



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en la norma
ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Superior “Juan
Montalvo” de la ciudad de Loja, año 2019.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Ojeda Castillo, Manuela

DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magali, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2019



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2019

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

Que el presente trabajo de titulación: Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo de la ciudad de Loja, año 2019, realizado por la aspirante Ojeda Castillo Manuela, ha sido revisado cuidadosamente por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja por lo que autorizo su presentación.

Loja, enero de 2019

f.

Mgs. Laura Magali Chamba Rueda

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ojeda Castillo, Manuela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, año 2019, de la Titulación de Ingeniera en Administración de Empresas, siendo Mgs. Laura Magali Chamba Rueda directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Ojeda Castillo Manuela

Cédula: 1104930019

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan especial de mi vida, por los buenos y malos momentos de cada día.

De manera especial, a mis padres por su apoyo incondicional, por sus consejos, sus valores, y su motivación constante que me ha permitido poder llegar a mi objetivo anhelado, pero más que nada, por su amor.

A mi esposo y a mis hijos que son la fuerza y motivación para seguir superándome.

A mis hermanos y familiares que de alguna u otra manera participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Manuela Ojeda Castillo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja personalizadas en todos sus maestros, por sus valiosos conocimientos impartidos durante el transcurso de mi carrera.

A la Mgs. Laura Magali Chamba Rueda tutora del presente trabajo de titulación por su orientación, para el buen desarrollo del mismo.

Al Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, por la apertura y facilidad brindada para el desarrollo del presente trabajo.

A mis compañeros, amigos y familiares que contribuyeron con sus valiosos conocimientos para la realización del presente trabajo.

Manuela Ojeda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Evolución de la calidad.	6
1.2. Conceptos de calidad.....	7
1.3. Normas internacionales.....	7
1.3.1. ISO.....	7
1.3.2. Historia de la ISO.	7
1.3.3. Familia ISO 9000.....	8
1.3.4. Política de la calidad.....	8
1.3.5. Gestión de la calidad.	8
1.3.6. Modelos de gestión de la calidad.....	8
1.3.7. Principios de la Gestión de la Calidad.	11
1.4. Norma ISO 9001: 2015.	13
1.4.1. Estructura.	13
1.4.2. Beneficios de la Certificación ISO 9001.....	16
1.4.3. Importancia de la ISO 9001: 2015 en la educación.....	16
CAPÍTULO II.....	18
METODOLOGÍA	18
2.1. Tipo de investigación	19
2.2. Métodos de investigación.....	19
2.3. Población y muestra.....	19
2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	20
2.5. Procesamiento de datos.....	20
2.6. Materiales.	21
CAPÍTULO III.....	22
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	22

3.1. Instituto tecnológico superior “Juan Montalvo”.	23
3.1.1. Breve Historia de la Institución.	23
3.1.2. Visión.	23
3.1.3. Misión.	23
3.1.4. Objetivo institucional.	23
3.1.5. Valores y Principios.	24
3.2. Análisis de resultados sobre la satisfacción del cliente.	24
3.2.1. Satisfacción con servicio de proceso de admisión.	25
3.2.2. Eficacia de los medios de comunicación en la institución.	26
3.2.3. Satisfacción con la gestión de costos.	26
3.2.4. Conocimiento de los estudiantes sobre las ofertas académicas de la institución.	27
3.2.5. Satisfacción con el liderazgo ejercido por los directivos.	27
3.2.6. Satisfacción de los estudiantes en lo referente al personal académico.	28
3.2.7. Satisfacción con el personal administrativo y agilidad en atención de solicitudes.	29
3.2.8. Grado de satisfacción en cuanto a infraestructura y equipamiento.	30
3.2.9. Inserción en el mundo laboral.	32
3.3. Análisis externo.	33
3.3.1. Análisis socioeconómico.	33
3.3.2. Competencia.	33
3.3.3. Análisis político.	34
3.3.4. Análisis legal.	34
3.3.5. Análisis Tecnológico.	35
3.4. Análisis interno.	35
3.4.1. Satisfacción con servicio.	35
3.4.2. Recursos humanos.	36
3.4.3. Infraestructura.	37
3.4.4. Organigrama y funciones de los cargos.	38
3.5. Política de calidad.	41
3.6. Comunicación.	41
3.7. FODA.	41
CAPÍTULO 4.	43
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD	43
4.1. Objetivos del Modelo de Gestión de Calidad.	44
4.2. Alcance.	45
4.3. Necesidades y expectativas (proveedores, clientes, empleados, accionistas, socios).	45
4.4. Mapas de procesos.	47

4.5. Proceso estratégico (marketing, planificación estratégica)	51
4.6. Proceso operativo (actividad económica)	52
4.7. Proceso de apoyo (financiera y contable, recursos humanos)	53
4.8. Levantamiento de procesos (Flujograma, indicadores, formatos).....	53
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, titulado “Diseño de un modelo de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001: 2015” tiene como objetivo general Diseñar un modelo de gestión para mejorar los servicios que brinda el Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo de la ciudad de Loja. Los participantes fueron los estudiantes, personal administrativo y docentes de la institución. La investigación es de tipo descriptiva, la técnica aplicada fue la encuesta. determinándose, que la admisión al Instituto es adecuada, costos accesibles, existe liderazgo en la administración, infraestructura adecuada, personal administrativo y docentes suficientes, adaptación y uso de los medios tecnológicos en forma eficiente, no dispone de un modelo de gestión de calidad. Determinándose la necesidad de implementar un modelo SGC con un enfoque en la satisfacción del cliente, liderazgo, participación del personal, gestión, mejora continua y enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y cubrir las expectativas de los socios en cuanto a rentabilidad económica y de los clientes para recibir un mejor servicio de esta manera asegurar el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad

Palabras claves:

Modelo de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001: 2015, Proceso.

ABSTRACT

The present research work, entitled "Design of a quality management model, based on the ISO 9001: 2015 standard" has as its general objective Design a management model to improve the services provided by the Juan Montalvo Higher Technological Institute of the city of Loja. The participants were the students, administrative staff and teachers of the institution. The research is descriptive, the technique applied was the survey. determining, that admission to the Institute is adequate, accessible costs, there is leadership in the administration, adequate infrastructure, administrative staff and sufficient teachers, adaptation and use of technological means in an efficient manner, does not have a quality management model. Determining the need to implement a QMS model with a focus on customer satisfaction, leadership, staff participation, management, continuous improvement and fact-based approach for decision making, and meet the expectations of the partners in terms of economic profitability and the clients to receive a better service in this way to ensure compliance with the policy and quality objectives.

Keywords:

Quality Management Model, ISO 9001: 2015, Process.

INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento y la tecnología en que vivimos actualmente. Las grandes empresas y los pequeños negocios, colegios, universidades, gobiernos estatales y municipales e incluso la milicia están obligados a ser innovadores. Todas las organizaciones, tanto públicas como privadas buscan ser competitivas y prestar servicios de calidad y calidez.

Debido a que la situación económica, financiera, social y política del país es difícil y afecta a las instituciones públicas y privadas que cada día se ven afectadas por factores internos y externos, esto nos hace repensar en los modelos de gestión de las instituciones, volvernos más competitivos para lograr los objetivos planteados y orientar a diseñar, reestructurar y levantar procesos que permitan mejorar la calidad de servicios institucionales.

Durante años en el instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo, se ha trabajado en la elaboración de planificación estratégica y planes operativos anuales que no han dado resultados fructíferos para el crecimiento institucional tanto para los socios como para los clientes que demandan de un mejor servicio. Bajo esta problemática se ha creído necesario trabajar bajo el enfoque de calidad.

En este contexto, el presente, trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la situación actual de Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo, respecto a la calidad de servicios, infraestructura, personal administrativo, docente y de apoyo. Con el propósito último de diseñar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015.

Los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la situación de la gestión académico-administrativa que se maneja en la entidad, Planificar un diseño de gestión de calidad acorde a las necesidades del Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo tomando en cuenta estrategias que permita fortalecer la estructura organizativa del Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo, identificar los elementos principales de la información obtenida para la aplicación de la estadística descriptiva en el proceso, verificar e identificar el contexto interno y externo del Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo mediante el análisis FODA, y, generar un sistema de gestión de calidad, práctico y útil para la Institución que pueda ser puesto en práctica.

El desarrollo de la presente investigación se divide en 4 capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se recopiló información teórica donde se describe conceptos importantes que permitirán entender de una mejor manera la norma ISO 9001- 2015, su historia y

evolución, los modelos de gestión, el enfoque en el cliente, el liderazgo, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y, las relaciones mutuamente beneficiosas.

En el segundo capítulo se aborda la metodología utilizada, abarcando el tipo de investigación, métodos, técnicas y recursos utilizados para recolectar información y desarrollar el estudio. La metodología que se utilizó es de carácter cualitativa y cuantitativa.

En el capítulo tres se presenta y se analiza los resultados de la investigación sobre la calidad de servicios que brinda el instituto.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presenta la propuesta de un nuevo modelo de gestión de calidad para los servicios que presta la institución, la forma de cómo implementarlo y los factores importantes que permitan tener éxito.

La investigación realizada busca convertirse en una herramienta de gestión del instituto para aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua para garantizar que se ofrezcan productos y/o servicios que se ajusten a las exigencias de sus clientes.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1. Evolución de la calidad.

La historia de la evolución de la calidad radica en la preocupación del poder central para alcanzar y asegurar niveles aceptables de calidad. La primera etapa inició en 1920 con la revolución industrial y consistió en la inspección de los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente ser eliminados . (ISO, 2009 :1).

Según ISO (2009:1) La segunda etapa surgió a partir de 1950 basada en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos etc.

La tercera etapa nace a partir de 1990, en donde se realizó un control total de la calidad y la idea del mejoramiento continuo, aparece como una manera de tener éxito en el proceso hacia la excelencia que comprende todos los aspectos de una organización. Este proceso nació en la década de los cincuenta en Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolló y aplicó a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos, tales como: la calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (ISO, 2009: 1).

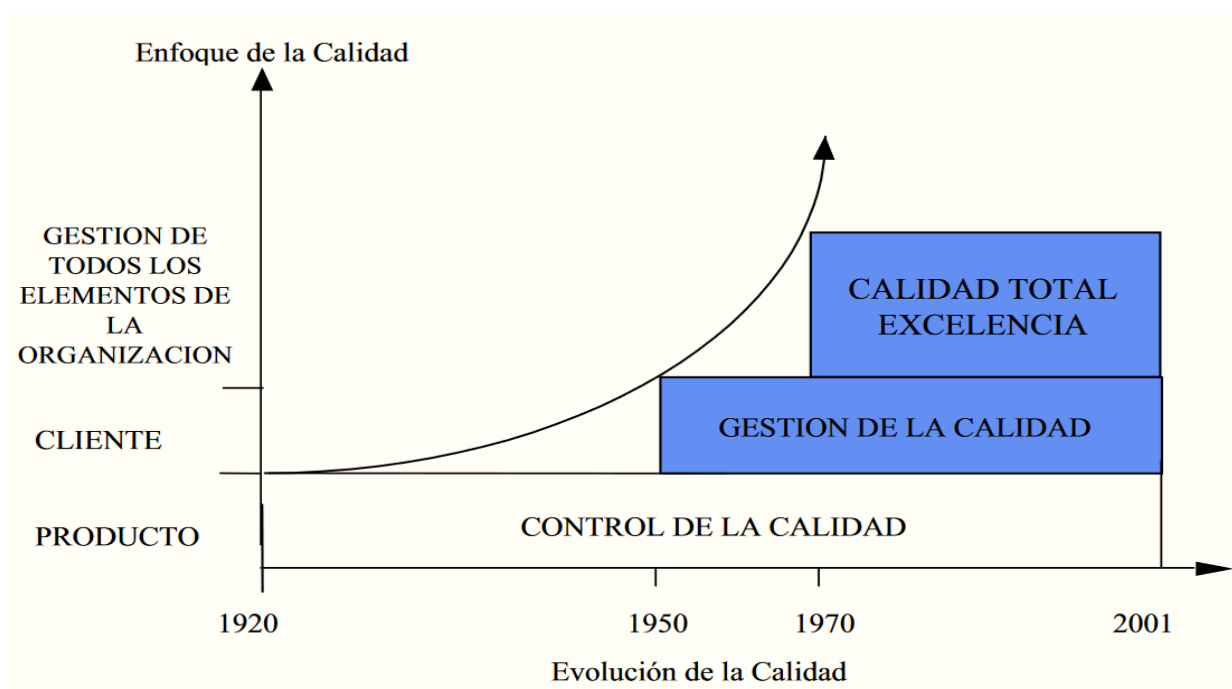


Figura 1. Etapas de evolución de la calidad.

Fuente: ISO, 2009

Elaborado por: La autora

Para continuar la investigación debemos tener claro el concepto de calidad, a continuación, se presentan tres definiciones de diferentes autores.

1.2. Conceptos de calidad.

Méndez (2013), sintetiza tres conceptos de calidad, que se detallan a continuación:

- “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará” (Méndez, 2013: 1).
- Según Ishikawa (citado por Méndez, 2013: 1) significa calidad del producto, calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.
- “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Méndez, 2013: 1).

1.3. Normas internacionales.

1.3.1. ISO.

Organización Internacional para la Estandarización, es una Federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización internacional.

1.3.2. Historia de la ISO.

La Escuela Europea de Excelencia (2017: 1) determina que la ISO es la Organización Internacional de Normalización, comenzó su actividad en 1926 con el nombre de Federación Internacional de Asociaciones de Normalización Nacionales (ISA en inglés), su objetivo era crear normas en el sector de la ingeniería mecánica. La Federación fue disuelta durante la Segunda Guerra Mundial. En 1946, delegados de 25 países se reunieron en Londres para crear una nueva organización internacional de normalización. En 1947 la nueva organización, ISO, inició sus funciones.

Actualmente, ISO cuenta con miembros de 165 países y más de 3.000 organismos técnicos responsables de desarrollar las normas. Las normas ISO, internacionalmente aprobadas en temas como terminología, compatibilidad, por no mencionar la salud, la seguridad y el medio ambiente, ayudan a las empresas a comprar y vender bienes internacionalmente (Escuela Europea de Excelencia, 2017: 1)

1.3.3. Familia ISO 9000.

A continuación se describe la familia de normas ISO que tienen la finalidad de asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- ✓ **La Norma ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad (ISO, 2005: 10).
- ✓ **La Norma ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (ISO, 2005: 10).
- ✓ **La Norma ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. (ISO, 2005: 10)
- ✓ **La Norma ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. (ISO, 2005: 10)

1.3.4. Política de la calidad.

La International Atlantic University (2010: 2) define a la política de calidad como un conjunto de objetivos y directrices generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general que debe ser aprobada por la alta dirección. Forma parte de la política general.

1.3.5. Gestión de la calidad.

Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad. Para obtener la calidad deseada todos los miembros de la empresa deben trabajar y participar. Mientras que la responsabilidad de la gestión recae sobre la alta dirección (International Atlantic University, 2010: 3).

1.3.6. Modelos de gestión de la calidad.

De acuerdo con López (2010), el desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de diferentes modelos de excelencia en la gestión, que se caracterizan

porque son adaptables a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras año con sus aportaciones.

Tabla 1. Modelos de Gestión de Calidad.

Modelo	Fecha de creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Fuente: Ponsati & Campos, 2005.

Elaborado por: La autora.

1.3.6.1. Modelo Deming.

El primer modelo Deming se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la Empresa (CWQC). *“El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda institución, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y bienestar público”* (López R. , 2010).

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar (PDCA).

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente. Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos (López R. , 2010).

Una vez terminado el ciclo de mejora se reinicia el proceso, puesto que siempre existirá la posibilidad de mejorar.

1.3.6.2. El modelo Baldrige.

El Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia, se caracteriza porque posee una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio. En la actualidad se utiliza en el sector privado, público y organizaciones sin fines de lucro (López, 2010).

Según López (2010), el modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- ✓ Calidad basada en el cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Mejora y aprendizaje organizativo.
- ✓ Participación y desarrollo del personal.
- ✓ Rapidez en la respuesta.
- ✓ Calidad en el diseño y en la prevención.
- ✓ Visión a largo plazo del futuro.
- ✓ Gestión basada en datos y hechos.
- ✓ Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Orientación a los resultados.

Así mismo, el modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque al recurso humano, proceso administrativo y los resultados del negocio.

1.3.6.3. El modelo europeo de excelencia EFQM.

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. En 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido

como modelo EFQM de autoevaluación. En 1997 el Ministerio de Educación del Gobierno Español realizó una adaptación del modelo al mundo de la educación (López R., 2010).

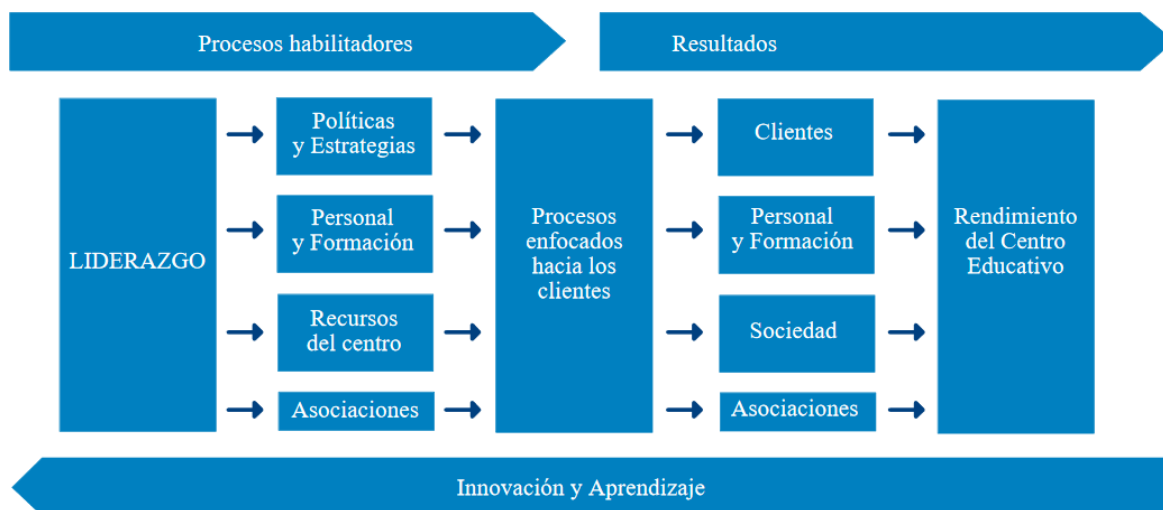


Figura 2. Estructura del Modelo Europeo de Gestión de Calidad.

Fuente: López R., 2010

Elaborado por: La autora

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

1.3.7. Principios de la Gestión de la Calidad.

Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización. Según ISO 9001 (2015), los principios de gestión de calidad deben ser un proceso de mejora continua, a continuación se detallan dichos principios:

1.3.7.1. Enfoque al Cliente.

Las empresas deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas de los empleados. En este contexto, las necesidades de los clientes no son estáticas, sino dinámicas por lo que van cambiando a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez se encuentran más informados (ISO 9001, 2015: 14).

La organización debe esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes para ofrecerle diferentes soluciones mediante los productos y los servicios, y gestionarlas e intentar superar las expectativas a futuro.

1.3.7.2. Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual los empleados pueden llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la compañía (ISO 9001, 2015: 14).

1.3.7.3. Participación del personal.

El personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para su beneficio. La motivación del personal es clave (ISO 9001, 2015).

1.3.7.4. Enfoque basado en procesos.

Un resultado deseado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (ISO 9001, 2015).

