               | Presupuesto para encuestas a estudiantes | Destinar el 0,1% máximo de la utilidad mensual de la institución  | $\frac{\text{Dinero destinado a las encuestas a estudiantes}}{\text{Dinero destinado a todas las encuestas}}$ | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Docentes                  | Presupuesto para encuestas a docentes    | Destinar el 0,05% máximo de la utilidad mensual de la institución | $\frac{\text{Dinero destinado a las encuestas a docentes}}{\text{Dinero destinado a todas las encuestas}}$    | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Sociedad                  | Presupuesto para encuestas a sociedad    | Destinar el 0,05% máximo de la utilidad mensual de la institución | $\frac{\text{Dinero destinado a las encuestas a la sociedad}}{\text{Dinero destinado a todas las encuestas}}$ | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |

**Fuente: Elaboración propia**

## Eficacia

Los indicadores de eficiencia identifican el cumplimiento de los objetivos establecidos, a lo que no toma en consideración a los recursos mientras se realicen en el menor tiempo posible las actividades.

**Cuadro 5. 5 Indicadores de Eficacia**

| PROCESOS                                              | NOMBRE DE INDICADOR                                | OBJETIVOS                                                                                                       | FÓRMULA INDICADORES DE EFICACIA                                                                                                             | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                                |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboración del PEI                                   | Días de elaboración del PEI                        | Elaborar el Plan Educativo Institucional en 60 días a partir de la solicitud de matrices                        | $\frac{\text{Días reales en los que se realizó el PEI}}{\text{Días previstos para la realización del PEI (60)}}$                            | Vicerrectorado     | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita               |
| Elaboración del Código de Convivencia                 | Días de elaboración del Código de Convivencia      | Elaborar el Código de Convivencia en 30 días a partir de la solicitud de matrices                               | $\frac{\text{Días reales en los que se realizó el Código de Convivencia}}{\text{Días previstos para la realización del Código(30)}}$        | Vicerrectorado     | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita               |
| Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos            | Días de elaboración del Plan de Gestión de Riesgos | Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos en 30 días a partir de la solicitud de matrices                          | $\frac{\text{Días reales en los que se realizó el Plan de Gestión de Riesgos}}{\text{Días previstos para la realización del Plan(30)}}$     | Vicerrectorado     | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita               |
| Obtención de Permisos de Funcionamiento               | Días de obtención del Permiso de Funcionamiento    | Elaborar puntos para la obtención de permisos de funcionamiento en 120 días después de la solicitud de matrices | $\frac{\text{Días reales en los que se obtuvo los permisos de funcionamiento}}{\text{Días previstos para la obtención (120)}}$              | Vicerrectorado     | Se realiza cada 3 años que el Ministerio de Educación solicita               |
| Matriculación de nuevos estudiantes en la institución | Estudiantes matriculados por semana                | Estudiantes matriculados en la institución por semana                                                           | $\frac{\text{Cantidad de personas que solicitaron información en la semana}}{\text{Cantidad de personas que se matricularon en la semana}}$ | Secretaría         | Se realiza cada semana a partir de inicio de matrículas                      |
| Planificación de actividades académicas               | Días de planificación de actividades académicas    | Planificar las actividades académicas de la institución en 30 días a partir de convocada la reunión             | $\frac{\text{Días reales en los que se planificó las actividades académicas}}{\text{Días previstos para la planificación (30)}}$            | Vicerrectorado     | Se realiza un mes antes de iniciar el periodo lectivo                        |
| Desarrollo de evaluaciones                            | Días de desarrollo de evaluaciones                 | Desarrollar las evaluaciones en 8 días después de solicitada la elaboración a los docentes                      | $\frac{\text{Días reales en los que se obtiene los pases de año}}{\text{Días previstos para la obtención (30)}}$                            | Inspección general | Se realiza una semana antes de inicio de evaluaciones quimestrales y finales |
| Aprobación del periodo lectivo                        | Días en los que se obtiene los pases de año        | Obtener las promociones (pases de año) en 30 días después de finalizado el periodo lectivo                      | $\frac{\text{Días reales en los que se desarrolla evaluaciones}}{\text{Días previstos para el desarrollo (8)}}$                             | Inspección general | Se realiza cada fin de periodo lectivo                                       |

| ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN | NOMBRE DE INDICADOR            | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                    | FÓRMULA INDICADORES DE EFICACIA                                                                                        | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                                                       |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directivos                | Días de encuesta a directivos  | Encuestar en 7 días a todos los directivos a partir del primer mes de iniciado el periodo lectivo y antes de la última semana para finalizar el periodo lectivo                                              | $\frac{\text{Días reales en los que se encuesta a todos los directivos}}{\text{Días previstos para la encuesta (7)}}$  | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Estudiantes               | Días de encuesta a estudiantes | Encuestar en 7 días a todos los estudiantes a partir del primer mes de iniciado el periodo lectivo y antes de la última semana para finalizar el periodo lectivo                                             | $\frac{\text{Días reales en los que se encuesta a todos los estudiantes}}{\text{Días previstos para la encuesta (7)}}$ | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Docentes                  | Días de encuesta a docentes    | Encuestar en 7 días a todos los docentes a partir del primer mes de iniciado el periodo lectivo y antes de la última semana para finalizar el periodo lectivo                                                | $\frac{\text{Días reales en los que se encuesta a todos los docentes}}{\text{Días previstos para la encuesta (7)}}$    | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Sociedad                  | Días de encuesta a sociedad    | Encuestar en 7 días a todos los miembros de la sociedad considerados por la institución a partir del primer mes de iniciado el periodo lectivo y antes de la última semana para finalizar el periodo lectivo | $\frac{\text{Días reales en los que se encuesta a toda la sociedad}}{\text{Días previstos para la encuesta (7)}}$      | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |

**Fuente:** Elaboración propia

## Eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación cuantificable que existe entre la planificación del objetivo y los recursos para alcanzar el objetivo planteado. Para los procesos y medición de satisfacción de los grupos de interés de la institución se observa los indicadores en el cuadro 5.6.

**Cuadro 5. 6 Indicadores de Economía**

| PROCESOS                                              | NOMBRE DE INDICADOR                                                             | OBJETIVOS                                                                      | INDICADORES DE EFICIENCIA                                                                                                             | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                                                |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboración del PEI                                   | Tiempo destinado a la elaboración del PEI                                       | Destinar un mínimo de 3 horas a la elaboración del PEI por día                 | $\frac{\text{Horas que cada integrante destina al PEI por día}}{\text{Horas totales destinadas de integrantes por día}}$              | Vicerrectorado     | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada integrante |
| Elaboración del Código de Convivencia                 | Tiempo destinado a la elaboración del Código de Convivencia                     | Destinar un mínimo de 2 horas a la elaboración del Plan de Convivencia por día | $\frac{\text{Horas que cada integrante destina al Código por día}}{\text{Horas totales destinadas de integrantes por día}}$           | Vicerrectorado     | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada integrante |
| Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos            | Tiempo destinado a la elaboración del Plan de Riesgos                           | Destinar un mínimo de 2 horas a la elaboración del Plan de Riesgos por día     | $\frac{\text{Horas que cada integrante destina al Plan de Riesgos por día}}{\text{Horas totales destinadas de integrantes por día}}$  | Vicerrectorado     | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada integrante |
| Obtención de Permisos de Funcionamiento               | Tiempo destinado a la obtención del permiso de funcionamiento                   | Destinar un mínimo de 4 horas a obtención de permisos por día                  | $\frac{\text{Horas que cada integrante destina al permiso por día}}{\text{Horas totales destinadas de integrantes por día}}$          | Vicerrectorado     | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada integrante |
| Matriculación de nuevos estudiantes en la institución | Tiempo destinado a personas que desean matricularse                             | Destinar un máximo de 20 minutos para la matriculación de un estudiante        | $\frac{\text{Tiempo en que realiza cada matrícula por día}}{\text{Total de matriculados al día}}$                                     | Secretaría         | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el tiempo promedio por matrícula                  |
| Planificación de actividades académicas               | Tiempo destinado a la elaboración de la planificación de actividades académicas | Destinar un mínimo de 2 horas a la elaboración del PEI por día                 | $\frac{\text{Horas que cada integrante destina al la planificación por día}}{\text{Horas totales destinadas de integrantes por día}}$ | Vicerrectorado     | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada integrante |
| Desarrollo de evaluaciones                            | Tiempo destinado al desarrollo de evaluaciones                                  | Destinar un mínimo de 1 horas a la elaboración del PEI por día                 | $\frac{\text{Horas que cada docente destina a las evaluaciones por día}}{\text{Horas totales destinadas de docentes por día}}$        | Inspección general | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el porcentaje de participación de cada docente    |

| Aprobación del periodo lectivo | Tiempo destinado a la elaboración de promociones            | Destinar un mínimo de 5 minutos para la realización de cada promoción por día | $\frac{\text{Tiempo en que realiza cada promoción por día}}{\text{Total de promociones realizadas al día}}$                                      | Inspección general | Se realiza al finalizar el día; se obtiene el tiempo promedio por promoción                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN      | NOMBRE DE INDICADOR                                         | OBJETIVOS                                                                     | INDICADORES DE EFICIENCIA                                                                                                                        | RESPONSABLE        | OBSERVACIONES                                                                                       |
| Directivos                     | Tiempo destinado a la aplicación de encuestas a directivos  | Cada directivo destine 15 minutos máximo para la encuesta                     | $\frac{\text{Horas que cada directivo destina a las evaluaciones por día}}{\text{Horas totales destinadas de directivos por día}}$               | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Estudiantes                    | Tiempo destinado a la aplicación de encuestas a estudiantes | Cada estudiante destine 10 minutos máximo para la encuesta                    | $\frac{\text{Horas que cada estudiante destina a las evaluaciones por día}}{\text{Horas totales destinadas de estudiantes por día}}$             | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Docentes                       | Tiempo destinado a la aplicación de encuestas a docentes    | Cada docente destine 10 minutos máximo para la encuesta                       | $\frac{\text{Horas que cada docente destina a las evaluaciones por día}}{\text{Horas totales destinadas de docentes por día}}$                   | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |
| Sociedad                       | Tiempo destinado a la aplicación de encuestas a sociedad    | Cada miembro de la sociedad destine 15 minutos máximo para la encuesta        | $\frac{\text{Horas que cada miembro de la sociedad destina a las evaluaciones por día}}{\text{Horas totales destinadas de la sociedad por día}}$ | Inspección general | Se realiza al iniciar la quinta semana de clases y una semana antes de finalizar el periodo lectivo |

**Fuente:** Elaboración propia

## Beneficio

Los indicadores establecidos sus responsables y su tiempo de implementación se consideran una herramienta de comprobación de realización de actividades eficiente, que al ser implementada de manera continua el mejoramiento de la institución en las áreas especificadas, cada vez más cerca alcanzarán la excelencia.

- **Plan de Acción A4**

**A4:** Definir encuestas de satisfacción dirigido a estudiantes, docentes, directivos y comunidad, con el fin de obtener información en base a su conformidad con el desarrollo de las actividades de la institución y se sirva de base para la gestión de indicadores para la toma de decisiones efectiva.

Se busca conocer el grado de satisfacción de quienes conforman la institución al momento de interactuar de manera directa o indirecta con los servicios que se ofrece, para lo cual se identifica los participantes por grupo de interés con el fin de estratificar las encuestas y se encuentren direccionadas específicamente a cada grupo de interés, como se observa en la tabla 5.6.

**Tabla 5. 6 Grupos de interés para encuesta de satisfacción**

| GRUPOS DE INTERES | N°         |
|-------------------|------------|
| DIRECTIVOS        | 3          |
| DOCENTES          | 7          |
| ESTUDIANTES       | 305        |
| COMUNIDAD         | 8          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>323</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

## Formato de las encuestas

Se estableció el formato de las encuestas según las necesidades de la Unidad Educativa PCEI Japón; las preguntas se evalúan en una misma escala con el método Likert, por lo tanto, se segmentaron las preguntas como se muestra en el cuadro 5.7.

Estas encuestas se aplicarán al finalizar el primer mes de iniciado el periodo lectivo y al finalizar el último mes del periodo lectivo, con el fin de obtener una tendencia de las expectativas al iniciar el periodo y los resultados al finalizar, así se determina el grado de satisfacción de los grupos de interés.

**Cuadro 5. 7 Formato de encuestas de satisfacción a grupos de interés**

| ÁMBITO          | ASPECTOS                   | PREGUNTAS                                                                                                   | ESCALA DE EVALUACIÓN                                                                           |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INFRAESTRUCTURA | Espacio físico             | ¿El espacio físico de las aulas es apto en comparación con la cantidad de estudiantes?                      | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 |                            | ¿Siente comodidad y amplitud de espacio en su puesto dentro del aula?                                       | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 | Laboratorios               | ¿Considera satisfactorio que los equipos de laboratorio son suficientes?                                    | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 |                            | ¿Considera satisfactorio el estado de los equipos de laboratorios?                                          | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 | Ubicación geográfica       | ¿La ubicación actual de la institución le permite llegar sin inconvenientes?                                | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 |                            |                                                                                                             |                                                                                                |
| AUTORIDADES     | Atención                   | ¿Los directivos se comunican con frecuencia hacia los estudiantes, docentes y comunidad?                    | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 | Comunicación               | ¿Las autoridades poseen las habilidades para solucionar conflictos?                                         | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 |                            | ¿Si tiene algún inconveniente, existe apertura por parte de las autoridades?                                | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 | Liderazgo                  | ¿Observa orden y liderazgo en las actividades o talleres que organiza la institución?                       | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
| ACADÉMICO       | Metodología                | ¿Se cumple con los objetivos planteados al inicio del periodo lectivo?                                      | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |
|                 | Estrategias de aprendizaje | ¿Las estrategias empleadas para la enseñanza, aportan al mayor conocimiento y desempeño de los estudiantes? | 1 Sin evidencia<br>2 Alguna evidencia<br>3 Evidencia<br>4 Evidencia clara<br>5 Evidencia total |