1.3.7.5. Enfoque de sistema para la gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos (ISO 9001, 2015).

1.3.7.6. Mejora continua.

La mejora continua del desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente, se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) (ISO 9001, 2015).

1.3.7.7. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisión.

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que no se puede controlar es un caos (ISO 9001, 2015).

1.3.7.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser mucho más competitivo y mejorar la productividad y la rentabilidad. Durante las alianzas, gana tanto la empresa como los proveedores.

Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad debe ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada empresa. El diseño y la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad de una empresa que se encuentra influido por la naturaleza de cada empresa, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el tamaño y la estructura de la misma. El éxito de una empresa se consigue mediante la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad diseñado para mejorarlo de forma continua (ISO 9001, 2015).

1.4. Norma ISO 9001: 2015.

La norma ISO 9001: 2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

1.4.1. Estructura.

La estructura de alto nivel de la norma ISO 9001:2015 tiene 10 cláusulas:

Cláusula 1: Objeto y campo de aplicación

La Escuela Europea de Excelencia (2015: 12) determina que la norma ISO 9001 :2015 especifica los requisitos para un SGC cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema. Por tanto, todos los requisitos son genéricos y aplicables a todas las organizaciones.

Cláusula 2: Referencias normativas

Proporciona detalles sobre las normas de referencia o publicaciones relevantes en relación a la norma, por ejemplo ISO 9000 (Escuela Europea de Excelencia 2015: 12).

Cláusula 3: Términos y definiciones

Detalla términos y definiciones aplicables a la norma (Escuela Europea de Excelencia 2015: 12).

Cláusula 4: Contexto de la organización

Como punto de partida y referencia del sistema de gestión, la cláusula 4 determina por qué la organización está donde está. Como parte de la respuesta a esta pregunta, la organización debe identificar las cuestiones internas y externas que pueden influir en los resultados esperados, así como a todas las partes interesadas y sus necesidades. También debe documentar su alcance y establecer los límites del sistema de gestión todo en línea con los objetivos de negocio. Además, la alta dirección debe ser capaz de demostrar una comprensión de los riesgos del negocio y cómo podrían afectar a la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente. En esta cláusula se definen los requisitos para estructurar los procesos (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 12).

Cláusula 5: Liderazgo

La alta dirección tiene una mayor responsabilidad y participación en el sistema de gestión de la organización. Debe integrar los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización, asegurar que el sistema de gestión logra los resultados previstos y asignar los

recursos necesarios. La Dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades sean pertinentes, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe comunicar la importancia del sistema de gestión y aumentar la toma de conciencia y la participación de los empleados. En esta cláusula se establecen los requisitos para elaborar y comunicar la política de la calidad (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 14).

Cláusula 6: Planificación

Esta cláusula proporciona de manera directa requisitos para identificar y tratar el riesgo. Una vez que la organización ha definido los riesgos y oportunidades de acuerdo con lo expuesto en la cláusula 4, tiene que establecer cómo van a ser tratados a través de la planificación. Este enfoque proactivo propende por reducir la necesidad de acciones correctivas posteriormente. De igual forma en esta cláusula se definen los objetivos de la calidad, los cuales deben ser medibles, ser objeto de seguimiento, comunicado, coherente con la política del sistema de gestión y actualizado cuando sea necesario (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 16).

Cláusula 7: Soporte

De acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2015: 17), después de abordar el contexto, el compromiso y la planificación, las organizaciones tendrán que analizar el soporte necesario para cumplir con sus metas y objetivos. Esto incluye los recursos, comunicaciones, así como la información documentada que sea necesaria. Por otro lado, la toma de conciencia es un requisito por derecho propio: las personas que trabajan bajo el control de una organización deben ser conscientes de la política de calidad, objetivos, sus contribuciones a la SGC, las implicaciones de no conformidades etc. Las comunicaciones internas y externas son un requisito. Depende de la organización decidir qué, quién, cuándo y cómo se está comunicando.

Cláusula 8: Operación

La mayor parte de los requisitos del sistema de gestión se encuentran dentro de esta cláusula, iniciando por la planificación de la producción o prestación del servicio. La cláusula 8 aborda tanto los procesos internos como los contratados externamente, mientras que la gestión del proceso global incluye criterios adecuados para el control de estos procesos así como formas de gestionar el cambio planificado y el no previsto.

La empresa tiene que realizar una planificación, implantación y control de todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que establece la provisión de servicios y productos, además de implantar las acciones determinadas en el apartado mediante:

- a) La determinación de todos los requisitos de los servicios y productos de la empresa.

- b) Se determinan todos los recursos necesarios para conseguir la conformidad de los requisitos de los servicios y los productos.
- c) Se determina y almacena la información documentada en la extensión oportuna para ofrecer confianza sobre los procesos que se han llevado a cabo según lo que se ha planificado y para demostrar la conformidad de los productos y los servicios que ofrece.

La empresa tiene que asegurarse de que los procesos que se contratan de forma externa se encuentren perfectamente controlados. Tendrá que realizar una planificación para implementar y controlar todos los procesos que son necesarios para que se cumplan los requisitos de la producción de productos y prestación de servicios. Las empresas deben seguir todas las indicaciones del apartado de la norma ISO 9001: 2015.

Una empresa deberá planificar, ejecutar y controlar todos los procesos identificados en la cláusula con fin de cumplir con todos los requisitos de la entrega de los productos y servicios, y además se puede poner en marcha las acciones determinadas como resultado de la evaluación de riesgos (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 21)

Cláusula 9: Evaluación del desempeño

Para dar cumplimiento a éste requisito, las organizaciones deben determinar qué, cómo y cuándo debe ser supervisado, medido, analizado y evaluado. La auditoría interna también es parte de este proceso para asegurar que el sistema de gestión se ajusta a los requisitos de la organización, así como a los de la norma, y se ha implantado y mantenido con éxito. El último paso, la revisión por la dirección, que analiza si el sistema de gestión es apropiado, adecuado, eficaz y está alineado con el direccionamiento estratégico de la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 29).

Cláusula 10: Mejora

La Escuela Europea de Excelencia (2015: 32) indica que la empresa tiene que determinar y seleccionar todas las oportunidades de mejora, debe implementar todas las acciones necesarias para realizar los requisitos del cliente e incrementar su satisfacción. Debe incluir:

- a) La mejora en los productos y los servicios necesarios para cumplir con todos los requisitos, además de considerar las necesidades y las expectativas futuras, b) Corregir, prevenir y reducir los efectos, y, c) Mejorar el desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La oportunidad de mejora es clave para cumplir con todos los requisitos del cliente e incrementar la satisfacción del cliente. Se requiere que una empresa reconozca sus oportunidades de mejora con relación al SGC y con el fin de mejora de forma continua.

No conformidad y acción correctiva

En el momento en el que se produce una no conformidad, la empresa debe tomar las siguientes acciones correctivas: a) Reaccionar ante la no conformidad supone tomar decisiones para controlarla y corregirla, además se tiene que hacer frente a todas las consecuencias que pueda generar, y, b) Se tiene que evaluar la necesidad de tomar acciones para eliminar las causas de dicha no conformidad, con el fin de que no vuelva a suceder ni ocurra por otra parte.

La forma de evaluarlo será revisando y analizando la no conformidad, se tienen que determinar las causas que han provocado la no conformidad y se tiene que determinar si existen no conformidades parecidas.

- Hay que implementar las acciones necesarias.
- Se tiene que revisar la eficiencia de las acciones correctivas llevadas a cabo.
- Si llegara a ser necesario, se tienen que realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Todas las acciones correctivas deben ser las apropiadas según los efectos que generen las no conformidades que han sido encontradas. (Escuela Europea de Excelencia, 2015: 34).

1.4.2. Beneficios de la Certificación ISO 9001.

La certificación proporciona a la Organización las siguientes ventajas y beneficios: a) Mejorar la imagen de su organización, b) Mejorar el desempeño y la productividad, c) Cumplir con una exigencia cada día más frecuente en todos los mercados, d) Identificar tareas y actividades que agregan valor, e) Identificar y reducir costos por deficiencias en los procesos, f) Demostrar una cultura de trabajo aceptada internacionalmente, y, g) Aumentar la satisfacción de sus clientes (Escuela Europea de Excelencia, 2017).

1.4.3. Importancia de la ISO 9001: 2015 en la educación.

Según Cuya (2017), la norma que más se adapta a las tareas de formación académica es la ISO 9001, ya que actualmente las instituciones educativas se encuentran en tiempos de acreditación y para esto es fundamental contar con un sistema de gestión de calidad que permita y facilite la administración, planeación, ejecución, monitoreo y medición de resultados. Todas las instituciones sea cual sea el nivel de educación que presten deberían tener claro que la inversión en profesores capacitados es una de las mejores prácticas para los fines educativos, ya que Cuya (2017), afirma que el 60% del logro educativo depende del nivel del profesor y el 40% del nivel del estudiante, si existe calidad de profesores y calidad de estudiantes se obtendrá calidad de egresados y con esto éxito académico.

Los requisitos que debería cumplir el Instituto Juan Montalvo para implementar la Norma ISO 9001: 2015 son los siguientes:

- Establecer un sistema documentado: procedimientos, normativa del caso, registros de acciones claves, mediciones y monitoreo.
- Proveer mejor infraestructura: bibliotecas, salas de estudio, salas de profesores, tecnología dentro y fuera del aula, laboratorios, áreas de esparcimiento, servicios de bienestar estudiantil, limpieza, seguridad, etc.
- Contratar el recurso humano más calificado para impartir las clases.
- Planificar actividades formativas como: tutorías, asesorías, reforzamiento, nivelación, prácticas de campo, investigación, proyección social, charlas de orientación, actualización a últimos ciclos y a egresados.
- Medir, analizar y mejorar. Tres pedidos de la norma ISO 9001 que en conjunto promueven la mejora continua.

ISO 9001 es un proyecto que debe anteceder a los esfuerzos por acreditar. Le configura un sistema de calidad, que será base fuerte para su modelo de acreditación.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA

En este capítulo se muestran las condiciones metodológicas del estudio realizado, abarcando el tipo de diseño de investigación según los objetivos planteados, las unidades de análisis, los aspectos procedimentales y el tipo de análisis.

2.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva porque permitió especificar o caracterizar el perfil de satisfacción de las personas (usuarios) con respecto a los diferentes servicios que se presta el Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo, institución carácter privado, ubicado en la ciudad de Loja. Así, conocer nuestros puntos fuertes y débiles respecto al servicio que prestamos nos facilita la calidad y la mejora continua.

2.2. Métodos de investigación.

El diseño metodológico, está basado en un enfoque cuantitativo (datos numéricos) que luego de tabulado y presentado en tablas estadísticas, amerita la utilización de métodos de orden cualitativo, puesto que se busca determinar la necesidad de implementar un Diseño de un Modelo dge Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Juan Montalvo de la ciudad de Loja (Jaramillo, 2013:).

2.3. Población y muestra.

Según Widoski (2011), la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. El Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo, institución carácter privado, ubicado en la ciudad de Loja, en el año 2017 tuvo un total de 126 alumnos matriculados en las 3 tecnologías que oferta la institución, la cual corresponde a la población de estudio, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Población

Tipo de tecnología	Nro. de estudiantes
Agroecología	39
Turismo y Hotelería	22
Informática y Reparación de computadoras	65
Total	126

Fuente: Instituto Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

No obstante, la disponibilidad de los estudiantes del Instituto es semipresencial (cada 15 días), al momento de aplicar la encuesta no fue posible tener acceso al 100% de la población, En este contexto, se realizó un muestreo no probabilístico a 50 estudiantes (Ver tabla 3), el cual toma sujetos que no incluyen ningún tipo de muestreo aleatorio, por lo tanto, se escogió

a estudiantes accesibles que representaron un aporte significativo a las tres ofertas académicas de la institución educativa (McMillan & Schumacher, 2010).

Tabla 3. Muestreo no probabilístico de la población.

Tipo de tecnología	Número de estudiantes
Agroecología	20
Turismo y Hotelería	15
Informática y Reparación de computadoras	15
Total:	50

Fuente: Instituto Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

2.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Encuesta: es un instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población.

La información fue recolectada a través de la encuesta (ANEXO 1) aplicada a 50 estudiantes del Instituto Juan Montalvo constó de 27 preguntas dicotómicas (sólo se tenía que responder si o no) organizadas en cuatro secciones que son: Admisión de estudiantes, Orientación al estudiante, Recursos de apoyo a la enseñanza, y, Recursos y servicios.

Esta encuesta nos ayudó a conocer de manera clara, sencilla y práctica la satisfacción de las personas (usuarios) con respecto a los diferentes servicios que presta la institución con la finalidad de que puedan ser analizadas y faciliten la puesta en marcha de mejoras concretas de los mismos.

Auditoría: información que se pudo obtener previo a la realización del informe de auditoría realizado a directivos de la institución con la finalidad de conocer la viabilidad de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 en el Instituto Superior “Juan Montalvo.”

2.5. Procesamiento de datos.

Codificación: Para el procesamiento de los datos se asignó un código de números a los ítems del cuestionario de la encuesta, con la finalidad de facilitar su tabulación y análisis.

Tabulación: Para la tabulación de los datos se utilizó el programa informático Excel para lo que fue necesario ordenar los datos en filas (que representan a cada una de las encuestas) y columnas (que hace referencia a las preguntas del cuestionario) en un formato de cuadro o matriz.

Análisis: A partir de los resultados obtenidos a través de los instrumentos y procesados mediante el software informático se procedió a interpretar los resultados a través del análisis descriptivo.

2.6. Materiales.

- Fotocopias
- Cámara fotográfica
- Carpetas
- Lápices
- Equipo de computación
- Flash memory.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Instituto tecnológico superior “Juan Montalvo”.

3.1.1. Breve Historia de la Institución.

El Instituto tecnológico superior “Juan Montalvo” es un establecimiento educativo particular, sin fines de lucro, con personería jurídica propia, registrado en el ex CONESUP, con el número 218-02 con fecha 24 de julio de 2002, con estatutos debidamente aprobados, que forma parte del sistema de educación superior del Ecuador. Se encuentra ubicado en la ciudad de Loja, Av. Emiliano Ortega 13 – 75 y Lourdes.

Los promotores del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, son los socios de la Cooperativa de Servicios Educativos Juan Montalvo, creada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 01219 del 14 de mayo de 1999, y registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, con el Nro. 6198 del 25 de mayo de 1999; cuyos representantes legales son el Presidente del Consejo de Administración y el Gerente. El tiempo de vida institucional es indefinido y su representante legal es el rector.

3.1.2. Visión.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, es reconocido por su modelo educativo Constructivista-Socio-Crítico, que garantiza la formación de profesionales emprendedores capaces de implementar su propio negocio. Además se destaca por su liderazgo en la región, en razón de sus costos competitivos, la capacidad de sus docentes y sus experiencias innovadores de enseñanza-aprendizaje.

3.1.3. Misión.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” tiene como misión la oferta de carreras técnicas y tecnológicas, relacionadas con el turismo, la hotelería, la informática y otros ámbitos relacionados con el desarrollo socio económico, cultural y científico-tecnológico de la ciudad de Loja y de la Región Sur del País. Son componentes de su oferta educativa, la alta calidad de enseñanza-aprendizaje, el énfasis en la investigación y el desarrollo de microempresas como correlato de la formación integral del profesional.

3.1.4. Objetivo institucional.

Contribuir al desarrollo de la región sur del país mediante la oferta de programas académicos no tradicionales, rediseñados con los lineamientos generales dados por el Consejo Nacional de Educación Superior, de tal manera que se pueda satisfacer la demanda de muchos estudiantes, que por no encontrar alternativas nuevas de formación profesional, deben emigrar del lugar de su residencia.

3.1.5. Valores y Principios.

- De igualdad de oportunidades y el derecho a la participación, por parte de los ciudadanos ecuatorianos, en el desarrollo y en el mejoramiento de las condiciones de vida.
- Estimula el desarrollo de los valores de la solidaridad, el ejercicio de la democracia, la preponderancia de lo social sobre lo individual.
- Reconoce y respeta las diferencias individuales y el pluralismo ideológico.
- Estimula el cooperativismo y la investigación, como dos estrategias para crecer en equipo y lograr el desarrollo a través de la innovación.
- Honestidad, entendida como la transparencia en todos los actos, además de la honradez de los mismos.
- Solidaridad, entendida como la generosidad que lleva a compartir, también como compromiso.
- Responsabilidad, concebida como la capacidad de responder por los actos propios. Incluye la puntualidad.
- Tolerancia, se basa en el respeto a las opiniones o acciones de los demás.
- Equidad, sustentada en la justicia que se fundamenta en la igualdad innata de los seres humanos.

3.2. Análisis de resultados sobre la satisfacción del cliente.

Las empresas educativas conocen que la clave de su éxito en el mercado radica en la valoración que realiza el cliente del servicio, por esto luego de recolectar la información necesaria y realizar el análisis del nivel de satisfacción de los estudiantes con los diferentes servicios que presta la institución, se presenta los resultados obtenidos. Para esto se consideró las variables más importantes tales como satisfacción con proceso de admisión a la institución, costos de matrículas, percepción del personal académico y administrativo, acceso a recursos y servicios de la institución de los estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”.

Además se debe tener en cuenta que el Modelo de Gestión de Calidad que se ha diseñado no ha sido puesto en marcha ya que su implementación depende de la alta dirección del instituto. El modelo constituye una herramienta enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad, coordina actividades estratégicas, claves y de apoyo las cuales ayudan a dirigir y controlar una organización. La norma ISO 9001:2015 establece que la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y proporcionar los recursos necesarios para cumplir los principios de calidad.

3.2.1. Satisfacción con servicio de proceso de admisión.

El servicio de proceso de admisión en el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” consta de tres etapas: preinscripción, proceso de matrícula y becas.

Tabla 4. Satisfacción con el procedimiento de admisión de estudiantes

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	44	88%
No	2	4%
No contesta	4	8%
Total	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

La gran mayoría (88%) de estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo, en el año 2017, se encontraban satisfechos con el procedimiento de admisión a las tres tecnologías que oferta la institución. La satisfacción se atribuía a dos elementos importantes que son: la existencia de información adecuada y al nivel de dificultad para ingresar a la institución educativa. (Véase Tabla 4)

Tabla 5. Pertinencia de la información previa al proceso de admisión

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	39	78%
No	9	18%
No contesta	2	4%
Total	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

Considerando la Tabla 5., el 78% los estudiantes está satisfecho con el servicio de proceso de admisión, ya que, tanto la etapa de preinscripción como la etapa de matrícula y las becas otorgadas cuentan con información y cronogramas pertinentes. Mientras que el 18% considera que el servicio no es satisfactorio.

Tabla 6: El ingreso a la institución fue difícil

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	7	14%
No	40	80%
No contesta	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Así mismo, el 80% de estudiantes consideró que el ingreso al Instituto no fue difícil, ya que no existen pruebas de ingreso y los requisitos son fáciles de obtener y presentar. Por su parte, sólo 7 estudiantes lo consideraron difícil (Véase Tabla 6).

3.2.2. Eficacia de los medios de comunicación en la institución.

El acceso a la tecnología tiene un impacto positivo en las empresas que influye directamente en su crecimiento económico, según los encuestados, el 86% mencionó que los medios de comunicación utilizados por la institución para dar a conocer decisiones, ofertas académicas, procesos de admisión, cronogramas, entre otros, son adecuados. Esto demostró que en la institución existe una buena cadena de comunicación y de esta manera la información llega a todos los estudiantes de manera correcta. (Véase Tabla 7)

Tabla 7. Difusión de las actividades de la institución a través de medios de comunicación

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	43	86%
No	4	8%
No contesta	3	6
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

3.2.3. Satisfacción con la gestión de costos.

Una buena gestión de costos consiste en lograr la mayor utilidad con el menor esfuerzo posible. El costear los productos, los servicios, los procesos, las actividades, tiene en si un costo que debe ser cuidado y manejado con precaución. (Gustavo, 2010)

Tabla 8. Los costos de la matrícula y pensiones son adecuados

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	8	16%
No contesta	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

Se puede observar que el 80% de los estudiantes encuestados considera que el costo de la matrícula es adecuada, mientras que el 16% no está de acuerdo con dicho costo. Es decir, el costo del servicio de matrícula es accesible para la mayoría de los estudiantes. (Véase Tabla 8)

Tabla 9. Conocimiento de los beneficios sociales de la Institución

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	31	62%
No	17	34%
No contesta	2	4%
Total	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

La institución ofrece becas de matrícula y pensiones a sus alumnos. Sólo un poco más de la mitad, esto es el 62%, tiene conocimiento sobre este beneficio. Por tanto, si se incrementara este porcentaje, los estudiante podrían considerar más accesibles los costos que deben desembolsar para obtener educación. (Véase Tabla 9)

3.2.4. Conocimiento de los estudiantes sobre las ofertas académicas de la institución.

Al preguntar a los estudiantes sobre el conocimiento de la oferta académica, el 50% está informado, en tanto que, un 42% menciona que desconoce esta información, podemos concluir que la difusión en lo referente a la oferta académica debe mejorar ya que el porcentaje de encuestados que desconoce esto es alto. (Véase Tabla 10)

Tabla 10. Oferta académica de la institución

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	25	50%
No	21	42%
No contesta	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

3.2.5. Satisfacción con el liderazgo ejercido por los directivos.

Es importante considerar que la dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de calidad puesto que la alta dirección tiene una mayor responsabilidad y participación en el sistema de gestión de la organización.

Tabla 11. El liderazgo ejercido por los directivos es adecuado

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	3	6%
No contesta	7	14%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Al preguntar sobre el nivel de acuerdo con el liderazgo ejercido por los directivos de la institución, (Véase Tabla 11) el 80% de los encuestados está satisfecho con la gestión que realizan los directivos, mientras que el 6% manifiesta que no está satisfecho con esto.

3.2.6. Satisfacción de los estudiantes en lo referente al personal académico.

El nivel del personal académico es uno de los aspectos más importantes en una institución de educación, por tanto, la selección, desarrollo y retención de un recurso humano competente aportara para lograr cumplir los estándares de calidad propuestos.

Tabla 12. El personal académico es suficiente.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
No contesta	0	
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo.

Elaborado por: La autora.

Según los resultados de la Tabla 12, la mayoría de encuestado (92%) considera que la cantidad de personal académico (docentes) es suficiente para atender sus demandas académicas. Además, las acciones correctivas de orientación al estudiante satisfizo a un 78% de individuos (Véase Tabla 13).

Tabla 13. Adecuadas acciones que orientan al estudiante

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	39	78%
No	10	20%
No contesta	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaboración: La autora

3.2.7. Satisfacción con el personal administrativo y agilidad en atención de solicitudes.

Para Fernández (2009), la calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

Tabla 14. Satisfacción en general con el personal administrativo

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	7	14%
No contesta	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo
Elaborado por: La autora.

Según los resultados de la Tabla 14, el 80% de los estudiantes estuvo satisfecho con la labor del personal administrativo. En tanto que, una minoría (esto es el 14%) se sintieron insatisfechos con su trabajo. Además, una décima parte (5 encuestados) se abstuvo de contestar.

Tabla 15. Existe agilidad en atención de sus solicitudes por parte de las autoridades.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	39	78%
No	6	12%
No contesta	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo
Elaboración: La autora

En lo referente a la agilidad en atención a solicitudes en la Tabla 15, también se encontró un alto nivel de satisfacción, pues el 78% estuvo conforme, y, sólo el 12% no lo estuvo. Así mismo, se pudo constatar que la información entregada es clara y pertinente para la mayoría de encuestados, esto es, para el 84%. (Véase Tabla 16)

Tabla 16. Claridad en la información entregada

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo
Elaboración: La autora

3.2.8. Grado de satisfacción en cuanto a infraestructura y equipamiento.

Al analizar la satisfacción de los estudiantes en cuanto a la infraestructura y equipamiento (aulas, laboratorios, espacios experimentales, bibliotecas, entre otros) de la institución se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18. Las aulas son adecuadas para el desarrollo de la enseñanza

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	42	84%
No	6	12%
No contesta	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

El 84% de los estudiantes manifestó que las aulas son adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que tienen un buen acondicionamiento, equipamiento, iluminación y mobiliario. Además, la institución posee edificio propio con equipamiento necesario para el buen desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje. (Véase Tabla 18)

Tabla 19. Los espacios destinados al trabajo se adecuan a las necesidades del estudiante

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	7	14%
No contesta	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Tabla 20. Los laboratorios, espacios experimentales y su equipamiento son adecuados.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	38	76%
No	9	18%
No contesta	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Respecto a los laboratorios, espacios experimentales y su equipamiento, tres cuartas partes (76%) de estudiantes considera que son adecuados y cumplen con sus expectativas físicas y funcionales. (Véase Tabla 20)

Tabla 21. Las instalaciones de la biblioteca (equipamiento, material,) son adecuados

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	32	64%
No	10	20%
No contesta	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

De acuerdo con los datos de la Tabla 21, para el 64% de los estudiantes, las instalaciones de la biblioteca son adecuados. Dentro de ella el equipamiento y material es actualizado y funcional, por tanto, se que garantiza el acceso a las distintas fuentes de información, bases de datos, fondos bibliográficos que permiten cubrir cubrir las necesidades de enseñanza.

Por tanto, el 80% de estudiantes lo consideran un espacio adecuado. (Véase Tabla 22)

Tabla 22. Acceso garantizado a fuentes de información, bases de datos, bibliografía.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	4	8%
No contesta	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Por otra parte, los espacios destinados: a) al profesorado para el desarrollo de sus funciones como las tutorías y b) al desarrollo de las funciones del PAS esto es concejera, administración, son adecuadas, para el 84% y 80% de los encuestados respectivamente. (Véase Tabla 24 y 25)

Tabla 24. Los espacios destinados a tutoría son adecuados.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	42	84%
No	6	12%
No contesta	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Tabla 25. Los espacios destinados al desarrollo de las funciones del PAS (concejera, administración) son adecuados.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	40	80%
No	5	10%
No contesta	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

3.2.9. Inserción en el mundo laboral.

En tal virtud el Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo cumple con la normativa emitida para los institutos y por ende trabaja para la inserción laboral de sus estudiantes.

Es importante señalar que la organización debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas por lo que van cambiando a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez se encuentran más informados. (Escuela Europea de Excelencia, 2017)

Según la Escuela Europea de Excelencia (2015), la organización no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecer diferentes soluciones mediante los productos y los servicios, y gestionarlas e intentar superar las expectativas día a día.

Tabla 26. Las actuaciones encaminadas a preparar al estudiante, para la inserción al mundo laboral o la continuación de nuevos estudios, son adecuadas.

Opciones de respuesta	Nro. de estudiantes	Porcentaje
Si	41	82%
No	4	8%
No contesta	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

El 82% de los investigados manifestaron que la formación profesional recibida es buena para insertarse en el mundo laboral, además, el 10% no contesta y, finalmente, el 8% cree que esta no es adecuada.

3.3. Análisis externo.

3.3.1. Análisis socioeconómico.

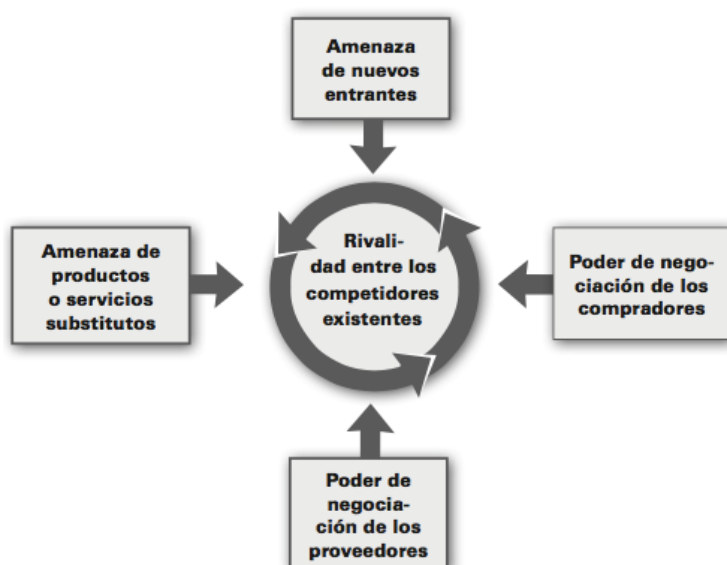
La situación económica del Ecuador a partir del año 2015 ha sido extremadamente difícil, atribuido a la reducción del precio del petróleo, los bajos precios de las materias primas, la apreciación del dólar, además de los efectos del terremoto de abril del 2016; lo cual ha influido directamente en la reducción de la oferta laboral, trabajo informal, incremento de la tasa de desempleo ubicándose en el 5,2%, según el INEC (2018), en diciembre de 2016, endeudamiento agresivo con empresas petroleras, gobiernos locales, jubilados y otros; cerrando el año con un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 1,5% , el peor resultado desde que se adoptó el dólar como moneda local.

En enero de 2017 se tomaron algunas medidas económicas urgentes como la dinamización del sector de la construcción, incentivo a la inversión con un proyecto de Ley para repatriar capitales; impulsar el uso del dinero electrónico en coordinación con la banca; y austeridad, principalmente en la contratación de personal y la priorización de la inversión pública. Así, el desempleo tuvo una baja significativa de 4,6% en diciembre de 2017, adicionalmente, el empleo pleno tuvo una recuperación a nivel nacional, al pasar de 41,1% a 42,3%.(INEC, 2018)

3.3.2. Competencia.

Según Porter (2008, 2), entender la estructura de un sector es clave para que una empresa tenga un posicionamiento estratégico eficaz. Por tanto, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial.

Figura 3. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo
Elaborado por: La autora.

Las fuerzas son: a) Amenaza de nuevos competidores, b) Rivalidad entre los competidores existentes, c) Poder de negociación de los proveedores, d) Poder de negociación de los compradores, y, e) Amenaza de productos o servicios sustitutos. (Porter, 2008: 2)

La difícil situación económica que atraviesan las familias ecuatorianas afecta negativamente a las organizaciones, que no tienen un crecimiento favorable para mantenerse en el mercado, especialmente las del sector educativo privado que se solventan con las matrículas (pensiones) de los estudiantes, entonces ocurre que los estudiantes buscan las instituciones públicas que han mejorado sus servicios, y son la competencia de las instituciones privadas.

Al analizar este aspecto mencionaremos que en la ciudad de Loja existen varias instituciones que ofertan tecnologías como el Instituto Juan Montalvo, las cuales representan su competencia directa, con las que tendrá que competir en calidad de educación, infraestructura y equipación, etc. para atraer y garantizar a los estudiantes el proceso de aprendizaje.

3.3.3. Análisis político.

Las políticas gubernamentales respecto a educación en nuestro país, durante los últimos 10 años han sufrido cambios drásticos que han traído inconvenientes a varias instituciones de educación a nivel local, nacional y todos los actores de la educación, comunidad, estudiantes instituciones y profesores, que no aceptamos los cambios fácilmente, pero si queremos mejorar la calidad de la educación todos tenemos que ser propositivos para alcanzar los objetivos trazados por el gobierno nacional respecto a la educación.

3.3.4. Análisis legal.

Forma parte de los Sistemas Nacionales de Educación Superior, Evaluación y Acreditación, Ciencia y Tecnología, Nacional de Admisión, Nivelación y Planificación de la Educación Superior.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” se regirá por la Constitución de la Republica, Convenios y Tratados Internacionales, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, los reglamentos expedidos por el Concejo de Educación Superior y por el Concejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, el Reglamento General de los Institutos Superiores, las políticas públicas y la normativa expedida por la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCY, el presente Estatuto y por los reglamentos internos que se expidan.

Los promotores del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, son los socios de la cooperativa de Servicios Educativos Juan Montalvo, creada mediante Acuerdo Ministerial N° 01219 del 14 de mayo de 1999, y registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, con el N° 6198 del 25 de mayo de 1999; cuyos representantes legales son el Presidente del

Concejo de Administración y el Gerente. La Cooperativa en referencia posee el ciento por ciento de las acciones del Instituto.

Los institutos superiores técnicos y tecnológicos son establecimientos que orientan su labor educativa a la formación en conocimientos técnicos o al fortalecimiento sistemático de habilidades y destrezas. Corresponde a los institutos superiores cumplir el encargo social de formar la fuerza de trabajo calificada que necesita el país para su desarrollo económico y social

3.3.5. Análisis Tecnológico

Uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, en la actualidad es una forma de supervivencia en el mercado. Los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador a la hora de competir puesto que la aplicación de un nuevo SOFTWARE permitirá agilizar el servicio, reduciendo costos y mejorando la satisfacción del cliente.

En este contexto, es importante analizar los posibles cambios y tendencias que pueden constituir una oportunidad, de lo contrario se convertiría en una amenaza a enfrentar y por ende debemos disponer de personal especializado, un entorno con servicios tecnológicos y logísticos, moderna infraestructura, fácil adquisición de conocimientos técnicos, contar con los recursos necesarios para mantener competitividad y desarrollar una cultura de adaptación a las nuevas tecnologías.

3.4. Análisis interno.

3.4.1. Satisfacción con servicio.

La satisfacción con los servicios recibidos es muy importante pues si los estudiantes están satisfechos con el servicio y la calidad de educación, no tienen porque buscar una nueva opción para su educación.

De acuerdo a la acreditación por el CEAACES (2013), se obtuvo un porcentaje mínimo de 71/100 en función a los siguientes indicadores:

- a) Pertinencia: estamos condicionados, 53,42%, esto es en Vinculación con la colectividad (proyectos y actividades), y, Seguimiento a Graduados.
- b) Currículo: acreditado con 87,3%; falla el escaso nivel de articulación del currículo planificado, con las grandes líneas de planificación estratégica institucional y la demanda social.
- c) Calidad de la docencia: Estamos condicionados con 58,3%; puesto que el número de docentes es menor al requerido en relación de dependencia; Formación académica:

ha obtenido 0%; producción técnica, proyectos de investigación o innovación: ha obtenido 0%. Infraestructura: valorada con 79,25%

d) Ambiente institucional: aprobado con 86,3%

Por otra parte, en función a la encuesta realizada en el presente estudio se observa una mejora en los servicios que presta la institución según la percepción de la mayoría de estudiantes.

En este caso la norma ISO 9001:2015 permitirá mejorar la calidad de los procesos y servicios que oferta la institución y de esta manera será competitiva con las otras instituciones que ofertan programas similares.

3.4.2. Recursos humanos.

Un recurso humano competente aportará para lograr cumplir los estándares de calidad propuestos, en la encuesta realizada a los estudiantes manifiestan que están satisfechos con el talento humano de la Institución y de los datos de secretaría se pudo evidenciar que en la institución existe personal docente y administrativo con título de tercer y cuarto nivel.

Tabla 27. Recursos humanos del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TÍTULO
Personal administrativo		
Ing. Paulina Vega	Rectora	Magister en gerencia y liderazgo educacional
Dr. Luis Varela	Vicerrector	Master en Educación a Distancia
Ing. María José Chuquimarca	Secretaría	Ing. Contabilidad y Auditoría
Ing. Silvia Zumba	Contadora	Ing. Contabilidad y Auditoría
Ing. Andrea Torres	Asistente Contable	Ing. Contabilidad y Auditoría
Andrés Luzuriaga	Asistente de Servicios Generales	
Sr. Bolívar Jiménez	Conserje	
Personal Docente		
Ing. César Bastidas	Coordinador de Informática y Reparación de Computadoras	Ingeniero en Sistemas
Ing. Paulina Sarango	Coordinadora de Turismo y Hotelería	Ingeniera en Administración Turística
Ing. Mayra Martínez	Coordinadora de Agroecología	Ingeniera Agropecuaria Ecológica
Lic. Andrea Bustamante	Orientadora / Docente	Licenciada en Ciencias de la Educación
Ing. Patricio Castillo	Docente	Ingeniero en administración y producción
Ing. Nadia Narváez	Docente	Magister en gerencia y liderazgo educacional
Lic. Julio Sánchez	Docente	

Ing. Ximena González	Docente	Ingeniera en Administración Turística
Ing. Freddy Jara	Docente	Ingeniero en Sistemas
Ing. Juan Carlos Hernández	Docente	Ingeniero en Banca y Finanzas
Ing. Andrea Moncayo	Docente	Magister en gerencia y liderazgo educacional
Tlga. Belén Luna	Docente	Tecnóloga en Turismo y Hotelería
Ing. Juan Pablo Varela	Docente	Ingeniero Comercial
Lic. Nelly Ochoa	Docente	Licenciada en Ciencias de la Educación mención Inglés
Lic. Lourdes León	Docente	Licenciada en Administración Turística
Ing. Jhovana Suarez	Docente	Ingeniera en Sistemas
Ing. Jacqueline López	Docente	Ingeniera en Informática y Multimedia
Ing. José Poma	Docente	

Fuente: Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

3.4.3. Infraestructura.

En cuanto a la infraestructura, en la visita realizada a la Institucion se pudo observar que el Instituto cuenta con los espacios adecuados para que los estudiantes realicen y cumpla con todas sus actividades académicas, además así lo manifiestan los estudiantes en las encuestas realizadas.

Tabla 28. Infraestructura del del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”

Cantidad	Detalle
1	Edificio de 3 pisos
15	Aulas con proyector infocus
1	Aula audiovisual
1	Sala de profesores
2	Sala de computo
1	Laboratorio de computación
200	Escritorio para estudiantes
1	Polideportivo
1	Cancha de uso multiple
Varios	Muebles y enseres
Varios	Equipo de oficina

Fuente: Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

3.4.4. Organigrama y funciones de los cargos.



Fuente: Instituto Tecnológico Superior Juan Montalvo

Elaboración: la autora

El organigrama del Instituto es vertical, así, consta de seis niveles jerárquicos. En el primer nivel está la Junta General, luego se ubica el Consejo Directivo, en el tercer nivel está el Rector (tanto Secretaría como el Comité de Evaluación Interna y el Consejo de Vinculación están adscritos al nivel jerárquico del Rector), el Vicerrector ocupa el cuarto nivel, a continuación se encuentran las tres unidades de Coordinación Académica y la Unidad de Producción de Material Didáctico, y, finalmente, en el sexto nivel se encuentran los Docentes. Las funciones de cada una de las unidades jerarquizadas se detallan a continuación.

✓ **Junta General**

- Impulsar las acciones tendientes a la implementación de las políticas nacionales e institucionales.
- Dirigir la construcción, ejecución, monitoreo y evaluación de la planificación institucional.
- Promover la innovación educativa
- Propiciar la elaboración participativa en el proyecto educativo institucional y de plan operativo anual.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

- ✓ **Consejo Directivo**
 - Coordinar y monitorear los trabajos que llevan adelante las direcciones superiores.
 - Realizar las gestiones para dar cumplimiento al Plan operativo anual de la institución.
 - Proponer estrategias técnico-pedagógicas tendientes a la formación educativa.
 - Realizar evaluación de desempeño del personal a su cargo.