|          |                                 |                                                                                                                             |                 |                  |
|----------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
|          | Materiales y equipos didácticos | ¿Los recursos didácticos y tecnológicos son aptos para el aprendizaje de los estudiantes?                                   | 1               | Sin evidencia    |
|          |                                 |                                                                                                                             | 2               | Alguna evidencia |
|          |                                 |                                                                                                                             | 3               | Evidencia        |
|          |                                 |                                                                                                                             | 4               | Evidencia clara  |
|          |                                 |                                                                                                                             | 5               | Evidencia total  |
| SERVICIO | Atención                        | ¿Considera que se brinda un servicio de calidad, eficiente con amabilidad que satisface las necesidades de los estudiantes? | 1               | Sin evidencia    |
|          |                                 |                                                                                                                             | 2               | Alguna evidencia |
|          |                                 |                                                                                                                             | 3               | Evidencia        |
|          |                                 |                                                                                                                             | 4               | Evidencia clara  |
|          |                                 |                                                                                                                             | 5               | Evidencia total  |
|          | Calidad                         | ¿Considera que las misión, visión, políticas de la institución fomentan la participación activa de los estudiantes?         | 1               | Sin evidencia    |
|          |                                 |                                                                                                                             | 2               | Alguna evidencia |
|          |                                 |                                                                                                                             | 3               | Evidencia        |
|          |                                 |                                                                                                                             | 4               | Evidencia clara  |
|          |                                 |                                                                                                                             | 5               | Evidencia total  |
|          | Aseo                            | ¿Se encuentra aseado el espacio físico de la institución al iniciar clases?                                                 | 1               | Sin evidencia    |
|          |                                 |                                                                                                                             | 2               | Alguna evidencia |
|          |                                 |                                                                                                                             | 3               | Evidencia        |
|          |                                 |                                                                                                                             | 4               | Evidencia clara  |
|          |                                 |                                                                                                                             | 5               | Evidencia total  |
|          |                                 | ¿Se encuentra aseado el espacio físico de la institución al finalizar clases?                                               | 1               | Sin evidencia    |
|          |                                 |                                                                                                                             | 2               | Alguna evidencia |
|          |                                 |                                                                                                                             | 3               | Evidencia        |
|          |                                 |                                                                                                                             | 4               | Evidencia clara  |
| 5        |                                 |                                                                                                                             | Evidencia total |                  |

**Fuente: Elaboración propia**

## **Beneficio**

La identificación de la satisfacción de los grupos de interés por cada periodo, permite tomar decisiones que incidan de manera positiva para el periodo siguiente, así se obtiene una mejora continua, con la encuesta de satisfacción se identifica la percepción de los estudiantes, docentes, comunidad y directivos sobre la institución y se interrelaciona para analizar el grado de similitud entre las distintas percepciones de los grupos de interés.

### **5.2.5 Estudio Económico Financiero**

Para tomar decisiones en base a la obtención de sellos de excelencia que evidencien la mejora potencial de la institución, es necesario tomar en cuenta la situación financiera de la institución, con lo que se evidenciaría la aceptación o negación de la propuesta en un sentido económico; para lo cual se determina el presupuesto mensual de la institución, notariado, y aprobado por el Ministerio de Educación, el mismo que fue

realizado por la Unidad Educativa PCEI Japón como punto para el permiso de funcionamiento vigente.

Como se identifica en el anexo 6, la utilidad mensual después de gastos e impuestos que la institución posee es de 798,98 dólares americanos. Los mismos que serían destinados para la obtención del sello de excelencia en el caso de ser aprobada la propuesta.

#### **5.2.6 Propuesta de EUMC**

Finalizada la reunión dada en la ciudad de Guayaquil el día jueves, 22 de junio del 2018; la EUMC, *partner* del Modelo de Excelencia EFQM de Europa, procedió a enviar la propuesta para obtención del Reconocimiento Comprometido con la Excelencia – C2E, en el mismo que detalla la inversión a realizar el momento de aceptar la propuesta por parte de la institución, la misma que se detalla en el anexo 7; el mismo que menciona que el precio de implementación es de \$15000 dólares americanos, los mismos que el 50% se cancela para la firma del contrato y el otro 50% en dividendos iguales durante los siguientes cuatro meses de firmado el contrato.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Se obtuvo información relevante del marco teórico, dado que, por medio de este se identificó el proceso a seguir para desarrollar la propuesta y se identificó conceptos importantes que generaron gran aporte para la secuencia y consecución de los objetivos.
- Se recolectó información de los grupos de interés de la Institución (estudiantes, docentes y sociedad), la misma que, conjuntamente con el comité de excelencia, se tomó como base para desarrollar el cuestionario y formulario de autoevaluación, definidos por los criterios del modelo para extraer las áreas a valorar, y con estas, las recomendaciones sobre líneas de acción cuyo fin es alcanzar la excelencia.
- Se determinaron tres proyectos en base a matrices de priorización, en los que se identificó los más relevantes; los cuales generan un aporte positivo a los procesos, por el desarrollo de un manual de procesos que sirve de fuente para la realización de las actividades clave de la Institución.
- Se desarrolló una encuesta de satisfacción dirigida a directivos, docentes, estudiantes y comunidad, en la que se estableció los parámetros que permiten identificar la percepción de cada grupo de interés, en base a los servicios que la Institución brinda, que se realiza en un periodo de tiempo determinado, así mejorar los servicios.
- Se gestionaron indicadores para los procesos establecidos en el manual; de igual manera, para los grupos de interés con el fin que se evidencie de su

satisfacción, lo mismo que genera una sinergia entre los tres proyectos al ser un complemento de las actividades que se desarrolla. La satisfacción obtenida por esas actividades y la medición continua de las mismas para gestionar cambios de manera oportuna.

## **6.2 Recomendaciones**

- Las empresas se adaptan a cambios constantes en el tiempo, sea cual sea su gestión o nicho de mercado, sin embargo, en educación es recomendable generar cambios administrativos para complementar la gestión pedagógica, lo que establece un valor agregado en comparación con la competencia; y a la vez, mejora sus prácticas y tiempo al momento de realizar actividades o tomar decisiones.
- La sistematización de procesos y la sinergia de actividades cotidianas son fundamentales para la gestión efectiva; por lo tanto, se recomienda verificar la viabilidad de investigar de una manera más amplia los conceptos establecidos para el desarrollo de este proyecto de investigación.
- Dado el modelo de negocio, en el que se tiene una relación comercial más larga con el cliente, la percepción que el cliente tiene sobre la Institución debe ser de excelencia; por lo que, se recomienda mejorar de manera continua el servicio y que el estudiante se familiarice con el funcionamiento de la Institución y por ende su eficiencia, a través de la implementación del manual de procesos, las encuestas de satisfacción y la verificación de su mejora a través de los indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y economía.
- Para la obtención del sello de excelencia es necesario cumplir ciertos requisitos, entre los cuales se encuentra dinero de por medio, por lo tanto, económicamente la relación entre los ingresos de la Institución, con la

inversión requerida para obtener el sello de excelencia que EFQM otorga, no es viable, por lo que se recomienda, que aun así no se opte por el sello de excelencia, se tome en consideración los cambios que en éste proyecto se han especificado para la mejor gestión de la Unidad Educativa PCEI Japón.