- ✓ **Rector**
 - Representar legalmente la institución.
 - Gerenciar la implementación de las políticas institucionales propuestas desde la Junta General y Consejo Gobernativo .
 - Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la institución y velar por su cumplimiento.

- ✓ **Vicerrector**
 - Cooperar en la definición de políticas educativas orientadas al logro de la visión y misión institucional.
 - Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual.
 - Asumir la dirección institucional en caso de ausencia de los entes superiores.

- ✓ **Secretaria**
 - Establecer un sistema de información de la Secretaria General para con las demás dependencias de la institución en forma ágil y versátil.
 - Velar por el buen funcionamiento del flujo de información.
 - Redactar documentos oficiales, académicos, comunicativos y normativos de la institución.
 - Participar en reuniones de Junta General, Consejo Gobernativo y Consejo Directivo.
 - Rendir informe de su gestión a las instancias superiores.

- ✓ **Consejo de evaluación interna**
 - Evaluar los procesos internos institucionales.
 - Realizar monitoreo en servicios institucionales para analizar la satisfacción de los estudiantes con los servicios prestados.
 - Proponer al Consejo directivo estrategias para mejorar los procesos internos.
 - Realizar un informe periódico de su gestión.

- ✓ **Consejo de vinculación**
 - Elaborar convenios interinstitucionales
 - Planificar y ejecutar actividades para establecimientos de vínculos interinstitucionales.

- Participar en la elaboración del Proyecto Operativo Anual.
- Realizar otras actividades encomendadas por la dirección .
- Presentar informes periódicos sobre actividades realizadas.

✓ **Coordinación académica**

- Cooperar en la definición de políticas educativas orientadas al logro de la visión y la misión institucional.
- Propiciar la realización de acciones educativo-culturales y la aplicación de estrategias técnico pedagógicas tendientes a la formación integral de los estudiantes.
- Elaborar propuestas de formación continua para los docentes en servicio de la institución.
- Evaluación de las acciones tendientes al logro de la calidad de servicio educativo.
- Evaluar el desempeño del personal docente de la institución.

✓ **Unidad de producción de material didáctico**

- Generar producción de material didáctico por medio de estudios e investigaciones.
- Desarrollar un banco de datos sobre temas educativos investigados.
- Gerenciar los trámites necesarios para la difusión de los estudios científicos del área educativa producidos en la institución.
- Crear mecanismos que desarrollen y promuevan la capacidad investigativa.
- Proponer a la dirección líneas de investigación acordes a la realidad y necesidad institucional y nacional.
- Rendir cuentas de su gestión.

✓ **Docente**

- Diagnosticar las necesidades de formación de los estudiantes.
- Planificar y conducir el proceso de enseñanza aprendizaje y participar de las actividades complementarias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de educación.
- Colaborar en la elaboración e implementación de proyectos, programas y actividades previstos en el plan estratégico institucional.
- Participar en procesos de formación continua.
- Implementar metodologías activas y tecnologías de la información y comunicación como herramientas de trabajo.
- Evaluar el aprendizaje de los estudiantes.
- Evaluar sus propias intervenciones pedagógicas para introducir mejoras.
- Trabajar en forma cooperativa con los diferentes estamentos de la institución.

- Rendir cuentas de su labor y de los resultados de los aprendizajes.

3.5. Política de calidad.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” no posee un sistema formal para direccionar la gestión de la calidad. Su control se lleva a cabo por el compromiso que existe entre los socios, autoridades, docentes y alumnos, condición favorable pero no suficiente para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015. La Calidad es gestionada según criterios y percepciones sin generar registros de las acciones tomadas.

3.6. Comunicación.

No existen métodos efectivos de comunicación, retroalimentación con los clientes, control de conocimientos impartidos, análisis de enseñanza-aprendizaje. Al comparar los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 con el diagnóstico del Instituto es necesario desarrollar la documentación y procedimientos obligatorios para la aplicación del SGC.

- Diagnóstico inicial del Instituto.
- Análisis FODA.
- Política, misión, visión, mapa de procesos.
- Requisitos de la documentación.
- Control de documentos.
- Control de registros.
- Manual de calidad.
- Procedimientos.

3.7. FODA.

A continuación se presenta El FODA del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “JUAN MONTALVO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

El Instituto posee aspectos internos favorables consideradas fortalezas como: experiencia en la dirección, acreditación otorgada por la SENESCYT, infraestructura adecuada, disponibilidad de aplicar la norma ISO 9001 2015 selección y capacitación al personal administrativo y docentes, convenios con otras instituciones públicas y privadas, debilidades como: no disponer de un modelo de gestión de calidad, falta de difusión de las ofertas académicas, no empoderamiento de los socios en procesos administrativos, no existe evaluación de desempeño de las distintas docentes cualificados. Entre los externos se puede mencionar que dentro del mercado educativo, hay dificultades para que los bachilleres ingresen a las universidades por lo tanto optan por carreras tecnológicas que son de corta duración, los precios son más bajos en comparación con otros institutos y universidades privadas, y, las empresas demandan mano de obra con cualificación en tecnologías.

FODA: INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “JUAN MONTALVO”	
FORTALEZAS(internas)	DEBILIDADES(internas)
1. Experiencia en la dirección de la Institución. 2. Existencia de infraestructura adecuada 3. Disponibilidad de aplicar la norma ISO 9001-2015 4. Selección y preparación continua de docentes que garantice calidad de los servicios. 5. Convenios suscritos con otras instituciones públicas y privadas. 6. Acreditado por el SENESCYT	1. No dispone de un modelo de gestión de calidad. 2. Falta de difusión de las ofertas académicas a los futuros clientes 3. Limitado empoderamiento de los socios en los procesos administrativos. 4. Baja población estudiantil. 5. No existe evaluación de desempeño de las distintas direcciones.
OPORTUNIDADES(externas)	AMENAZAS(externas)
1. Dificil acceso de los bachilleres a las universidades. 2. Demanda de tecnólogos en las distintas áreas para las empresas. 3. Estudiantes buscan una carrera corta. 4. Precios de matrículas en universidades privadas altos. 5. Desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación TICS, así como de sus aplicaciones en educación.	1. Existencia y creación de nuevos Institutos con diversidad de ofertas académicas 2. Reducción de los precios de mercado, por la competencia. 4. Nueva legislación que limita la ampliación de la oferta académica. 5. Inestabilidad económica que afecta a las economías domésticas del país.

Fuente: FODA Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaborado por: La autora.

Pese a que la institución cuenta con grandes fortalezas y oportunidades, tiene que enfrentarse a factores que la debilitan como cambios en el nivel tecnológico que dado la situación actual de innovación en esta rama se está quedando obsoleto, falta de personal operativo, actual tamaño institucional reducido, inexistencia de un modelo de gestión de calidad y por ende el control del servicio es ineficiente. Además, debe enfrentar amenazas externas como el ingreso de nuevos competidores, tendencia a la reducción de los precios de mercado, usuarios cada vez más exigentes y cambios en los requerimientos legales de funcionamiento y operación.

CAPÍTULO 4.
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Modelo de Gestión de Calidad (MGC) basado en la norma ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, se apoya en los siguientes pasos:

- Creación de las condiciones de compromiso necesario en los implicados en este diseño.
- Planificación y organización del diseño.
- Identificación de los elementos que intervienen en el proceso de gestión de la calidad.
- Definición de los procesos estratégicos, claves y de apoyo dentro de la institución.
- Vinculación de los procesos con el ciclo de mejora continua de Deming PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar).
- Explicación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo seleccionados.
- Levantamiento de los procesos mediante sus flujograma, indicadores y formatos.

El diseño requiere la coordinación integrada de todas las actividades que se llevan a cabo en la institución, sólo así, se puede lograr calidad en los servicios, satisfacción de los usuarios y la mejora continua de las actividades que en él tienen lugar. La finalidad de esta herramienta, es aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, con la garantía de productos y servicios que se ajusten a sus exigencias y la obtención de beneficios para los accionistas del plantel.

El MGC incluirá la planificación y organización de los procesos que tienen lugar en la institución, que luego serán controlados y evaluados con la finalidad de sistematizar la mejora continua y obtener la satisfacción de las partes interesadas. El diseño y puesta en práctica del modelo recaba de la participación activa de todos trabajadores: directivos, administrativos, docentes, personal de servicio, así como los factores vinculados a la comunidad. Dentro de los procesos o subprocesos que hay en el modelo, se encuentran: el docente, investigación y vinculación, la producción de material didáctico, la gestión gerencial y administrativa, la gestión de competencias y talento humano, la gestión financiera y contable, la gestión de la infraestructura, la gestión de mercadeo y ventas, entre otros.

4.1. Objetivos del Modelo de Gestión de Calidad.

4.1.1. Objetivo General

Diseñar un MGC en base a la norma ISO 9001: 2015, para el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, mediante la metodología de la Mejora Continua, con el fin de mejorar los procesos y asegurar la calidad educativa.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que tienen lugar en la Institución, con el propósito de alcanzar la mejora continua a través de la Gestión de Calidad.

- Determinar las interacciones que tienen los procesos y subprocesos estratégicos, misionales y de soporte, así como la disponibilidad de recursos e información para su ejecución y seguimiento.
- Proponer un MGC bajo la metodología de Mejora Continua, que contribuya a la excelencia educativa en la Institución.

4.2. Alcance.

El alcance del modelo diseñado para el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” describe el resultado que se logrará a partir de él, y, establece el esquema que se seguirá para lograr dichos resultados. En este sentido, es muy importante definir convenientemente dicho alcance antes de iniciar la implementación del modelo.

4.3. Necesidades y expectativas (proveedores, clientes, empleados, accionistas, socios).

El diseño del MGC que se desea implantar en la institución, requiere del liderazgo de sus directivos, del compromiso de todo el personal y de las necesidades y expectativas de los ,hgrupos de interés. Parte del diagnóstico institucional, se revisan los procesos fundamentales que impiden en la actualidad un nivel de calidad competitivo, que le asegure cumplir los objetivos planteados, enfrentar las exigencias cambiantes del mercado y satisfacer los requerimientos de sus clientes actuales y potenciales.

El término de calidad está íntimamente vinculado con el mejoramiento continuo debido a que en ella se mezclan elementos que integran parte de la cultura y comportamientos que se deben adquirir o asumir, además de predominar, si se desea lograr la excelencia de la institución. El diseño, elaboración u oferta del producto y servicio se deberá ajustar a las características y peculiaridades de los requerimientos o necesidades que exige el cliente, demandas totalmente cambiantes, no sólo de una persona a otra, sino de la propia persona. Esta condición exige de un mejoramiento constante, a fin de que se asegure la demanda con el pasar del tiempo.

El cimientto del modelo de mejora continua requiere de la autoevaluación. Técnica que permitirá identificar los puntos fuertes y débiles que es necesario potenciar o eliminar para garantizar estándares de calidad adecuados, que le asegure el nivel de satisfacción de sus clientes y los beneficios esperados por proveedores, clientes, empleados, accionistas y socios.

Estas condiciones señaladas, demanda de la directiva institucional, el compromiso e implicación requerido para asumir un modelo en base a los procesos mediante una filosofía diferente de calidad, que promueva los cambios necesarios en los estilos de trabajo, en los

equipos de trabajo, en la tecnología, en la innovación, en la preparación del personal, en la estructura organizativa, entre otros. Esta nueva filosofía es la intención clara de optimizar e incrementar la calidad del producto/servicio educativo. Herramienta que es aplicada cada vez más en las instituciones educativas, debido en gran medida, a la exigencia constante de formar mejores egresados dispuestos a dar solución a disímiles problemas latentes en la sociedad.

Además, el diseño del modelo ayudará a profundizar en los procesos de trabajo que existen en la Institución, en la orientación de sus productos/servicios para satisfacer las necesidades de clientes, en la organización de las tareas cotidianas y en uso eficiente de los recursos que poseen, así como en ayudar a determinar el aporte de cada persona, para el alcance de los resultados esperados y en desarrollar la estrategia en base a los objetivos planteados y a las capacidades creadas en relación a la fuerza de trabajo, recursos financieros, infraestructura, entre otros.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” no cuenta con un MGC que asegure la Calidad Educativa, más bien se apoya en las acciones correctivas y preventivas implementadas, en el análisis de documentos y registros, para mantener y mejorar sus procesos continuamente. Lo que significa, que en la práctica va mejorando diferentes problemas, en la medida en que van sucediendo, pero no aplica herramientas de gestión que están científicamente probadas; por lo que esta investigación propone el diseño de un modelo, ajustado a las características y peculiaridades de esta institución. Este modelo permitirá establecer un patrón que asegure la identificación y satisfacción de las necesidades de los involucrados, con el menor costo posible, a partir de eliminar aquellos procesos que no crean valor agregado a los productos y servicios que se ofertan. Lo cual aumentará la eficiencia en el uso de los recursos que tiene y mejorará la eficacia con que llega al logro de los resultados que esperan obtener.

El modelo que se plantea está apoyado en la norma ISO 9001-2015 y se hace con la finalidad de identificar los procesos que se crean en la institución, para su posterior diseño, que permita lograr mayor satisfacción de los requerimientos de lo brindado, que hará adquirir la confianza de los servicios bajo estándares y controles sistemáticos, y así garantice el producto/servicio de alta aceptación.

Es transcendental esclarecer que el principal usuario del modelo de gestión de calidad en el Instituto objeto de estudio es el estudiante, ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje se considera como uno de los principales procesos claves de la institución, es su actividad económica, que, unido a los diferentes actores y partes interesadas, constituyen elementos

indispensables a considerar. El presente estudio se centra en el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” y en los procesos que se generan de la estructura directiva.

4.4. Mapas de procesos.

La idea de mapa de proceso se efectúa sobre el enfoque de la interrelación entre los elementos que la integran, conformando un sistema concatenado de actividades y recursos que se transforman en elementos de entrada y salida aportando valor agregado para los grupos de interés. En los recursos se distinguen el personal, las finanzas, la infraestructura, los medios y equipos, las herramientas de gestión, las técnicas y métodos, entre otros. Ellos, en su conjunto hacen que se pueda obtener un resultado, que permite a su vez, la satisfacción del cliente y de los grupos de interés. A continuación, se muestra en la figura 1, los elementos que forman el MGC del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”.

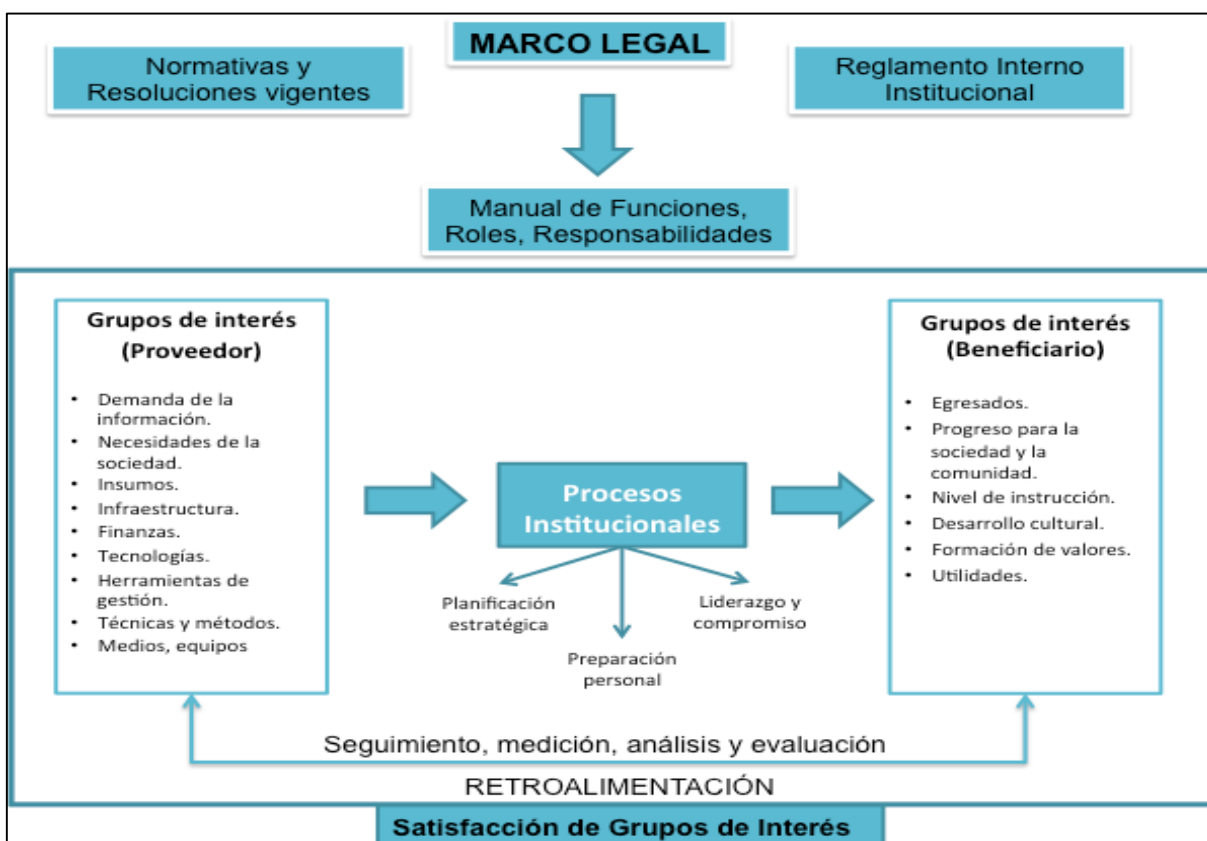


Figura 4. Elementos del Modelo de Gestión de Calidad.

Fuente: ISO 9001 (2015) e Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).

Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en la figura 4 los elementos del modelo dan respuesta a los procesos institucionales, que contiene los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Ellos en su conjunto, y con la participación de todo el personal y demás recursos, pueden hacer que se obtengan productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades de clientes, accionistas y grupos de interés.

Además, es necesario resaltar que, si los procesos que tienen lugar no se ejecutan debidamente, no se crea el valor agregado anhelado, sino que se obtiene productos/servicios con una calidad deficiente, que en diversas situaciones ni siquiera cumplen con las mínimas expectativas de los clientes o grupos de interés.

El modelo parte de la planificación y organización de los procesos, a fin de gestionarlos, monitorearlos y evaluarlos con posterioridad y a cometer las acciones de mejora continua para satisfacer a los clientes y grupos de interés. Es una tarea permanente y sistemática del consejo directivo, realizar las revisiones periódicas del MGC, tomar las decisiones, establecer las políticas y objetivos de la calidad, así como, asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para lograr las metas institucionales.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que para aplicar un MGC en base a la norma ISO 9001:2015, se debe considerar la formación, el conocimiento y la experiencia que tiene la institución. Sólo con un dominio de la norma se podrá cumplir con los requisitos pre-establecidos, su guía explica paso a paso hasta la implantación. Igualmente, se debe elaborar un documento con el procedimiento que contenga:

- Nombre del procedimiento.
- Función que desempeña cada procedimiento y/o registro, requisito que cumple de la norma ISO empleada.
- Descripción del procedimiento y/o registro.
- Contenido del procedimiento y/o registro.

El diseño del MGC en base a la metodología de la Mejora Continua que será implementado en el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, debe ser liderado por la directiva de la institución. El plan y la aplicación del mismo debe ser ajustado según las necesidades de mejora en cada proceso, deben ser implícitas todas las autoridades, responsabilidades, procedimientos y recursos relacionados, definidos y desarrollados en modo sólido para que sea efectivo y favorezca satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, conservando la filosofía del mejoramiento continuo.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” como sujeto de formación y adquisición de conocimientos deben definir sus procesos en base de sus peculiaridades y características, es frecuente que se agrupen en actividades o dimensiones, que definen el enfoque de procesos:

- Procesos estratégicos, propio a las responsabilidades de la dirección: planificación institucional, académica, de la calidad, las finanzas y presupuesto, evaluación institucional; y, la organización y los métodos.
- Procesos claves, relacionados con la esencia del producto/servicio que se oferta: docente, producción de materiales didácticos, investigación y vinculación.

- Procesos de apoyo a los procesos operacionales: gestión de competencias y talento humano, gestión financiera y contable, gestión de mercadeo y ventas, gestión documental entre otros.

Objeto y campo de aplicación

- El modelo presentado se sustenta en las normas señaladas en la norma ISO 9001-2015, con la finalidad de considerar la eficacia y la eficiencia del sistema vinculado a la calidad y el potencial que poseerá la institución.

Requisitos de la documentación

El modelo plantea cumplimentar con el respaldo documental requerido, de modo que especifique el funcionamiento de todo el sistema, los objetivos de calidad previsto por la institución y la evaluación de la eficacia del mismo. El respaldo se conforma de:

- **El manual de la calidad.-** Especifica detalladamente el alcance del sistema, describe los procesos e interacciones. Su contenido se adecua a las pericias operativas de la institución: coordinación y división. Debe estar aprobado por el consejo directivo.
- **El control de los documentos.-** Su propósito es practicar el control de la documentación del MGC, asegura la vigencia y la actualización de los mismos.
- **El control de registros.-** Suministra información de las actividades que realiza la institución, resultados de cada etapa del proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación, vinculación, certificación, acreditación, o cualquier otro que se establezca en la institución.

Mapa de proceso del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”

Teniendo la referencia de los elementos ilustrados en figura 1, se expone seguidamente, los elementos del proceso general y los subprocesos que ocurren en el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”. Proceso que integra un conjunto de acciones básicas para la obtención de un resultado. Su finalidad, es identificar los requerimientos de los clientes, gestionar los recursos e insumos, analizar indicadores y proyecciones del medio.

Los elementos que se ilustran, responden a las características y peculiaridades de esta institución. Se brinda una perspectiva de los elementos que interactúan en el instituto, esas interacciones de procesos, ligado a la gestión para generar los resultados anhelados, se llama "enfoque basado en procesos", que sirve de base para dividir los procesos estratégicos, claves y de apoyo que tienen lugar en ella.

Posteriormente, en la figura 5 se muestra el mapa de procesos que tiene lugar en la institución objeto de estudio. Se ilustra con sus diferentes actividades estratégicas, claves y de apoyo, así como, sus procesos, interrelaciones y niveles de jerarquización.

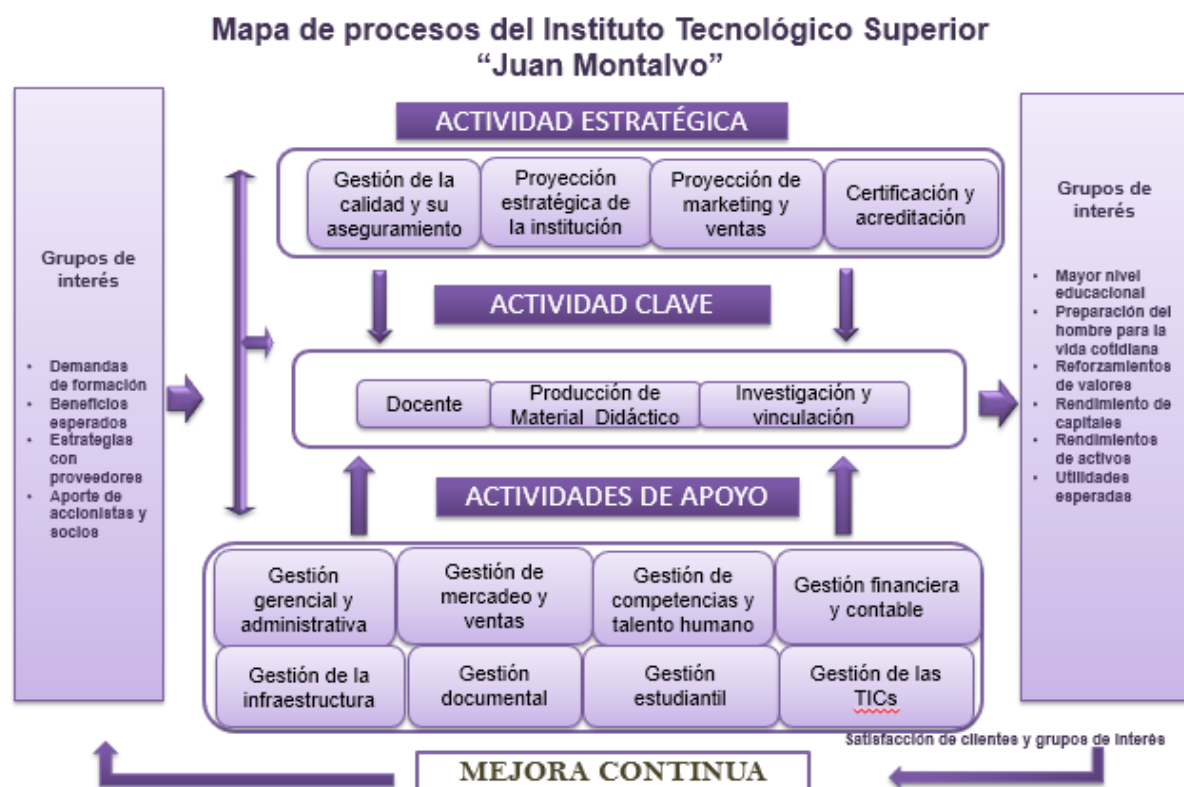


Figura 5. Mapa de procesos del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo".

Fuente: IVE Consultores (2017) e Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo" (2017).

Elaborado por: La autora.

El Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo", podrá crecer su eficiencia y eficacia con una adecuada identificación, comprensión y gestión de todos sus procesos, interrelacionados en un sistema diseñado para alcanzar los objetivos de calidad deseados.

El enfoque de proceso brinda un servicio/producto a otro subproceso, o a un grupo de interés o cliente. Dentro de esta institución se aprecian diversos procesos, implica que, cada uno de ellos posee un cliente, interno o externo, lo que demuestra su necesaria interrelación. Sólo considerando la interrelación entre todas las partes, se conseguirá un adecuado MGC.

En definitiva, la mejora continua se ha convertido en un propósito permanente de toda organización que se respeta a sí misma y a sus clientes. Esta afirmación, se convierte en una filosofía de trabajo en el Instituto, quién se propuesto concentrar dentro de sus procesos la estabilización y posibilidad de la mejora sistemática. Inmediatamente, se muestra el ciclo de mejora continua de Deming, llamado también como el círculo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), basado en cuatro pasos, como se ilustra en la figura 6.

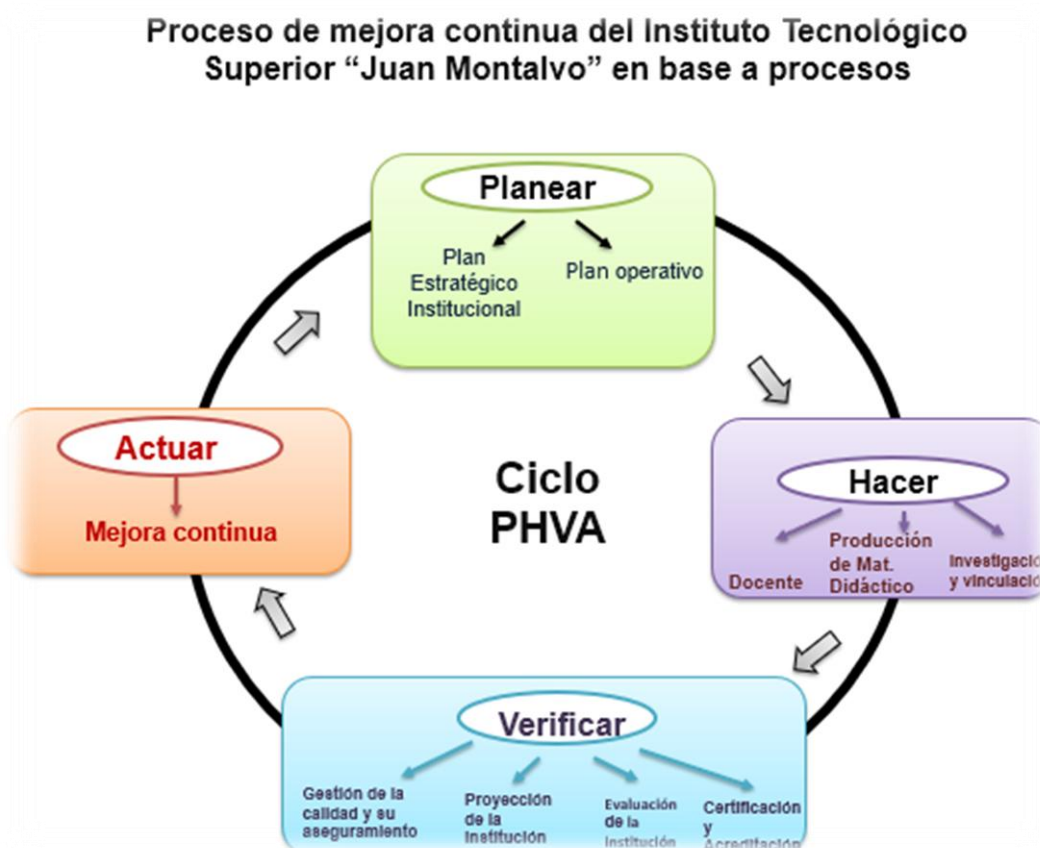


Figura 6. Proceso de mejora continua del Instituto Tecnológico.

Fuente: Deming (2013) e Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).

Elaborado por: La autora.

El ciclo de Deming contiene funciones fundamentales de la administración como es la planificación, organización, gestión y el control. Ahora bien, en este caso este ciclo ha sido ajustado a los procesos que tienen lugar en el Instituto, sobre todo a los que definen la conducción y acución de sus directivos, es decir a las actividades estratégicas y claves del plantel. En los epígrafes subsiguientes se explican con algunos ejemplos los principales procesos que es necesario gestionar en los inicios, que corresponden a las distintas actividades o dimensiones. El resto de los procesos serán valorado al detalle en el manual de calidad que será necesario ajustar de acuerdo a los cambios identificados.

4.5. Proceso estratégico (marketing, planificación estratégica)

- **Proyección de marketing y ventas:** incluye la previsión de ventas, en base a las conjeturas y/o proyecciones realizadas del escenario que puede suceder, factores que se pueden controlar y otros no. Se trata también de asegurar las ventas antes de que se realicen, es decir, es un conjunto de acciones de investigación, diseño de productos/servicios, precios, comunicación que es necesario realizar antes de que los resultados reales sorprendan. Esta proyección se expresa a través de objetivos de

marketing y ventas para el período que se planifique, tres o cinco años es lo más habitual que se utiliza.

- **Proyección estratégica de la institución:** La proyección estratégica de la institución busca fortalecer la estructura organizativa y hacer más incuestionable los procesos que ocurren en la institución, también garantiza el cumplimiento de la proyección y compromiso social que se posee. Dentro de sus elementos esenciales se destacan las políticas, visión y misión, que fueron abordadas anteriormente y que están contenidas en los Planes Estratégicos y operativos del Instituto. Que, con independencia de su formulación, requieren de revisión y ajuste constante, siempre que varíen las condiciones contextuales en las que fueron definidas.

4.6. Proceso operativo (actividad económica)

- **Proceso docente:** Simboliza el reconocimiento a la labor docente, que busca asegurar permanencia, superación y promoción de los docentes, así como el nivel de compromiso con el quehacer diario, de modo que trascienda en la sociedad. Los postulados que enmarca esta profesión y las disímiles categorías de profesores existentes en ella, muestran la imagen de la educación. De allí, que la superación e inquietud constante por la adquisición de nuevos conocimientos y su actualización son aspectos esenciales para el desarrollo de esta ardua profesión.
- **Proceso de producción de materiales didácticos:** La creación de materiales didácticos surge siempre de las necesidades de brindar a los estudiantes el material de apoyo requerido para la asimilación de los contenidos, para motivarlos hacia el aprendizaje, para facilitar la comunicación y la interacción profesor-estudiante, para desarrollar con éxito una clase, entre otros. Todo ello, favorece la comprensión del tema específico que se esté abordando, de ahí, su vital importancia.
- **Proceso de investigación y vinculación:** La actividad de investigación está orientada a la fabricación de los nuevos conocimientos y a la aplicación de soluciones de la vida cotidiana. Es un proceso complejo donde los avances del desarrollo científico se van introduciendo desde los diferentes niveles de enseñanza, para preparar al hombre para la vida.

La vinculación a la sociedad, es también la identificación de oportunidades y retos a transformar en la sociedad, para mejorar la calidad de vida, construcción ciudadana y la democracia. Este proceso respalda el diálogo entre los saberes que coexisten en el medio ambiente, para la evolución del conocimiento en escenarios de colaboración y apoyo.

4.7. Proceso de apoyo (financiera y contable, recursos humanos)

- **Gestión financiera y contable:** Proceso que es el encargado de aplicar la normativa legal vigente en materia de planificación, organización, ejecución, registro y control de los recursos financieros existentes. Parte de la observancia de los procedimientos operativos a seguir para el cumplimiento de las funciones básicas que ofrece el Sistema Integrado de Gestión Financiera. Contiene las fuentes de financiamiento, para la asignación de los recursos en base al comportamiento de las matrículas, y a la disponibilidad de los recursos propios para la financiación del Instituto. También, posee la responsabilidad de garantizar un mínimo de cobertura para gastos de personal, contratación de los servicios, gastos básicos para la higiene, custodia, insumos, entre otros.
- **Gestión de competencias y talento humano:** Proceso que abarca la selección, el desarrollo, la motivación y la conservación de los empleados de la institución. Su fin esencial es orientar la conducta del personal que la forma hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por el Instituto.

4.8. Levantamiento de procesos (Flujograma, indicadores, formatos)

El Flujograma es la escritura gráfica que desglosa el proceso según la estructura organizativa existente. Seguidamente, se muestran los flujogramas de los procesos que se han identificados con las primeras prioridades para trabajar sobre ellos: Gestión de la calidad, Proceso estratégico, Gestión de marketing, Gestión de atención a reclamos a clientes, Gestión del proceso docente, Gestión de Producción de Material Didáctico, Gestión de Investigación y Vinculación, Gestión de Competencias y talento Humano y la Gestión Financiera y Contable. Es importante, aclarar que cada uno de estos procesos tiene a su vez diferentes subprocesos, que serán descritos y explicados al detalle en el Manual de Procedimientos que con posterioridad tendrá que confeccionarse.

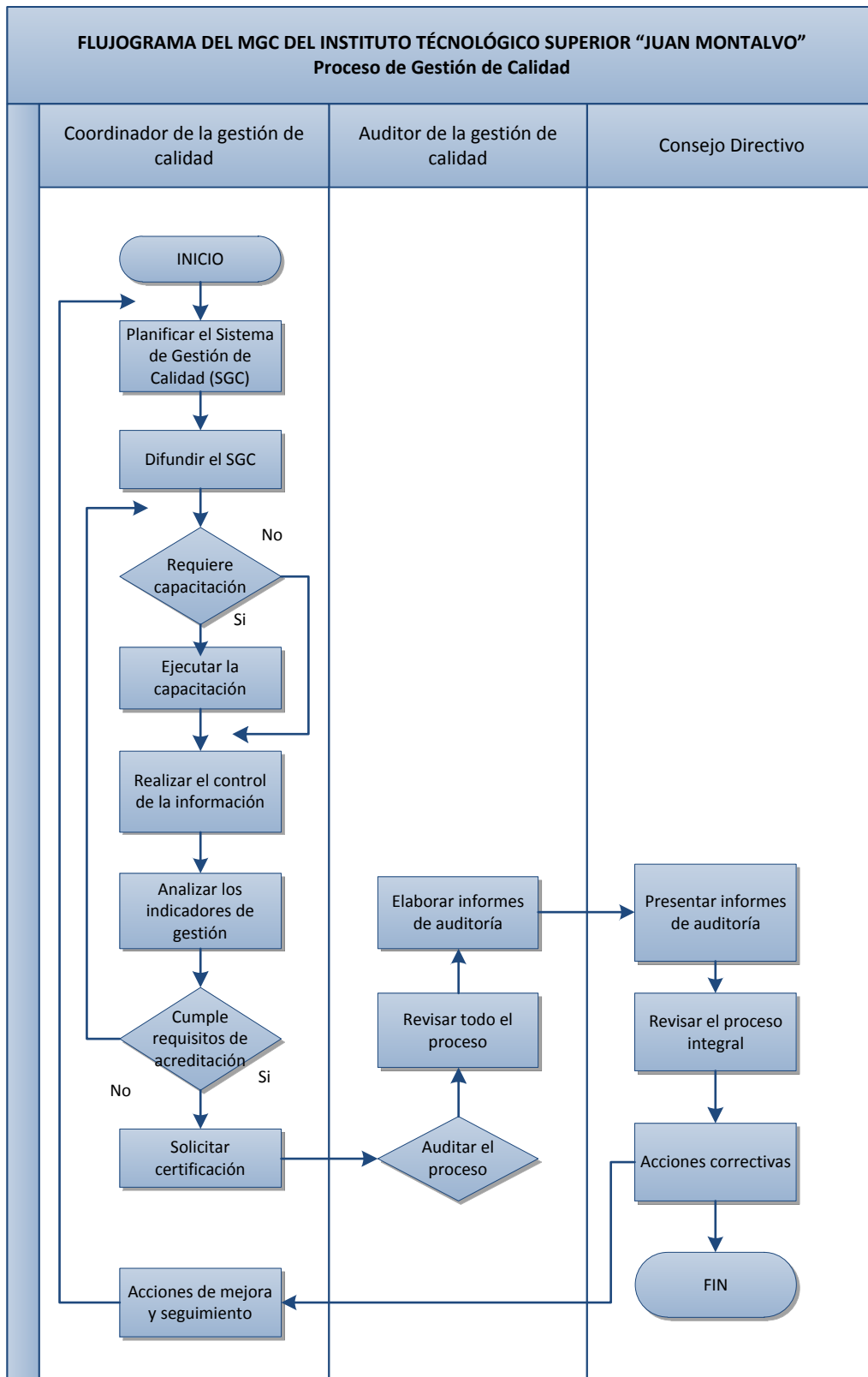


Figura 7. Flujograma del Proceso de Gestión de la Calidad del Instituto Tecnológico.

Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo (2017).

Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: FO-GC01
	FICHA DE PROCESO (Gestión de la Calidad)	PÁGINA: 1 de 2
		Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Uniformar y estandarizar los procesos en base en los parámetros establecidos en la norma ISO: 9001: 2015 en los procesos del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Planificación del Sistema. Difusión del sistema. Determinación de necesidad de capacitación. Ejecución de la capacitación. Control de la información. Análisis de los indicadores del sistema. Verificación de cumplimiento de indicadores.	Solicitud de acreditación. Auditoría del proceso de Gestión de la Calidad. Revisión de las partes del proceso. Presentación de informe de auditoría. Revisión del proceso integral. Ejecución de acciones correctivas. Acciones de mejora y seguimiento del sistema.	
RESPONSABLES		
Directivos del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” y en particular la persona designada para atender la calidad.		
ENTRADAS	SALIDAS	
Demanda de formación. Necesidades de la sociedad. Insumos. Infraestructura. Finanzas. Tecnologías. Herramientas de gestión. Técnicas y métodos. Medios, equipos.	Egresados. Progreso para la sociedad y la comunidad. Nivel de instrucción. Desarrollo cultural. Formación de valores. Utilidades.	