## Bibliografía

- Andreau, E., & Martinez, R. (2011). Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. Madrid: ESIC.
- Antamba, L. C. (2015). Estadística Educativa, Reporte de Indicadores. Quito.
- Aragón Empresa. (2017). Programa de Mejora Competitiva. Obtenido de Aragón Empresa.
- Bayona, L. (09 de 12 de 2013). Once Colegios Reciben Certificación Europea. Expreso.ec.
- Calvache, S. (2013). Guía de Interpretación para el Sector Educativo. Madrid: EFQM.
- Camisón, C. (2006). GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS. Madrid: PEARSON EDUCACION, S.A.
- Camisón, C. (2008). Modelos Internacionales de Excelencia en la Gestión. Catalunya.
- CEG. (2013). Introducción al Modelo de Excelencia EFQM. Madrid: EFQM.
- CEG. (29 de Marzo de 2017). Estudio sobre los 100 mejores colegios de España. Madrid, España.
- Centro de Encuentro BPM. (2010). Libro del BPM. Madrid: Club BPM.
- Corma, F. (2005). Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES. Madrid: Díaz de Santos.
- Crivellaro, E. (2016). Educación y Competencias de la juventud en América Latina. Paris: OECD Publishing.
- DYA. (2013). Bachillerato flexible para jóvenes y adultos con escolaridad inconclusa. Quito.
- EFQM. (2007). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.
- EFQM. (2009). Modelo EFQM. Madrid: EFQM.
- EUMC. (2018). Modelo de Excelencia EFQM. Guayaquil.
- Fernández, M. (2002). Gestión de Calidad Total: El Modelo EFQM de Excelencia. Salamanca.
- García, J., Gargallo, A., & Pastor, G. (2003). El Modelo EFQM: Una aplicación a la empresa ARAGONESA. Zaragoza.

- González, J., Wagenaar, R., & Beneitone, P. (2004). Turning-América Latina: Un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 157.
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá: NORMA.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: NORMA.
- Houriha, A. (2010). *Manual de Gestión de Control*. Barcelona: PROFIT.
- LIDERES. (2014). El modelo EFQM reconoce a la excelencia educativa. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/modelo-efqm-reconoce-excelencia-educativa.html>.
- López, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Calidad*. Madrid: Ideaspropias.
- Magretta, J. (2014). *Guía Esencial hacia la Estrategia y Competencia*. Azcapotzalco: PATRIA.
- Martínez, C., & Riopérez, N. (2005). *El Modelo de Excelencia en la EFQM y su Aplicación para la Mejora de la Calidad de los Centros Educativos*. Madrid.
- Mastache, A. (2012). *Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias*. Oviedo.
- Membrado, J. (2005). *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de Excelencia*. Valencia: Díaz de Santos.
- Monzón, C., & Yaipén, K. (2016). *Propuesta de un Modelo de Éxito de Gestión de Calidad para las medianas empresas del sector textil confecciones en Lima*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.
- OCDE, CEPAL, & CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: PATRIA.
- Ramírez, A., & Lorenzo, E. (2009). *Calidad y Evaluación en los Centros Educativos no Universitarios en Andalucía. Una Adaptación al Modelo EFQM*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 43.
- Ramos, O. (2012). *Evaluación de las Competencias: Adaptación del Modelo EFQM*. Pontevedra.
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. La Coruña: NETBIBL, S.L.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Chicago: Palibro LLC.
- Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000*. Ginebra.

- Tari, G., López, G., & Molina, A. (2007). El Proceso de Autoevaluación según el Modelo EFQM en una PIME. Alicante.
- Torres, D., & Ortega, A. (2016). Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en una Organización. Salamanca: Universidad de Guanajuato.
- UESMA. (10 de Diciembre de 2013). Unidad Educativa Santa María. Obtenido de <http://www.uesma.edu.ec/efqm/>
- UNESCO. (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago: Ediciones del Imbunche.
- Vidal, E. (2014). Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Coruña: Universidad de Coruña.
- Ycaza, M. (09 de diciembre de 2013). Expreso.ec. Obtenido de Once colegios reciben certificación europea: [http://www.expreso.ec/historico/once-colegios-reciben-certificacion-europea-XBGR\\_5381889](http://www.expreso.ec/historico/once-colegios-reciben-certificacion-europea-XBGR_5381889)
- Zarategui, J. (1999). La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. Dialnet Plus, 88.

## ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIANTES

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AMBATO

**ENCUESTA** “Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.”

**Dirigido a:** Estudiantes

**Objetivo:** Conocer el criterio de las personas con respecto a la calidad dentro de una Unidad Educativa.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el recuadro que considere pertinente. Se utilizará la escala Likert.

| Totalmente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                               | 3                     |

#### INFORMACIÓN GENERAL

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| <b>CURSO:</b> | <b>ESPECIALIDAD:</b> |
| <b>EDAD:</b>  | <b>HORARIO:</b>      |

| a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN                                                                                                                                               |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <b>1a. Imagen del Servicio</b>                                                                                                                                         |   |   |   |
| 1. ¿Tiene conocimiento acerca del plan de convivencia que posee la institución?                                                                                        | 1 | 2 | 3 |
| 2. ¿Conoce la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución?                                                                                     | 1 | 2 | 3 |
| 3. ¿Tiene apertura para solicitar un servicio o requerimiento que usted necesita?                                                                                      | 1 | 2 | 3 |
| 4. ¿Resuelven pronto sus inquietudes o requerimientos que solicita?                                                                                                    | 1 | 2 | 3 |
| 5. ¿Se siente satisfecho con el servicio educativo (apertura en horarios, tutorías, buen trato, plazos de pagos, nivel educativo, etc.), que le ofrece la institución? | 1 | 2 | 3 |
| <b>2a. Procesos del Servicio</b>                                                                                                                                       |   |   |   |
| 6. ¿Se siente satisfecho con los procesos de matriculación, pagos, materias, notas, resolución de quejas, etc.?                                                        | 1 | 2 | 3 |
| 7. ¿Se siente satisfecho con los profesores y directivos, y sus procesos de evaluación?                                                                                | 1 | 2 | 3 |
| <b>3a. Organización y Funcionamiento</b>                                                                                                                               |   |   |   |