	Instituto tecnológico superior "Juan Montalvo"		CÓDIGO: FO-GC01
	FICHA DE PROCESO (Gestión de la Calidad)		PÁGINA: 2 de 2
			Fecha: 10/03/2018
PROCESOS VINCULADOS			
Tiene relación con todos los procesos que ocurren en el Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo".			
NECESIDAD DE RECURSOS			
Medios computarizados para el procesamiento de textos.		Archivador de documentos.	
Relación detallada de los documentos vigentes.		Conexión a internet.	
Relación detallada de la distribución actual de los documentos.		Sello del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo", para marcar documentos originales.	
		Material de oficina.	
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS			
Documentos originales. _____ ARCHIVO			
Relación detallada de los documentos vigentes. _____ REG. GC-01			
Relación detallada de la distribución actual de los documentos. _____ REG. GC-02			
INDICADORES (SALIDAS)			
No. de acciones de planificadas.			
No. de acciones de capacitación.			
No. de deficiencias para implementar el sistema.			
No. de acciones correctivas para implementar el sistema.			
No. de personas participantes en la implementación del sistema.			
No. de indicadores formados por procesos.			
No. de acciones de mejora implementadas.			
No. de incidencias detectadas en el proceso.			
No. de acciones preventivas ejecutadas.			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Ficha de Proceso de Gestión de la Calidad		FO-GC	

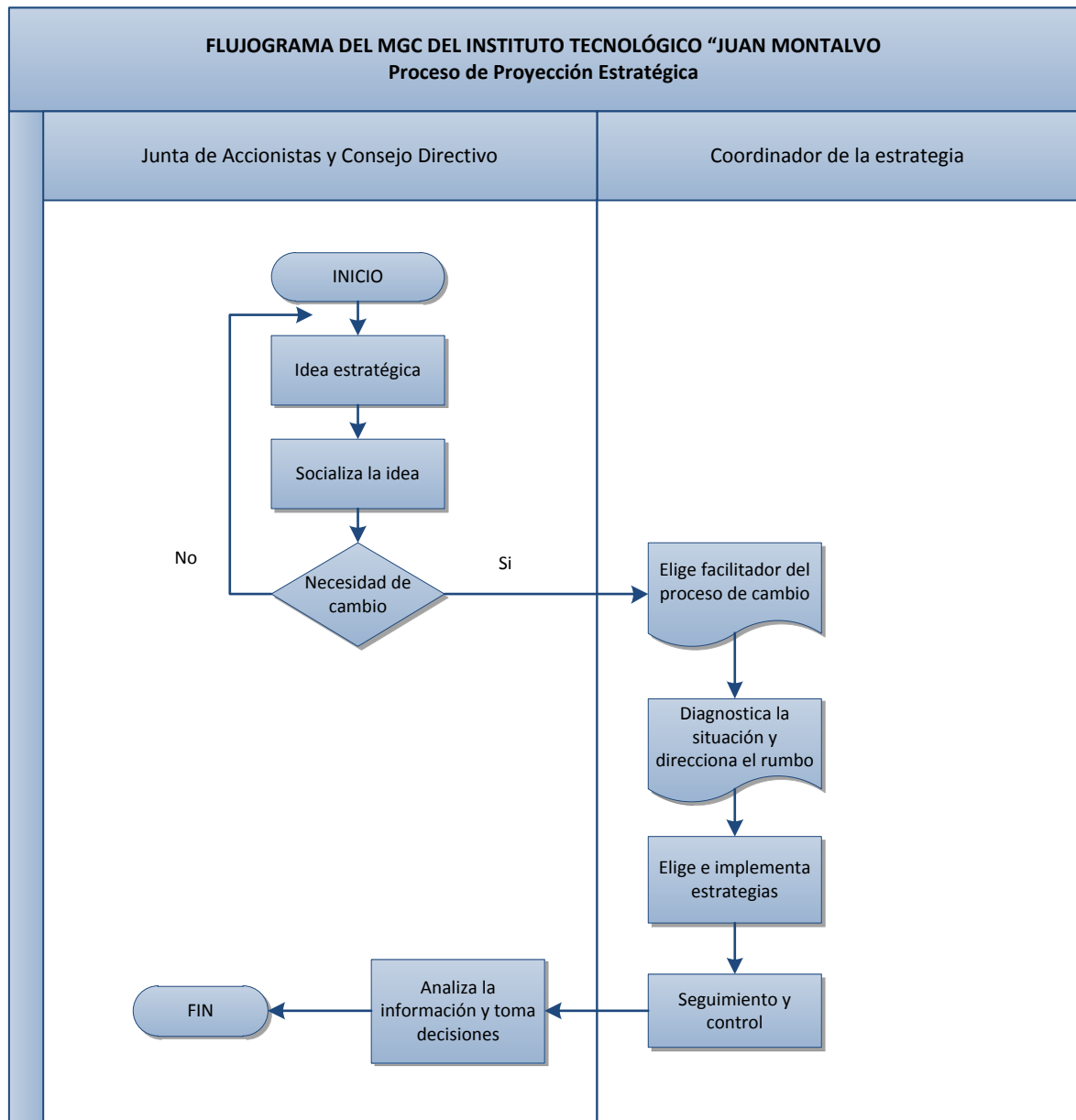


Figura 8: Flujograma del Proceso Estratégico.
Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo (2017).
Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-PE01
	FICHA DE PROCESO (Proceso Estratégico)	PÁGINA: 1 de 2
		Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Crear las condiciones necesarias para la implementación real del sistema de gestión de la calidad en el Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo".		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Desarrollo del pensamiento estratégico. Socialización del proceso estratégico. Creación de la necesidad de cambio. Selección de facilitadores del proceso. Diagnóstico de la situación actual. Direccionamiento de la estrategia.	Selección de mejores estrategias. Implementación de las estrategias. Seguimiento y control de las estrategias. Análisis de la información obtenida. Toma de decisiones de los directivos.	
RESPONSABLE		
Máxima directiva del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"		
ENTRADAS	SALIDAS	
Ideas estratégicas. Objetivos institucionales. Conocimiento del personal. Información del entorno. Resultados del Instituto Historia de la cooperativa. Cultura y valores de la cooperativa.	Estrategia del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo". Mayor preparación del personal. Información actualizada. Optimización de recursos. Fortalecimiento de la cultura y valores institucionales.	
PROCESOS VINCULADOS		
Abarca todos los procesos del Instituto.		

	Instituto Tecnológico superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: FO-PE01
	FICHA DE PROCESO (Proceso Estratégico)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
NECESIDAD DE RECURSOS		
Compromiso de la máxima directiva. Conexión a internet y procesador de textos. Equipo directivo y grupo de trabajo. Material de oficina. Información estadística de los resultados de la gestión. Carpetas de documentos.		
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Carpetas de documentos. _____ ARCHIVO Estrategias institucionales _____ REG. PE -01 Acciones de seguimiento y control de la estrategia. _____ REG. PE -02		
INDICADORES		
SALIDAS		
No. de objetivos estratégicos planificados. No. de estrategias seleccionadas. No. de indicadores por objetivos estratégicos. Cumplimiento de los objetivos. No. de acciones de control planificadas. No. de acciones de control ejecutadas.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de proceso estratégico		FO-PE

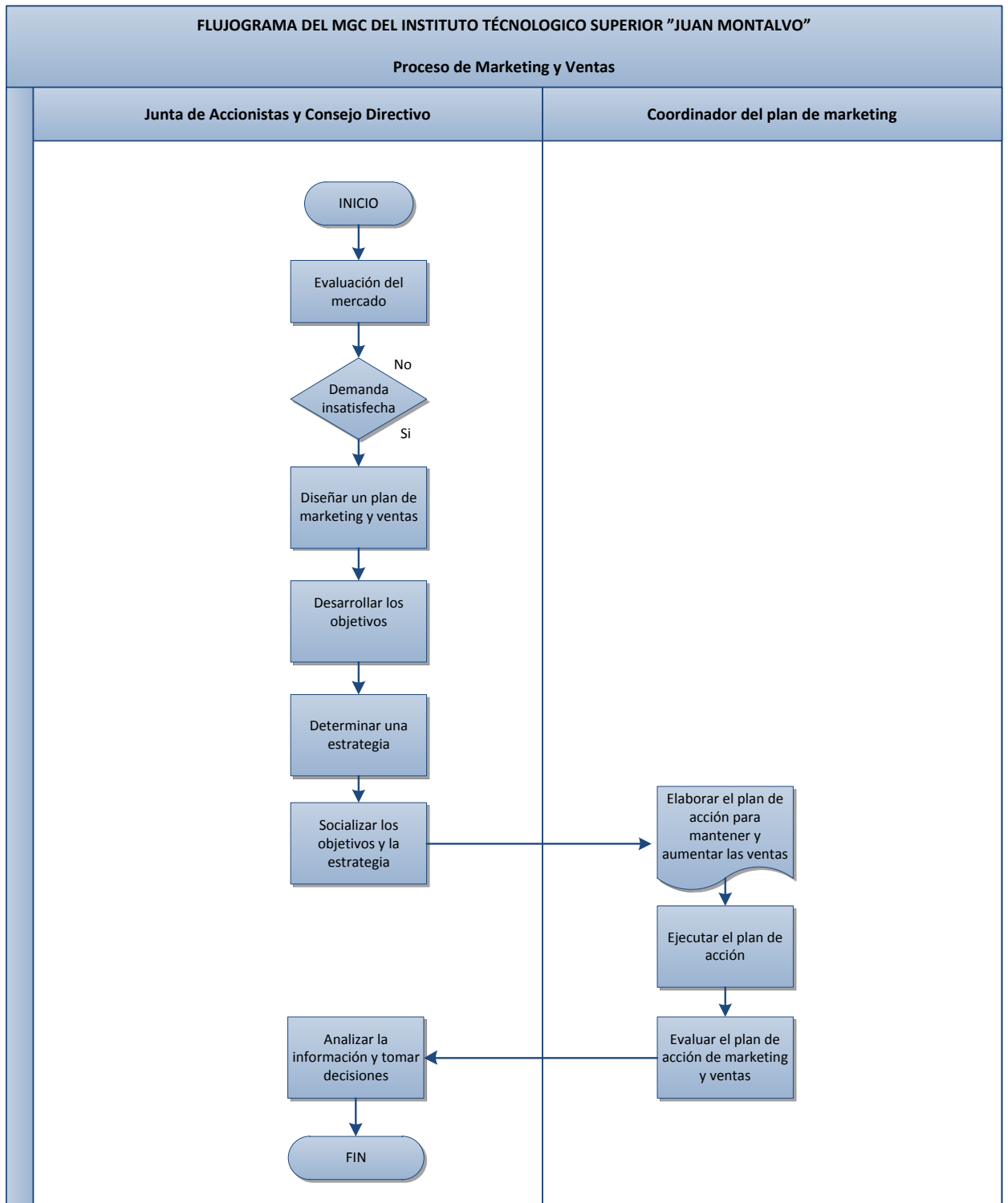


Figura 9. Flujograma del Proceso de Marketing y Ventas
Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo" (2017).
Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"		CÓDIGO: FO-PMV01
	FICHA DE PROCESO (Proceso de Marketing y Ventas)		PÁGINA: 1 de 2
			Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO			
Elaborar un plan de acción de marketing y ventas para mantener y aumentar el nivel de acceso de estudiantes al Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo".			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
Diagnóstico de la situación actual de posicionamiento del Instituto. Definición de los objetivos del plan de marketing y ventas. Elaboración de un estrategia del plan de marketing Socialización de los objetivos y estrategia Creación de la necesidad de cambio.		Selección de facilitadores del proceso. Direccionamiento del plan de acción Implementación del plan de acción. Seguimiento y control del plan de acción. Análisis de la información obtenida. Toma de decisiones de los directivos.	
RESPONSABLE			
Máxima directiva del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"			
ENTRADAS		SALIDAS	
Encuesta de evaluación de mercado, Ideas estratégicas. Objetivos institucionales. FODA Institucional Encuesta de satisfacción de servicios a estudiantes del Instituto.		Información de los requerimientos actuales de los clientes. Objetivos estratégicos del plan de acción. Estrategia del plan de marketing y ventas. Decisiones estratégicas Optimización de recursos y maximización de beneficios.	
PROCESOS VINCULADOS			
Abarca todos los procesos del Instituto.			

	Instituto Tecnológico superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-PMV01
	FICHA DE PROCESO (Proceso de Marketing y Ventas)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
NECESIDAD DE RECURSOS		
Compromiso de la máxima directiva. Acceso a la población de estudio. Equipo directivo y grupo de trabajo. Información estadística de los resultados de la gestión.		
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Carpetas de documentos. _____ ARCHIVO Plan de marketing y ventas _____ REG. PMV -01 Acciones de seguimiento y control del plan de acción _____ REG. PMV -02		
INDICADORES SALIDAS		
No. de objetivos estratégicos planificados. No. de indicadores por objetivos estratégicos. Cumplimiento de los objetivos. No. de acciones de control planificadas. No. de acciones de control ejecutadas. Número de estudiantes matriculados ex ante la ejecución del plan de marketing y ventas. Número de estudiantes matriculados a priori la ejecución del plan de marketing y ventas.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de proceso estratégico FO-PMV		

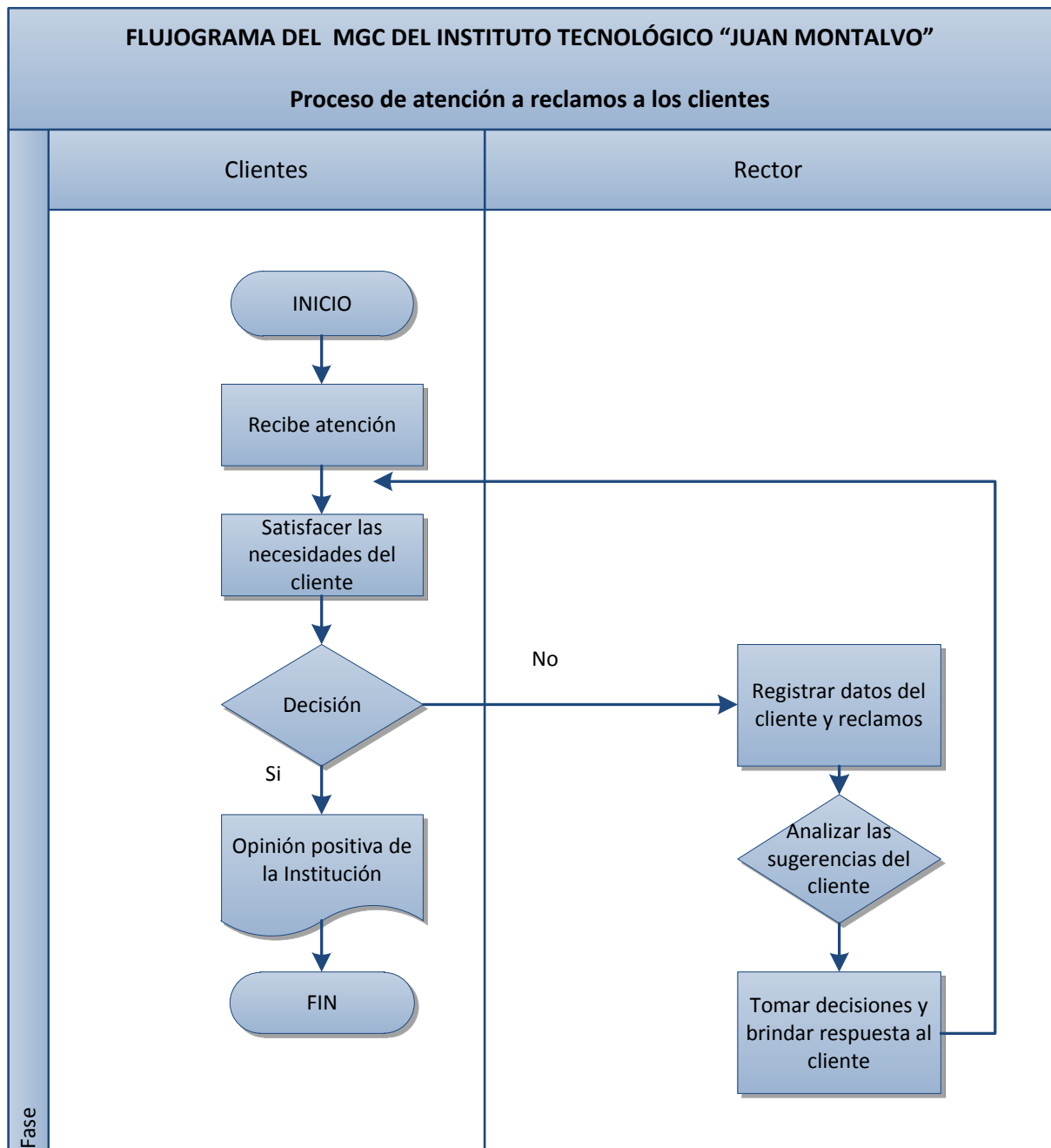


Figura 10. Flujograma del Proceso de Atención a Clientes.
Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).
Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"		CÓDIGO: FO-AC01
	FICHA DE PROCESO (Atención a clientes)		PÁGINA: 1 de 2
			Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO			
Definir las acciones a ejecutar para lograr una filosofía de atención al cliente que asegure los resultados de gestión esperados.			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
Correcta atención a clientes. Identificación de necesidades. Recepción de insatisfacciones. Registro de datos del cliente y reclamos.		Análisis de la situación que provoca la insatisfacción. Adopción de medidas. Toma de decisiones.	
RESPONSABLE			
Directivos y trabajadores del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"			
ENTRADAS		SALIDAS	
Insatisfacciones de los clientes.		Medidas correctivas aplicadas.	
PROCESOS VINCULADOS			
Abarca todos los procesos del Instituto, pero su incidencia recae en el área de marketing y ventas.			
NECESIDAD DE RECURSOS			
Formato para determinar las necesidades de los clientes. Material de oficina. Formato para recoger las incidencias de los clientes. Listado de las incidencias de los clientes. Registro de las incidencias y medidas adoptadas.			
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS			
Registro de las incidencias y medidas adoptadas _____ ARCHIVO Listado de incidencias _____ REG. AC -01			

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-AC01
	FICHA DE PROCESO (Atención a clientes)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
INDICADORES		
No. de insatisfacciones o incidencias. No. de medidas adoptadas. % de cumplimiento de las medidas adoptadas. No. de insatisfacciones o incidencias en trámites. No. de insatisfacciones o incidencias pendientes de solución.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de Proceso Atención a Clientes FO-AC		