|                                                                                                           |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 8. ¿Considera que la institución posee un buen funcionamiento interno (procesos, actividades, servicios)? | 1 | 2 | 3 |
| 9. ¿Considera que existe una buena convivencia entre estudiantes?                                         | 1 | 2 | 3 |
| 10. ¿Considera que existe una buena convivencia entre docentes?                                           | 1 | 2 | 3 |
| 11. ¿Considera que existe una buena convivencia entre docentes y estudiantes?                             | 1 | 2 | 3 |
| 12. ¿Se han realizado innovaciones en los servicios que en los otros años lectivos no existían?           | 1 | 2 | 3 |
| 13. ¿Considera que la institución posee un buen manejo de la información de los estudiantes?              | 1 | 2 | 3 |
| 14. ¿Considera que la institución tiene un buen sistema de tratamiento de quejas y reclamos?              | 1 | 2 | 3 |
| 15. ¿Considera que el tiempo de respuesta a las quejas y reclamos es oportuno?                            | 1 | 2 | 3 |

| <b>b. INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>                                                              |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <b>1b. Imagen Externa</b>                                                                         |   |   |   |
| 16. ¿Sabe si la institución posee algún reconocimiento concedido al personal o a la organización? | 1 | 2 | 3 |
| 17. ¿Ha visto o escuchado publicidad de la institución en algún medio informativo?                | 1 | 2 | 3 |
| 18. ¿Considera que la publicidad que realiza la institución es efectiva?                          | 1 | 2 | 3 |
| <b>2b. Procesos del Centro</b>                                                                    |   |   |   |
| 19. Hasta el momento, ¿Se ha logrado los objetivos previstos al principio del periodo lectivo?    | 1 | 2 | 3 |
| 20. ¿Ha participado en proyectos (excursiones, actividades de integración, mingas, etc.)?         | 1 | 2 | 3 |
| 21. ¿Se toma en cuenta las sugerencias de los estudiantes?                                        | 1 | 2 | 3 |
| 22. ¿Existen quejas frecuentes de los procedimientos de la institución?                           | 1 | 2 | 3 |
| <b>3b. Calidad</b>                                                                                |   |   |   |
| 23. ¿Considera que la institución debe mejorar en la calidad del servicio?                        | 1 | 2 | 3 |
| 24. ¿Ha escuchado o visto por algún medio acerca del modelo de excelencia europeo EFQM?           | 1 | 2 | 3 |

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2. ENCUESTA DOCENTES

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AMBATO

**ENCUESTA “Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.”**

**Dirigido a:** Docentes

**Objetivo:** Conocer el criterio de las personas con respecto a la calidad dentro de una Unidad Educativa.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el recuadro que considere pertinente. Se utilizará la escala Likert.

| Totalmente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                               | 3                     |

### INFORMACIÓN GENERAL

|              |                  |
|--------------|------------------|
| <b>ÁREA:</b> | <b>CARGO:</b>    |
| <b>EDAD:</b> | <b>HORARIOS:</b> |

| a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN                                                                                                                                           |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 1a. Imagen del Servicio                                                                                                                                            |   |   |   |
| 1. ¿Tiene conocimiento acerca del plan de convivencia que posee la institución?                                                                                    | 1 | 2 | 3 |
| 2. ¿Conoce la misión, visión y servicios, así como la finalidad de la institución?                                                                                 | 1 | 2 | 3 |
| 3. ¿Tiene apertura para solicitar un servicio o requerimiento que usted necesita?                                                                                  | 1 | 2 | 3 |
| 4. ¿Resuelven pronto sus inquietudes o requerimientos que solicita?                                                                                                | 1 | 2 | 3 |
| 5. ¿Se siente satisfecho con el servicio educativo (apertura en horarios, tutorías, buen trato, plazos de pagos, plan curricular etc.), que ofrece la institución? | 1 | 2 | 3 |
| 2a. Motivación                                                                                                                                                     |   |   |   |
| 6. ¿Considera que se encuentra implicado en el desarrollo del plan de convivencia?                                                                                 | 1 | 2 | 3 |
| 7. ¿Participa en planes, programas o proyectos de innovación educativa?                                                                                            | 1 | 2 | 3 |
| 8. ¿Participa para la toma de decisiones?                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 |
| 9. ¿Se es tomado en cuenta su opinión para la toma de decisiones?                                                                                                  | 1 | 2 | 3 |
| 10. ¿Asume su responsabilidad individual y colectiva?                                                                                                              | 1 | 2 | 3 |
| 11. ¿Toma iniciativa propia cuando amerita hacerlo?                                                                                                                | 1 | 2 | 3 |

| <b>3a. Satisfacción</b>                                                        |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 12. ¿Considera buena la imagen que tiene la institución en el exterior?        | 1 | 2 | 3 |
| 13. ¿Considera que se realizan cambios para mejorar el clima laboral?          | 1 | 2 | 3 |
| 14. ¿Considera que se ejerce un buen liderazgo por parte de la dirección?      | 1 | 2 | 3 |
| 15. ¿Considera que el trato dentro de la institución es justo?                 | 1 | 2 | 3 |
| 16. ¿La institución posee buenas condiciones de higiene y seguridad?           | 1 | 2 | 3 |
| 17. ¿La institución posee un entorno factible y buenas condiciones de trabajo? | 1 | 2 | 3 |

| <b>b. INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>                                                                     |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <b>1b. Logros</b>                                                                                        |   |   |   |
| 18. ¿Se cumplen los objetivos previstos al inicio del periodo lectivo?                                   | 1 | 2 | 3 |
| 19. ¿Considera que hay incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos?         | 1 | 2 | 3 |
| 20. ¿Su grado de participación en actividades es alta?                                                   | 1 | 2 | 3 |
| <b>2b. Satisfacción</b>                                                                                  |   |   |   |
| 21. ¿Se motiva a los docentes con menciones positivas o de carácter inclusivo (cenas, almuerzos, break)? | 1 | 2 | 3 |
| 22. ¿Existen quejas dentro de la institución mencionados por docentes?                                   | 1 | 2 | 3 |
| 23. ¿Te toman decisiones acertadas en relación a las quejas de los docentes?                             | 1 | 2 | 3 |
| 24. ¿Existe estabilidad laboral?                                                                         | 1 | 2 | 3 |
| <b>3b. Servicios</b>                                                                                     |   |   |   |
| 25. ¿Existe comunicación eficiente dentro de la institución?                                             | 1 | 2 | 3 |
| 26. ¿Existe satisfacción laboral dentro de la institución?                                               | 1 | 2 | 3 |
| <b>4b. Calidad</b>                                                                                       |   |   |   |
| 27. ¿Considera que la institución debe mejorar en la calidad del servicio?                               | 1 | 2 | 3 |
| 28. ¿Ha escuchado o visto por algún medio acerca del modelo de excelencia europeo EFQM?                  | 1 | 2 | 3 |

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO 3. ENCUESTA SOCIEDAD

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AMBATO

**ENCUESTA** “Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón.”

**Dirigido a:** Comunidad

**Objetivo:** Conocer el criterio de las personas con respecto a la calidad dentro de una Unidad Educativa.

**Instrucciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el recuadro que considere pertinente. Se utilizará la escala Likert.

| Totalmente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                               | 3                     |

#### INFORMACIÓN GENERAL

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| <b>CURSO:</b> | <b>ESPECIALIDAD:</b> |
| <b>EDAD:</b>  | <b>HORARIO:</b>      |

| a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN                                                                                   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 1a. Actividades como miembro de la sociedad                                                                |   |   |   |
| 1. ¿Existe un buen comportamiento por parte de los directivos, docentes y estudiantes?                     | 1 | 2 | 3 |
| 2. ¿Se realizan actividades conjuntas con otras instituciones u organizaciones?                            | 1 | 2 | 3 |
| 3. ¿Se difunden programas y actividades que implican a su entorno?                                         | 1 | 2 | 3 |
| 4. ¿Se realizan actividades de reciclado de materiales y reducción de residuos?                            | 1 | 2 | 3 |
| 2a. Implicación en la comunidad                                                                            |   |   |   |
| 5. ¿Existe un impacto del servicio en la mejora de la calidad en la institución?                           | 1 | 2 | 3 |
| 6. ¿Se da a conocer preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno? | 1 | 2 | 3 |
| 7. ¿Se evidencia cuidado y limpieza de las zonas externas de la institución y su entorno?                  | 1 | 2 | 3 |
| 3a. Medidas de rendimiento                                                                                 |   |   |   |
| 8. ¿Existen quejas frecuentes realizadas por la comunidad cercana?                                         | 1 | 2 | 3 |
| 9. ¿Las quejas existentes, se las trata con rapidez?                                                       | 1 | 2 | 3 |
| 10. ¿Se toma decisiones a consecuencia de las quejas recibidas o emitidas?                                 | 1 | 2 | 3 |

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 4. ESQUEMA LÓGICO REDER AGENTES

| Elementos             | Atributos                                                                                                                                                                       | 0%                         | 25%              | 50%            | 75%             | 100%            |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Enfoque               | Sólidamente fundamentado:<br>- El enfoque tiene una lógica clara<br>- El enfoque ha definido los procesos<br>- El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Integrado:<br>- El enfoque apoya la política y estrategia<br>- El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede                                                        | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Total                                                                                                                                                                           | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85  | 90 95 100       |
|                       |                                                                                                                                                                                 |                            |                  |                |                 |                 |
| Elementos             | Atributos                                                                                                                                                                       | 0%                         | 25%              | 50%            | 75%             | 100%            |
| Despliegue            | Implantado:<br>- El enfoque está implantado                                                                                                                                     | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Sistemático:<br>- El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue              | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Total                                                                                                                                                                           | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85  | 90 95 100       |
|                       |                                                                                                                                                                                 |                            |                  |                |                 |                 |
| Elementos             | Atributos                                                                                                                                                                       | 0%                         | 25%              | 50%            | 75%             | 100%            |
| Evaluación y revisión | Medición:<br>- Se mide regularmente la eficacia del enfoque y del despliegue                                                                                                    | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Aprendizaje:<br>- Se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora                                                                                       | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Mejora:<br>- Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras                        | Sin evidencia o anecdótica | Alguna evidencia | Evidencia      | Evidencia clara | Evidencia total |
|                       | Total                                                                                                                                                                           | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85  | 90 95 100       |
| Valoración total      |                                                                                                                                                                                 | 0 5 10                     | 15 20 25 30 35   | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85  | 90 95 100       |

## RESULTADOS

| Elementos        | Atributos                                                                                                                                                                  | 0%                                          | 25%                                                                                                                            | 50%                                                                                                                            | 75%                                                                                                                            | 100%                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados       | Tendencia:<br>- Las tendencias son positivas y/o<br>- El rendimiento es bueno y sostenido                                                                                  | Sin resultados o información anecdótica     | Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente $\frac{1}{4}$ de los resultados durante al menos 3 años. | Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente $\frac{1}{2}$ de los resultados durante al menos 3 años. | Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente $\frac{3}{4}$ de los resultados durante al menos 3 años. | Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años. |
|                  | Objetivos:<br>- Los objetivos se alcanzan<br>- Los objetivos son adecuados                                                                                                 | Sin resultados o con información anecdótica | Alcanzados y adecuados en aproximadamente $\frac{1}{4}$ de los recursos                                                        | Alcanzados y adecuados en aproximadamente $\frac{1}{2}$ de los recursos                                                        | Alcanzados y adecuados en aproximadamente $\frac{3}{4}$ de los recursos                                                        | Alcanzados y adecuados en todos los resultados                                                      |
|                  | Comparaciones:<br>- Los resultados son buenos comparados con otros<br>- Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”                             | Sin resultados o con información anecdótica | Comparaciones favorables en aproximadamente $\frac{1}{4}$ de los resultados                                                    | Comparaciones favorables en aproximadamente $\frac{1}{2}$ de los resultados                                                    | Comparaciones favorables en aproximadamente $\frac{3}{4}$ de los resultados                                                    | Comparaciones favorables en todos los resultados                                                    |
|                  | Causas:<br>- Los resultados son consecuencia del enfoque                                                                                                                   | Sin resultados o con información anecdótica | La relación causa- efecto es visible aproximadamente $\frac{1}{4}$ de los resultados                                           | La relación causa- efecto es visible aproximadamente $\frac{1}{2}$ de los resultados                                           | La relación causa- efecto es visible aproximadamente $\frac{3}{4}$ de los resultados                                           | La relación causa- efecto es visible en todos sus resultados                                        |
|                  | Total                                                                                                                                                                      | 0 5 10                                      | 15 20 25 30 35                                                                                                                 | 40 45 50 55 60                                                                                                                 | 65 70 75 80 85                                                                                                                 | 90 95 100                                                                                           |
| Elementos        | Atributos                                                                                                                                                                  | 0%                                          | 25%                                                                                                                            | 50%                                                                                                                            | 75%                                                                                                                            | 100%                                                                                                |
| Alcance          | Ámbitos de aplicación:<br>- Los resultados abarcan las áreas relevantes<br>- Los resultados se segmentan adecuadamente, por el cliente, tipo de servicio, área geográfica. | Sin resultados o con información anecdótica | Los resultados abarcan $\frac{1}{4}$ de las áreas y actividades relevantes                                                     | Los resultados abarcan $\frac{1}{2}$ de las áreas y actividades relevantes                                                     | Los resultados abarcan $\frac{3}{4}$ de las áreas y actividades relevantes                                                     | Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes                                     |
|                  | Total                                                                                                                                                                      | 0 5 10                                      | 15 20 25 30 35                                                                                                                 | 40 45 50 55 60                                                                                                                 | 65 70 75 80 85                                                                                                                 | 90 95 100                                                                                           |
| Valoración total |                                                                                                                                                                            | 0 5 10                                      | 15 20 25 30 35                                                                                                                 | 40 45 50 55 60                                                                                                                 | 65 70 75 80 85                                                                                                                 | 90 95 100                                                                                           |

## ANEXO 5. ACTA DE APROBACIÓN



Cevallos y Mariano Egúez – C.C. Teófilo López 4to piso.  
Cevallos y 5 de Junio frente a CTT de los Andes  
Telf.: 0995265975 6001167  
uejapon.edu.ec

### ACTA DE APROBACION O RATIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

**Fecha:** Ambato, 12 de agosto del 2018

**Lugar:** Salón de actos de la Unidad Educativa PCEI Japón

#### Asistentes

Los integrantes de la comisión para aprobación y/o ratificación de procesos y procedimientos institucionales de la Unidad Educativa PCEI Japón, que se detallan a continuación:

1. Esp. Martha Vásquez  
Rectora del Establecimiento
2. Ing. Freddy López  
Vicerrector del Establecimiento
3. Ing. Erika Lara  
Representante Administrativa y de Servicios de la Institución

En la ciudad de Ambato, a los 12 días de Agosto del 2017, siendo las 17:00 horas, se instaura la reunión de carácter obligatorio, con el fin de aprobar la formulación del Modelo de Excelencia Europeo (EFQM) a desarrollarse por el Sr. Byron Salazar dentro de la Unidad Educativa PCEI Japón como proyecto de tesis de pre grado para la obtención del Título de Ingeniero Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato.

Con la finalidad de aprobar la formulación del Modelo de Excelencia Europeo, la misma que será construida bajo las políticas, lineamientos y directrices establecidas por las autoridades institucionales competentes, con las siguientes clausulas:

**PRIMERA:** Garantizar la confidencialidad de información relacionada a administrativos, docentes, estudiantes e información en general que pueda ser divulgada a terceros y utilizada sin un propósito en específico que conozcan los miembros de la institución.

**SEGUNDA:** El modelo a desarrollarse deberá ser formulado conforme a las necesidades que la Unidad Educativa PCEI Japón posee, a fin de mejorar sus procesos y procedimientos existentes.

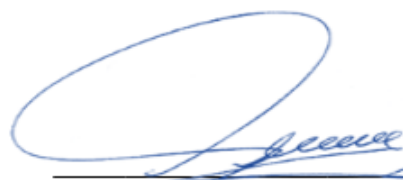
**TERCERA:** La comunidad educativa acepta la formulación del modelo, como un proceso participativo y democrático de construcción y mejora.

Siendo las 17:30 horas del día, sábado, 12 del mes de Agosto del año 2017. Se aprueba la formulación del Modelo de Excelencia Europeo (EFQM) a desarrollarse por el Sr. Byron Salazar dentro de la Unidad Educativa PCEI Japón, por unanimidad; la presente acta ha sido aprobada por los delegados designados en esta comisión.

Para el efecto firman los asistentes.

  
Esp. Martha Vásquez

Rectora del Establecimiento

  
Ing. Freddy López

Vicerrector del Establecimiento

  
Ing. Erika Lara

Representante Administrativa y de Servicios de la Institución

## ANEXO 6. ESTUDIO ECONÓMICO U. E. PCEI JAPÓN



5 de Junio y Av. Cevallos  
0995365975 – 032 421 863  
www.uejapon.edu.ec  
AMBATO - ECUADOR

### PRESUPUESTO MENSUAL

(BASE DE CALCULO APROXIMADO 250 ESTUDIANTES EN USD)

|                                 |          |                 |
|---------------------------------|----------|-----------------|
| INGRESOS:                       |          | 10,150.00       |
| MATRICULA:                      | 3900.00  |                 |
| MENSUAL:                        | 6250.00  |                 |
|                                 |          | <hr/>           |
| EGRESOS:                        |          | 9,351.02        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS:         |          | 4,902.00        |
| SUELDO RECTOR                   | 457.50   |                 |
| SUELDO SECRETARIO-COLECTOR      | 457.50   |                 |
| PROFESORES                      | 3.072.00 |                 |
| ASISTENTES ADMINISTRATIVOS      | 915.00   |                 |
| GASTOS GENERALES:               |          | <u>4,449.02</u> |
| ARRIENDO                        | 421.80   |                 |
| LUZ                             | 38.00    |                 |
| AGUA                            | 25.00    |                 |
| TELEFONO                        | 70.00    |                 |
| INTERNET                        | 45.00    |                 |
| TV CABLE                        | 48.00    |                 |
| MANTENIMIENTO DE OFICINA        | 52.00    |                 |
| PUBLICIDAD                      | 680.00   |                 |
| MANTENIMIENTO EQUIPOS- INTERNET | 380.00   |                 |
| IMPREVISTOS                     | 450.00   |                 |
| SUMINISTROS Y MATERIALES        | 470.00   |                 |
| PAGO IE S.S.                    | 1039.22  |                 |
| ATENCIONES SOCIALES             | 280.00   |                 |
| IMPRESIONES MODULOS Y COPIAS    | 450.00   |                 |
|                                 |          | <hr/>           |
| UTILIDAD                        |          | 798.98          |



5 de Junio y Av. Cevallos  
0995245975 - 832 421 843  
www.cejapon.edu.ec  
AMATO - ECUADOR

**Nota:** Es importante manifestar la deserción que existe en educación a distancia, los estudiantes dejan de asistir por varios motivos como: Trabajos fuera de la ciudad como el Oriente, Galápagos, Quito, se van fuera del país, se quedan sin trabajo, se casan o simplemente se dedican a trabajar. Por lo que mes a mes se disminuye el número de estudiantes, a pesar de las gestiones que se realiza con los mismos; y, por ende la utilidad de los primeros meses del año escolar, permite cubrir los siguientes. También es importante mencionar

## FINANCIEROS

### RECURSOS FINANCIEROS

|           |       |
|-----------|-------|
| MATRICULA | 15.62 |
| MENSUAL   | 25.00 |

## INVENTARIO

### MATERIALES

| MATERIALES                               | CANTIDAD | V. UNITARIO | TOTAL | ESTADO |
|------------------------------------------|----------|-------------|-------|--------|
| SILLAS                                   | 74       | 8,5         | 629   | bueno  |
| TABURETES                                | 12       | 5           | 60    | bueno  |
| MESAS                                    | 32       | 30          | 960   | bueno  |
| PIZARRAS TISA LIQUIDA                    | 6        | 70          | 420   | bueno  |
| BORRADOR P. L                            | 5        | 3           | 15    | bueno  |
| LAMPARAS                                 | 5        | 8           | 40    | bueno  |
| EXTINTORES 10LB                          | 3        | 20          | 60    | Bueno  |
| EXTINTORES 1LB                           | 4        | 10          | 40    | Bueno  |
| ASPIRADORA                               | 1        | 150         | 150   | Bueno  |
| BOTIQUINES                               | 3        | 40          | 120   | Bueno  |
| INMOBILIARIOS                            | 4        | 5           | 20    | Bueno  |
| MAQUINAS(equipo completo de computación) | 20       | 295         | 5900  | Bueno  |
| ESCOBAS                                  | 2        | 2           | 4     | Bueno  |
| TRAPEADOR                                | 1        | 1,5         | 1,5   | Bueno  |
| PALAS                                    | 2        | 2           | 4     | Bueno  |
| BALDE                                    | 1        | 1,5         | 1,5   | Bueno  |
| ARCHIVADORES DE METAL                    | 3        | 40          | 120   | Bueno  |
| ARCHIVADORES DE MADERA                   | 2        | 50          | 100   | Bueno  |
| TELEVISOR                                | 1        | 200         | 200   | Bueno  |
| DISPENSADOR DE AGUA                      | 1        | 25          | 25    | Bueno  |
| DISPENSADOR DE PAPEL                     | 3        | 15          | 45    | Bueno  |



5 de Junio y Av. Cevallos  
0995265975 - 002 421 943  
www.eajapon.edu.ec  
AMATO - ECUADOR

|                                    |    |     |      |       |
|------------------------------------|----|-----|------|-------|
| LAMPARA DE EMERGENCIA              | 1  | 22  | 22   | Bueno |
| BASUREROS                          | 5  | 3   | 15   | Bueno |
| GEL ANTIBACTERIAL                  | 2  | 1,5 | 3    | Bueno |
| SILLON                             | 1  | 40  | 40   | Bueno |
| GRABADORA                          | 1  | 125 | 125  | Bueno |
| GRABADORA                          | 1  | 60  | 60   | Bueno |
| HERRAMIENTAS (CAJAS)               | 2  | 60  | 120  | Bueno |
| IMPRESORAS                         | 3  | 130 | 390  | Bueno |
| PARLANTES                          | 5  | 12  | 60   | Bueno |
| CPU                                | 1  | 100 | 100  | Bueno |
| MONITOR                            | 1  | 45  | 45   | Bueno |
| ESCRITORIOS                        | 2  | 300 | 600  | Bueno |
| DECODIFICADOR                      | 1  | 60  | 60   | Bueno |
| PERFORADORAS                       | 2  | 3   | 6    | Bueno |
| GRAPADORA                          | 1  | 1,5 | 1,5  | Bueno |
| MAQUETAS                           | 4  | 45  | 180  | Bueno |
| MECHERO                            | 1  | 30  | 30   | Bueno |
| TUBOS DE ENSAYO                    | 25 | 1,5 | 37,5 | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 600ml       | 3  | 15  | 45   | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 30ml        | 1  | 4   | 4    | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 250ml       | 4  | 8   | 32   | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 150ml       | 1  | 7   | 7    | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 100ml       | 1  | 6   | 6    | Bueno |
| VASOS DE PRECIPITACION 50ml        | 1  | 5   | 5    | Bueno |
| MATRACES FLORENCE 500ml            | 1  | 22  | 22   | Bueno |
| MATRACE HERMELEYER 500ml           | 2  | 25  | 50   | Bueno |
| MATRACE HERMELEYER 250 ml          | 2  | 23  | 46   | Bueno |
| PROBETA 50ml                       | 2  | 20  | 40   | Bueno |
| PROBETA 25 ml                      | 1  | 18  | 18   | Bueno |
| COPAS                              | 3  | 1   | 3    | Bueno |
| PIPETA 0.5/1                       | 1  | 5   | 5    | Bueno |
| EMBUDOS DE CRISTAL                 | 3  | 5   | 15   | Bueno |
| PIPETA 0.1/1                       | 1  | 3   | 3    | Bueno |
| VARILLA DE VIDRIO                  | 2  | 25  | 50   | Bueno |
| AGITADOR                           | 2  | 18  | 36   | Bueno |
| VIDRIO DE RELOJ                    | 4  | 2   | 8    | Bueno |
| REFRIGERANTE                       | 1  | 12  | 12   | Bueno |
| LAMPARA DE ALCOHOL                 | 2  | 4   | 8    | Bueno |
| MORTERO                            | 2  | 22  | 44   | Bueno |
| PINZA DOBLE NUEZ                   | 1  | 22  | 22   | Bueno |
| BALANZA                            | 1  | 24  | 24   | Bueno |
| JUEGO DE DESARMADORES ELECTRONICOS | 1  | 12  | 12   | Bueno |
| LUPA                               | 1  | 8   | 8    | Bueno |
| AGUJA DE DISECCION                 | 3  | 4   | 12   | Bueno |

|                          |     |     |               |       |
|--------------------------|-----|-----|---------------|-------|
| GIGANTOGRAFIAS           | 5   | 23  | 115           | bueno |
| ROTULOS                  | 2   | 50  | 100           | Bueno |
| JUEGO GEOMETRICO DOCENTE | 1   | 27  | 27            | bueno |
| EQUIPOS PARA CIENCIAS    | 6   | 30  | 180           | bueno |
| Biblioteca (libros)      | 280 | 15  | 4200          | Bueno |
| Parlante 10.000wts       | 1   | 320 | 320           | Bueno |
| Consola                  | 1   | 120 | 120           | Bueno |
| MICROFONO PROFESIONAL    | 1   | 30  | 30            | Bueno |
| MICROFONOS STANDAR       | 3   | 15  | 45            | Bueno |
| CAMARA DE FOTOS          | 1   | 200 | 200           | Bueno |
| PROYECTOR                | 1   | 100 | 100           | Bueno |
| LINTERNAS                | 2   | 10  | 20            | Bueno |
| RADIO                    | 1   | 15  | 15            | Bueno |
| CAMARA DE VIGILANCIA     | 1   | 10  | 10            | Bueno |
| <b>TOTAL</b>             |     |     | <b>25.260</b> |       |

Esp. Martha Vásquez  
RECTORA

Ing. Diego Lluglla  
CONTADOR

NOTARIA TERCERA  
CANTÓN PASTAZA  
Dra. Catalina Mantilla

## ANEXO 7. PROPUESTA EUMC



### VALIDEZ E INVERSIÓN

#### **Reconocimiento Comprometido con la Excelencia – C2E★:**

- ❖ Precio de implementación: **\$15.000 + IVA**
- ❖ Al finalizar el proceso de implementación se realizará la Validación del Plan de Acción, requisito para obtener el reconocimiento Comprometido con la Excelencia (Committed to Excellence – C2E ) por parte de la Fundación CODEFE y que comprenderá una visita *IN SITU* de un validador oficial EFQM.
- ❖ La certificación tiene un periodo de validez de 2 años desde su emisión, luego de cumplido, la institución podrá renovar o solicitar acceder al siguiente nivel.
- ❖ La propuesta es válida por 30 días desde su fecha de presentación.

En el caso de instituciones educativas fuera de la ciudad de Guayaquil este precio **NO incluye**:

- ❖ Ticket aéreo, movilización, alimentación y estadía del asesor en cada una de sus visitas programadas.

#### **Forma de pago:**

Los pagos deberán ser cancelados de la siguiente forma:

- ❖ 50% a la firma del convenio (\$7,500.00 + IVA).
- ❖ 50% en 4 pagos o dividendos iguales mensuales (4 pagos de \$1,875.00 + IVA cada uno).