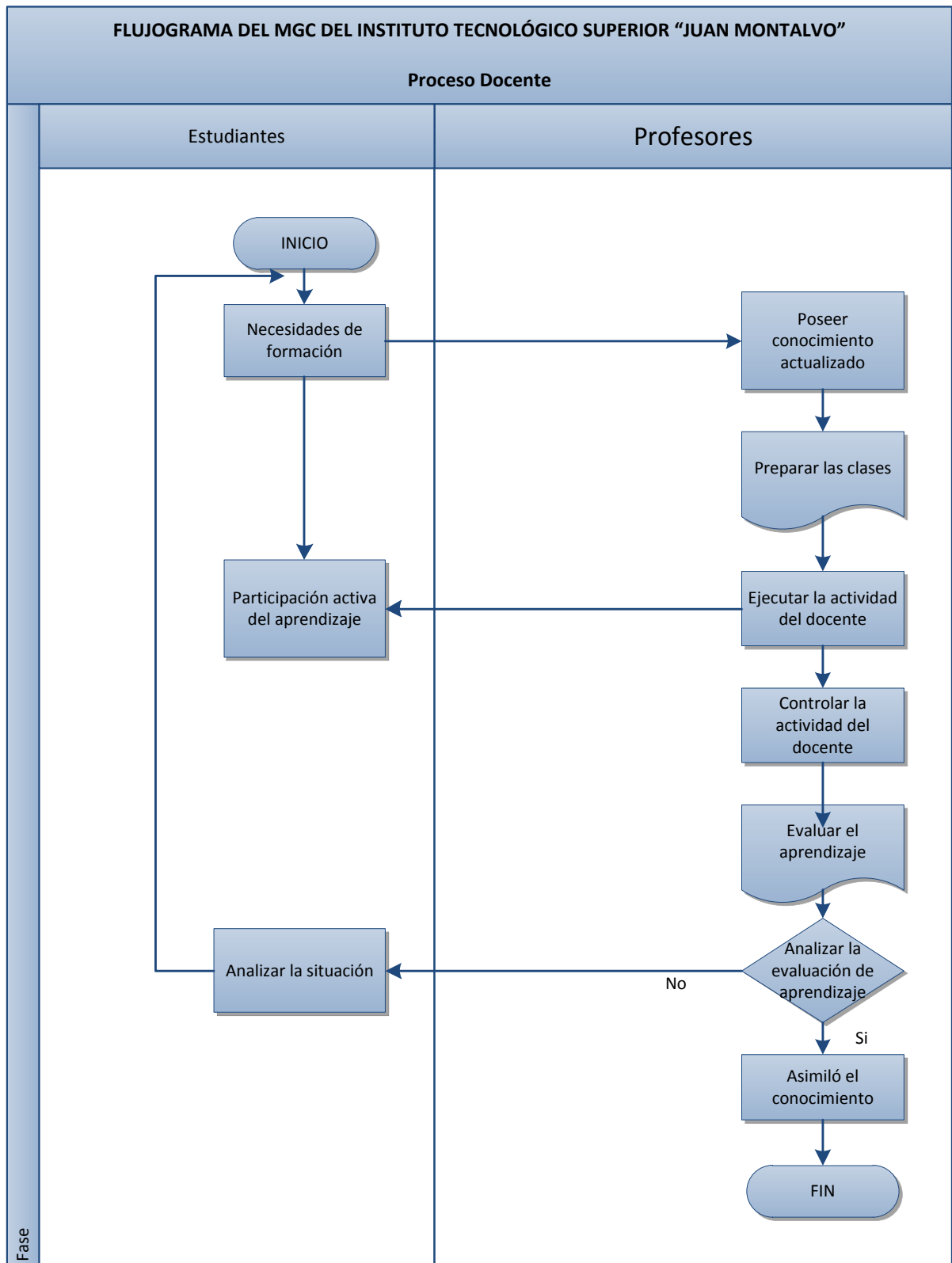


Figura 11. Flujograma del Proceso Docente.
Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo (2017).
Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"		CÓDIGO: FO-PD01
	FICHA DE PROCESO (Proceso Docente)		PÁGINA: 1 de 2
			Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO			
Asegurar las condiciones necesarias para desarrollar el proceso docente con la calidad requerida.			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
Levantamiento de las necesidades de formación.		Ejecución de la actividad docente.	
Levantamiento de las necesidades de actualización.		Control y evaluación de la actividad docente.	
Preparación de clases.		Comprobación de la asimilación de los conocimientos.	
		Adopción de medidas.	
RESPONSABLE			
Directivos, profesores, estudiantes y el resto de los trabajadores del Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo".			
ENTRADAS		SALIDAS	
Demandas de aprendizaje y actualización.		Mayor preparación de los estudiantes y profesores.	
Exigencias gubernamentales e institucionales		Indicadores educativos.	
PROCESOS VINCULADOS			
Abarca todos los procesos del Instituto.			
NECESIDAD DE RECURSOS			
Formato para determinar las necesidades de aprendizaje. Material de oficina.			
Formato para planificación de clases. Mallas, programas y planes de clases.			
Registro de asistencia a clases. Evaluaciones.			
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS			
Registro de asistencia a clases _____ ARCHIVO			
Evaluaciones _____ REG. PD -01			

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: PD-01
	FICHA DE PROCESO (Proceso Docente)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
INDICADORES SALIDAS		
No. de horas clases. No. de asignaturas. Horario docente. Asistencia a clases. Aprobados Egresados.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de Proceso Docente		FO-PD

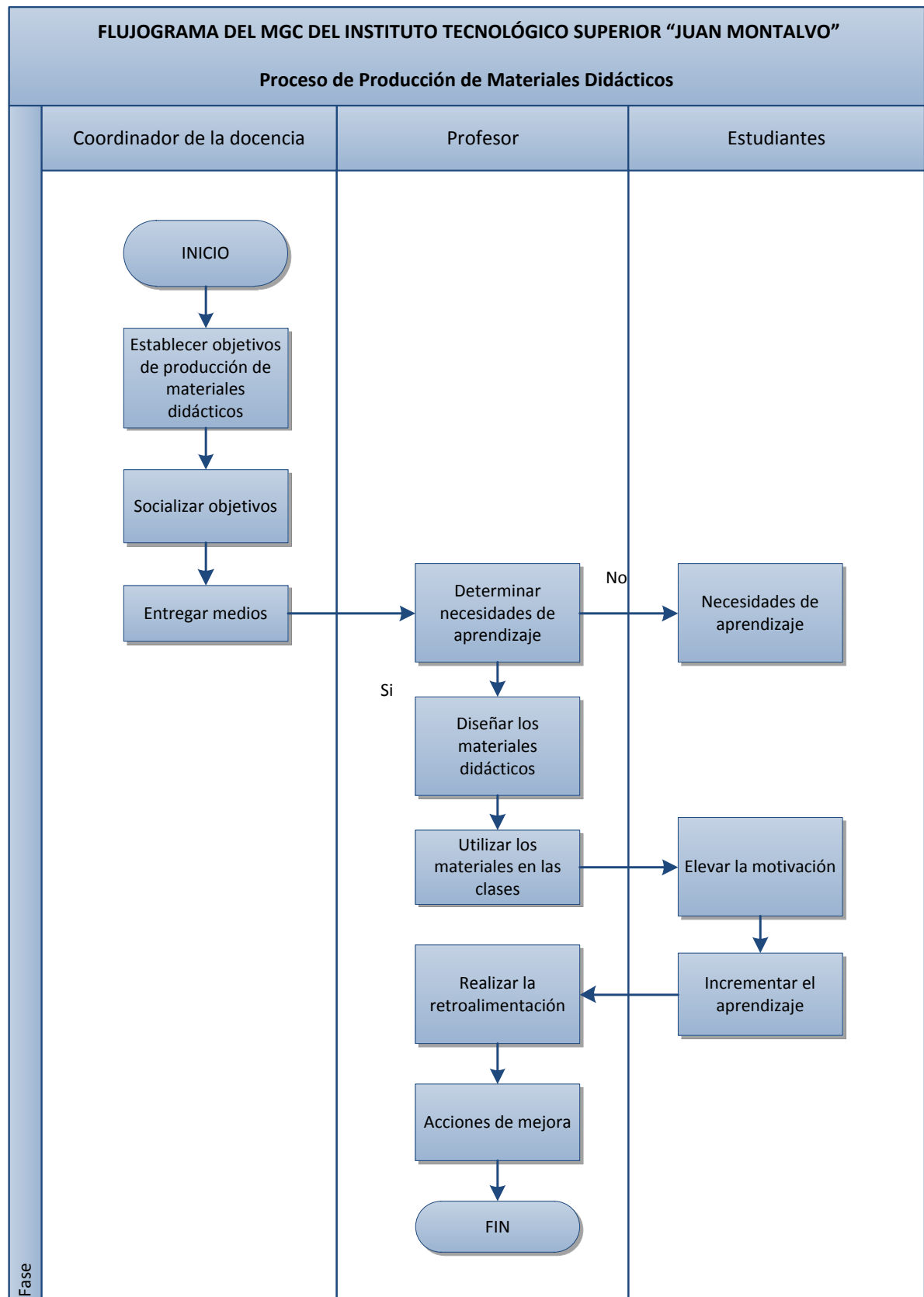


Figura 12. Flujograma del Proceso de producción de Material Didáctico.

Fuente: Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo" (2017).

Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: FO-PMD01
	FICHA DE PROCESO (Producción de Material Didáctico)	PÁGINA: 1 de 2
		Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Estimular la producción de Material Didáctico para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Establecimiento de los objetivos didácticos. Socialización de los objetivos. Entrega de medios para la producción de materiales didácticos. Determinación de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Diseño de los materiales didácticos.	Utilización de los materiales didácticos en las clases. Asimilación del conocimiento. Retroalimentación. Acciones de mejora.	
RESPONSABLE		
Personal docente del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”		
ENTRADAS	SALIDAS	
Necesidades de aprendizaje. Objetivos didácticos. Programas de asignaturas.	Mayor asimilación de los contenidos. Motivación de los estudiantes.	
PROCESO VINCULADO		
El proceso de enseñanza aprendizaje.		
NECESIDAD DE RECURSOS		
Malla curricular. Recursos materiales de cartón, colores y demás. Programas de las asignaturas. Objetivos docentes. Listado de los estudiantes.		
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Registro de las incidencias y medidas adoptadas _____ ARCHIVO Listado de incidencias _____ REG. PMD -01		

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: PMD-01
	FICHA DE PROCESO (Producción de Material Didáctico)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
INDICADORES		
SALIDAS		
Cantidad de material didáctico elaborado.		
Calidad del material didáctico elaborado.		
Resultados académicos.		
Nivel de motivación de los estudiantes.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de Proceso de Producción de Material Didáctico		FO-PMD

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”		CÓDIGO: FO-IV01
	FICHA DE PROCESO (Investigación y Vinculación)		PÁGINA: 1 de 2
			Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO			
Estimular del desarrollo de actividades de investigación y vinculación para preparar a los estudiantes para la vida.			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
Definición de objetivos. Socializa objetivos. Planificación de las actividades. Difunde las actividades planificadas.		Realización de acciones de investigación y vinculación. Rendiciones de cuentas. Acciones de mejora.	
RESPONSABLE			
Estudiantes y profesores del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”			
ENTRADAS		SALIDAS	
Líneas de investigación. Demandas de la sociedad. Necesidades de desarrollo científico. Factores comunitarios.		Propuestas de mejora. Solución a problemas. Mayor vinculación a la vida. Impacto institucional, social, económico, ambiental.	
PROCESOS VINCULADOS			
Proceso docente y extensión del Instituto.			
NECESIDAD DE RECURSOS			
Formatos para las investigaciones. Material de oficina. Recursos financieros. Manuales de procedimientos investigativos y de vinculación. Trabajos de investigaciones realizadas. Conexión de internet.			

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-IV -01
	FICHA DE PROCESO (Investigación y Vinculación)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Plan de investigaciones _____		REG. IV -01
Registro de investigaciones _____		REG. IV -02
Listado de las investigaciones _____		REG. IV -03
Plan de acciones de vinculación _____		REG. IV -04
Rendiciones de cuentas _____		ARCHIVO
INDICADORES SALIDAS		
No. de investigaciones realizadas. % de cumplimiento del plan de investigación. No. de vinculaciones realizadas. % de cumplimiento del plan de vinculación.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de proceso de investigación y vinculación		FO-IV

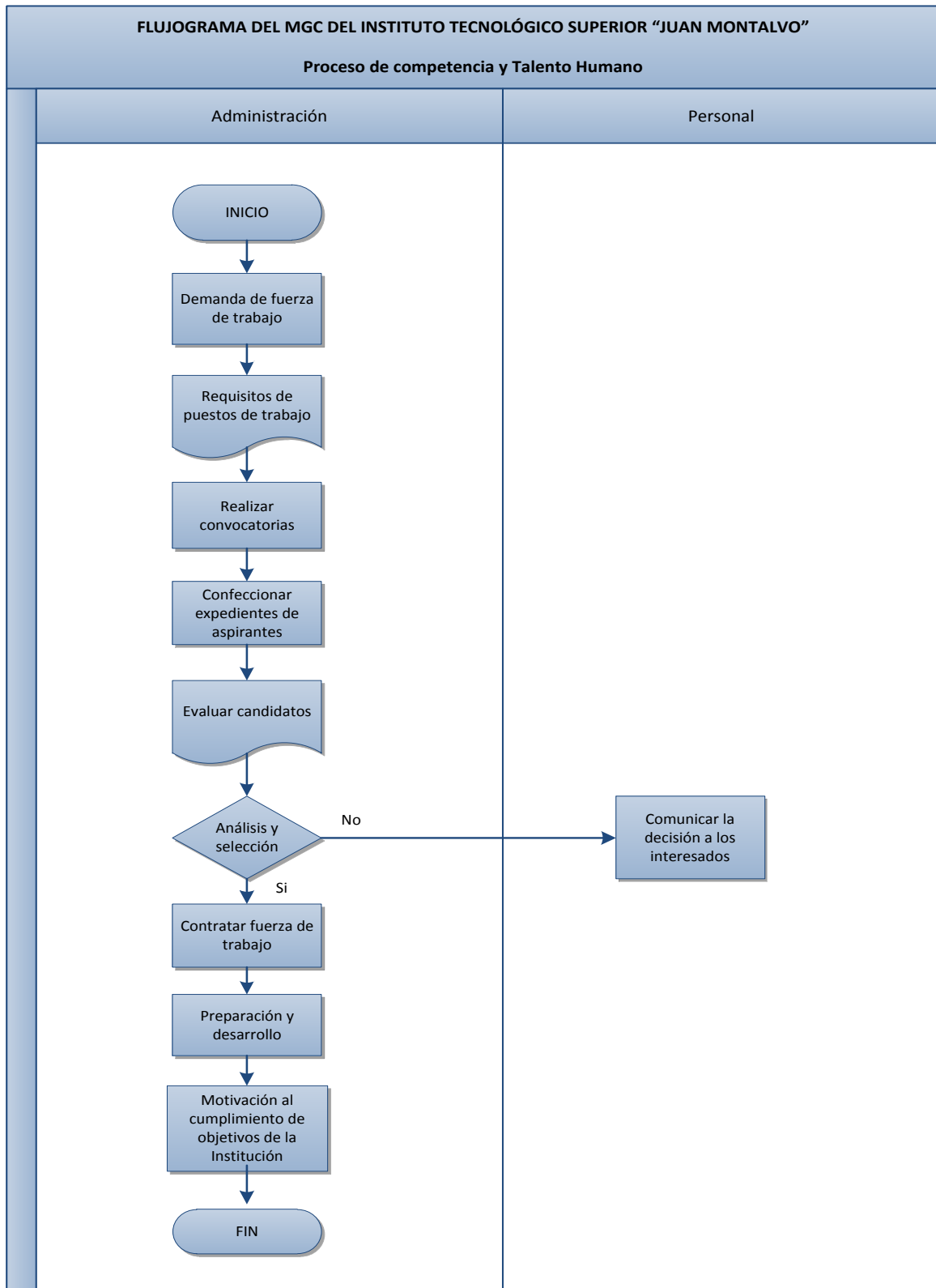


Figura 14. Flujograma del Proceso de Competencias y Talento Humano.
Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).
Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: FO-RH01
	FICHA DE PROCESO (Talento Humano)	PÁGINA: 1 de 2
		Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Definir las políticas de talento Humano para asegurar la fuerza de trabajo requerida en el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Determinación de la demanda de fuerza de trabajo. Identificación de requisitos de cada puesto. Confección de expediente de aspirantes. Evaluación de los candidatos.	Selección del personal. Contratación de la fuerza de trabajo. Preparación del personal. Motivación al trabajo.	
RESPONSABLE		
Administrativos del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”		
ENTRADAS	SALIDAS	
Fichas de puestos de trabajo. Requisitos de puestos. Objetivos institucionales.	Convocatorias de empleos. Competencias laborales. Resultados productivos/servicios.	
PROCESOS VINCULADOS		
Incide en todos los procesos del Instituto, pero su incidencia recae en el área administrativa.		
NECESIDAD DE RECURSOS		
Formato la selección del personal. Perfiles de puestos de trabajos. Objetivos estratégicos. Plan de formación.		
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Listado de los puestos de trabajo, según la estructura organizativa _____ ARCHIVO		
Listado del personal contratado _____ REG. RH-01		
Contratos de trabajos _____ REG. RH-02		

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-RH01
	FICHA DE PROCESO (Talento Humano)	PÁGINA: 2 de 2
		Fecha: 10/03/2018
INDICADORES SALIDAS		
No. plazas cubiertas No. plazas sin cubrir No. de contratos realizados. Nivel de preparación del personal.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de Talento Humano		FO-RH

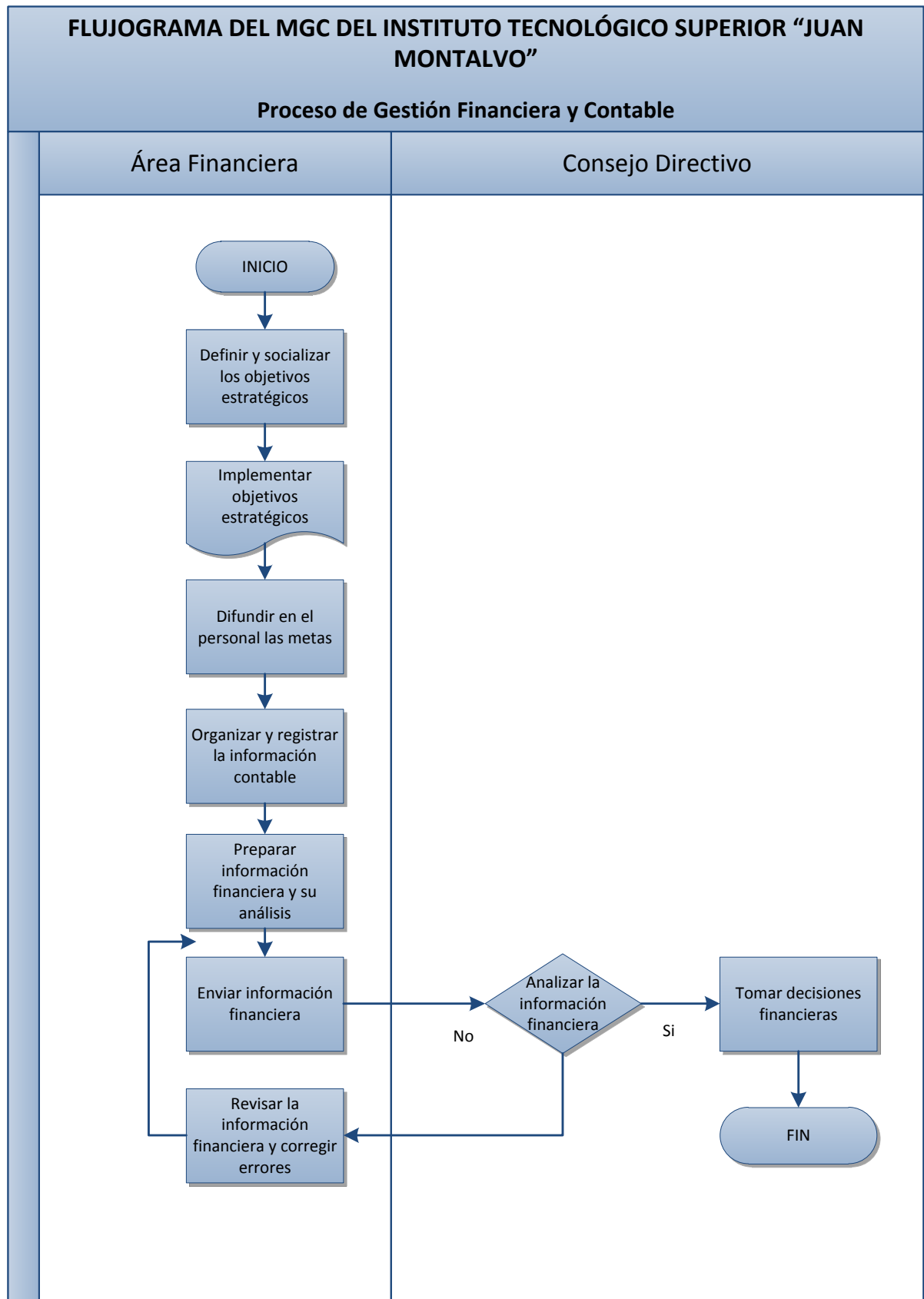


Figura 15. Flujograma del Proceso de Gestión Financiera y Contable.

Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).

Elaborado por: La autora.

	Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo"	CÓDIGO: FO-GFC01
	FICHA DE PROCESO (Gestión Financiera y Contable)	PÁGINA: 1 de 2
		Fecha: 10/03/2018
OBJETIVO DEL PROCESO		
Asegurar el proceso de gestión financiera con la información adecuada para la toma de decisiones.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Definición de objetivos estratégicos. Socialización de objetivos. Implementación de objetivos. Difusión de las metas.	Registro y procesamiento de la información. Análisis de la información. Rectificación de errores de registro. Toma de decisiones.	
RESPONSABLE		
Directivos y trabajadores del área contable y financiera del Instituto.		
ENTRADAS	SALIDAS	
Recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos. Información.	Estados financieros. Decisiones estratégicas. Rendimientos financieros.	
PROCESOS VINCULADOS		
Se vincula con todos los procesos del Instituto.		
NECESIDAD DE RECURSOS		
Normativas vigentes. Información financiera. Libros de registros contables. Comprobantes de operaciones. Balances financieros anteriores. Estados de cuentas. Personal técnico preparado.		
REGISTROS Y ARCHIVOS DE DOCUMENTOS		
Balances financieros _____ ARCHIVO Libros contables _____ REG. GFC -01 Comprobantes de operaciones _____ REG. GFC -02		

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: GFC01
	FICHA DE PROCESO (Gestión Financiera y Contable)	PÁGINA: 2 de2
		Fecha: 10/03/2018
INDICADORES		
Índices financieros. % de cumplimiento de los planes económicos. Cumplimiento de la entrega de la información financiera. Estadísticas de gestión.		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Ficha de Proceso de Gestión Financiera y Contable		FO-GFC

Tabla 29. Criterios e indicadores para la Gestión de Calidad del Instituto.

CRITERIOS	INDICADORES
–Proceso de Gestión de la Calidad	– No. de acciones de planificadas. – No. de acciones de capacitación. – No. de deficiencias para implementar el sistema. – No. de acciones correctivas para implementar el sistema. – No. de personas participantes en la implementación del sistema. – No de indicadores formados por procesos. – No. de acciones de mejora implementadas. – No. de incidencias detectadas en el proceso. – No. de acciones preventivas ejecutadas.
–Proceso estratégico.	– No. de objetivos estratégicos planificados. – No. de estrategias seleccionadas. – No. de indicadores por objetivos estratégicos. – Cumplimiento de los objetivos. – No. de acciones de control planificadas. – No. de acciones de control ejecutadas.
–Proceso de Marketing y Ventas	– No. de objetivos estratégicos planificados. – No. de indicadores por objetivos estratégicos. – Cumplimiento de los objetivos. – No. de acciones de control planificadas. – No. de acciones de control ejecutadas. – No. de estudiantes matriculados ex ante la ejecución del plan de marketing y ventas. – No. de estudiantes matriculados a priori la ejecución del plan de marketing y ventas.
–Atención a clientes	– No. de insatisfacciones o incidencias. – No. de medidas adoptadas. – % de cumplimiento de las medidas adoptadas. – No. de insatisfacciones o incidencias en trámites. – No. de insatisfacciones o incidencias pendientes de solución.
–Proceso docente	– No. de horas clases. – No. de asignaturas. – Horario docente. – Asistencia a clases. – Aprobados – Egresados.
–Producción de Material Didáctico	– Cantidad de material didáctico elaborado. – Calidad del material didáctico elaborado. – Resultados académicos. – Nivel de motivación de los estudiantes.
–Investigación y vinculación	– No. de investigaciones realizadas. – % de cumplimiento del plan de investigación. – No. de vinculaciones realizadas. – % de cumplimiento del plan de vinculación.
–Talento humano	– No. plazas cubiertas – No. plazas sin cubrir – No. de contratos realizados. – Nivel de preparación del personal.

-Gestión Financiera y Contable	- Índices financieros. - % de cumplimiento de los planes económicos. - Cumplimiento de la entrega de la información financiera. - Estadísticas de gestión.
--------------------------------	---

Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017)

Elaborado por: La autora.

Por otro lado, el contenido mínimo de los manuales de funciones y responsabilidades de los procesos debe contener:

- Descripción del cargo: (Nombre, jefe inmediato, cargos bajo sus responsabilidades)
- Objetivo del cargo.
- Competencias del cargo: Define los estudios, experiencia y perfil necesario para cada cargo.
- Habilidades
- Funciones permanentes: Describe las funciones específicas de cada cargo y los procedimientos que involucra
- Funciones Obligatorias
- Responsabilidades: identifica las responsabilidades que implica cada cargo.

El formato que se utilizará con independencia de las particularidades del proceso es el siguiente:

	Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”	CÓDIGO: xxxxx
	PROCEDIMIENTO (Nombre del procedimiento)	PÁGINA: x de x

La codificación de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad para lograr la estandarización de la codificación, facilitar la comprensión y orden de quien lo utilice, es una codificación alfanumérica, basada en las siguientes siglas las cuales especifican la información relevante de lo que se analiza o desarrolla.

- **SGC: Sistema de gestión de calidad**
- **MC: Manual de calidad**

- **MF:** Manual de funciones
- **FO:** Formatos
- **PRO:** Procedimientos
- **CD:** Control de documentos
- **CR:** Control de Registros
- **RH:** Recurso Humano
- **CPNC:** Control Producto No Conforme
- **AI:** Auditoria Interna
- **AP:** Acciones Preventivas
- **AC:** Acciones Correctivas
- **CSEP:** Compras, selección y evaluación de proveedores
- **ACL:** Atención al Cliente
- **SCL:** Servicio al Cliente
- **AB:** Auxiliar de Bodega
- **CJ:** Cajera
- **AA:** Asistente Administrativa
- **DO:** Domicilio

Desde esta perspectiva se procederá a elaborar el manual de procedimientos que detallará cada uno de los procesos que van a asegurar la calidad de la gestión educativa en el Instituto. Documento que sólo será elaborado cuando el Consejo Directivo así lo autorice. De igual manera, su actualización requerirá de los niveles de aprobación establecidos. Para llevar a cabo la actualización de un documento es importante identificar la razón por la cual se solicita, teniendo en cuenta que ese cambio se debe fundamentar en la busca de la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Presupuesto

La implementación del MGC para el Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, requiere de un presupuesto que asegure los recursos financieros para su posterior implementación. Seguidamente, se ilustra en la tabla 30 el presupuesto requerido, que está en relación y conveniencia con las actividades a realizar en el período de un año fiscal.

El Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” requiere disponer de un presupuesto de \$29.306,55 para financiar las distintas actividades que permitirán la implementación del modelo diseñado.

Tabla 30. Presupuesto considerado.

No.	Rubro	Presupuesto
1.	Mantenimiento a la Infraestructura	5.785,00
2.	Contrato de servicios a terceros	11.900,00
3.	Compra de equipos y mobiliarios	8.325,00
4.	Adquisición de materiales e insumos	736,00
5.	Otros gastos	1.165,00
Subtotal		27.911,00
Imprevistos (5%)		1.395,55
Total		29.306,55

Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017).

Elaborado por: La autora.

A continuación, se muestra la propuesta de cronograma de actividades, que describe de una mejor manera las diferentes actividades que tiene que realizar el Instituto para llegar a vías de hecho con la implementación del modelo.

Tabla 31. Cronograma de actividades.

Nº	Actividad	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Creación del equipo de trabajo.												
2	Estudio de indicadores fijados por el Instituto.												
3	Elaboración de información con el estado de cumplimiento de los indicadores.												
4	Elaboración de matriz de impacto para crear prioridades.												
5	Elaboración del Manual de Procedimientos.												
6	Sistematización de elementos que integran el plan de mejoras de acuerdo a las áreas de resultados claves, a los indicadores del plan estratégico y al POA.												
7	Intervención de profesionales de la institución o fuera de ella, para acciones específicas.												
8	Validación de propuestas con el equipo de trabajo.												
9	Alineación del plan de mejoras del Instituto.												
10	Difusión del plan de mejoras con todos los implicados.												
11	Definición de acciones de dirección para el aseguramiento del plan.												
12	Planificación y ejecución de etapas valorativas de la eficacia del plan de mejoras.												
13	Retroalimentación sistemática del plan de mejora y de las acciones correctoras.												
14	Cumplimiento del cronograma de meta-evaluación del plan de mejora.												

Fuente: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo” (2017)

Elaborado por: la autora

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la información recolectada durante el desarrollo de la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- Para aplicar un MGC en base a la norma ISO 9001-2015 , se debe considerar la formación, el conocimiento y la experiencia que tiene la institución. Las características organizativas y administrativas son favorables, para iniciar la implementación de un SGC basados en la norma ISO 9001-2015, que se respalda con la predisposición de las autoridades.
- La mayoría de estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”, se encuentran satisfechos con los procedimientos de ingreso a las tres tecnologías que oferta la institución. El acceso de información para dar a conocer las ofertas académicas, procesos de admisión, cronogramas, entre otros, son adecuados. En relación al tema de costos de matriculas el 80% lo consideran apropiado. Así también, existe un buen liderazgo por parte de los directivos, personal administrativo y académico para dar cumplimiento a todas las actividades que se desarrollan dentro de la Institución.
- En base al análisis FODA se concluyó que entre las principales fortalezas de la institución se encuentran la acreditación de la SENESCYT, experiencia en la dirección y la existencia de infraestructura en condiciones adecuadas; y, entre las principales debilidades no se dispone de un Modelo de Gestión de Calidad y una baja población estudiantil.

RECOMENDACIONES

- Realizar la implementación del SGC propuesto, la Norma ISO 9001:2015 permitirá a la institución obtener múltiples beneficios mejorando su imagen como organización, desempeño y productividad, reducirá costos y deficiencias en los diferentes procesos; garantizando así la satisfacción de los estudiantes y cumpliendo con las exigencias que cada día son más fuertes en el ámbito educativo.
- Crear compromiso tanto en el personal administrativo, operativo y estudiantes para que el Sistema de Gestión de calidad tenga éxito.
- Brindar y exigir capacitación constante a los docentes claro que la inversión en profesores capacitados es una de las mejores prácticas para los fines educativos, ya que el logro educativo depende del nivel del profesor y el nivel del estudiante, si existe calidad de profesores y calidad de estudiantes se obtendrá calidad de egresados y con esto éxito académico.
- De igual manera desarrollar un proceso de capacitación al personal con la finalidad que exista un empoderamiento del cumplimiento y seguimiento del SGC basado en la norma ISO9001-2015 que ayudará a mantener y continuar con el compromiso de llevar el SGC para el beneficio de las autoridades y clientes.
- Realizar un plan de marketing que permita que el instituto se de a conocer no solo en Loja sino a nivel de todos los cantones y provincias vecinas de esta manera la información sobre las ofertas académicas .que ofrece llegara a un público más extenso.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcides, A. (2007). Planificación Estratégica Educativa. QUITO: Abya -Yala
- Bureau Veritas. (2002). Historia sobre ISO. Obtenido de <https://es.lead.bureauveritas.com/breve-historia-iso>
- Carrera Economía del Desarrollo. (2015). Modelo Curricular de la Carrera Economía del Desarrollo. Quito: Universidad Central del Ecuador
- Chamba, Magaly. (2013). Gestión De la Calidad. Loja: EDILOJA Cia. Ltda.
- Chiavenato, Idalbero. (2008). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGrawHill
- _____. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw-Hill
- Cuya, Ricardo. (2017). Educación con la norma ISO 9001. Obtenido de: <https://www.calidadintegral.com/educacion-con-iso-9001.php>
- Deming, Edwards. (2013). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. México: Díaz de Santos
- Escuela Europea de Excelencia. (2015). Principios de la Gestión de Calidad. Recuperado de: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- _____. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. ISO. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- _____. (2017). ISO9001:2015. Obtenido de http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf
- _____. (2017). ¿Qué beneficios se pueden obtener al implementar la norma ISO 9001?. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/beneficios-al-implementar-iso9001/>
- Fernández, Juan Carlos. (2009). Calidad en la atención al cliente. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-la-atencion-al-cliente>

- Gonzales, Isabella. (2017). El recurso didáctico. Usos y recursos para el aprendizaje dentro del aula. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=11816&id_libro=571
- Gustavo, V. (2010). Finanzas Para Instituciones de Educacion. Quito: Kontakatos.
- Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”. (2017). Modelo Curricular del Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”. Loja: Instituto Tecnológico Superior “Juan Montalvo”.
- International Atlantic University, (2010). Normatividad internacional para la gestión de la calidad. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Calidad/PDF/Tema%204.pdf>
- ISO. (2009). Standardization International Organization. Obtenido de <https://www.iso.org/home.html>
- IVE Consultores. (2017). Qué es un Sistema de Gestión de Calidad. Santiago de Chile: Symantec.
- Jaramillo, Fabián. (2013). Investigación Educativa. Loja: UTPL.
- Lopez, Alexander. (2011). Investigacion de mercados. Mexico: CENGAGE Learning.
- López, Daniel. (2011). Investigacion de mercados. Mexico: CENGAGE Learning.
- López, Rafael. (2010). Modelo Europeo de Excelencia. España.
- López. (2010). Modelos de Gestión de Calidad. Mexico: Mc Graw Hill.
- MAK Consultores. (2011). La valoración del cliente hacia el servicio. Analizando el impacto de la estrategia competitiva en la percepción del cliente. Obtenido de <https://makconsultores.wordpress.com/2011/11/28/la-valoracion-del-cliente-h>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2010). Investigación educativa. España: PEARSON Addison Wesley
- Méndez, César. (2013). Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Gestipolis. Obtenido de: <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/#concepto-de-calidad>

- Ministerio de Educación. (2010). Ley Orgánica de Educación Intercultural
- Nudel, Gustavo. (2012). Sistemas de Gestión de Calidad. Argentina
- Ponsati, Eulalia., & Campos, M. (2005). Gestion de la calidad. Valencia: Universidad Politecnica de Catalunya
- Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, América Latina. Boston.
- Richard, Daft. (2014). Teoria y Diseño Organizacional. Mexico: CENGAGE Learning.
- Robbins, Coulter. (2010). Administracion. Mexico: Pearson.
- Romero, Alfonso. (2014). Sistemas de Gestión de Calidad. México: Universidad Nacional de México.
- Solis, Judie. (2012). Diversidad en los centros laborales. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Diversidad-En-Los-Centros-Laborales/>
- Valenzuela, Jaime. (2012). Evaluacion de Instituciones Educativas. Mexico: Trillas.
- Widoski, Jackeline. (2011). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Yenzuni, A. (2011). Personal academico. Obtenido de [https://www.scribd.com/document/75908033/ PERSONAL-ACADEMICO](https://www.scribd.com/document/75908033/PERSONAL-ACADEMICO)

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada a estudiantes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS A ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TECNOLOGICO “JUAN MONTALVO”

ADMISIÓN DE ESTUDIANTE	SI	NO	NC
1. La información previa (preinscripción, proceso de matriculación, becas) es adecuada.			
2. Conozco los beneficios sociales que presta la institución a los estudiantes			
3. Conoce todas las ofertas académicas de la Institución			
4.-Los medios de comunicación utilizados por la institución para dar a conocer actividades decisiones y aspecto de interés son adecuados			
5.- El ingreso a la Institución fue dificultoso			
6. Estoy satisfecho con el procedimiento de admisión de estudiantes			
7.- Los costos de la matrícula y pensiones son accesibles			
ORIENTACIÓN AL ESTUDIANTE			
8.-Conoce la misión, visión, valores y principios de la institución			
9. Las actuaciones de atención a la diversidad, en caso de que las necesite, son adecuadas.			
10. Estoy satisfecho con las acciones que orientan al estudiante.			
11.- El liderazgo ejercido por los directivos es adecuado.			
RECURSOS DE APOYO A LA ENSEÑANZA			
12.-El personal académico es suficiente.			
13.-Estoy satisfecho, en general con el personal			
14.-Estoy satisfecho, en general con el personal administrativo.			
15.-Existe agilidad en atención de sus solicitudes por parte de las autoridades			
16.- Claridad en la información entregada			
17.- Dispone la institución de una planificación adecuada en los proyectos educativos			
18.- Se analiza la satisfacción del estudiante			
RECURSOS Y SERVICIOS			
19.- Las aulas (acondicionamiento, equipamiento, iluminación, mobiliario etc.) son adecuadas para el desarrollo de la enseñanza.			
20.- Los espacios destinados al trabajo se adecuan a las necesidades del estudiante.			
21.- Los laboratorios, espacios experimentales y su equipamiento son adecuados.			
22.- Las instalaciones de la biblioteca (equipamiento, material...) son adecuadas.			
23.-. Se garantiza el acceso a las distintas fuentes de información, bases de datos, fondos bibliográficos para cubrir las necesidades de la enseñanza.			
24.- Los espacios destinados al profesorado para el desarrollo de sus funciones (tutorías...) son adecuados			
25.- Los espacios destinados al desarrollo de las funciones del PAS (conserjerías, administración...) son adecuados			
26.-Estoy satisfecho con los recursos y servicios destinados a la enseñanza.			
27.-. Las actuaciones encaminadas a preparar al estudiante, para la inserción al mundo laboral o la continuación de nuevos estudios, son adecuadas.			

Anexo 2: Tablas de la encuesta

Tabla 32. Conocimiento de la misión, visión, valores y principios de la Institución

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	62%
No	14	28%
No contesta	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaboración: La autora

Tabla 33. Las actuaciones de atención a la diversidad, en caso de que las necesiten, son adecuadas.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	74%
No	8	16%
No contesta	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaboración: La autora

Tabla 34. Dispone la Institución de una planificación adecuada en los proyectos educativos

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80%
No	6	12%
No contesta	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaboración: La autora

Tabla 35. Se analiza la satisfacción del estudiante

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	68%
No	12	24%
No contesta	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Juan Montalvo

Elaboración: La autora

Anexo 3: Informe de auditoría del Instituto “Juan Montalvo”

1. Datos Generales

Fecha de corte: Loja, 1 de noviembre del 2017

Auditoría

Fecha de inicio: 07/11/2017

Fecha de finalización: 07/12/2017

Apellidos y nombres:

Ojeda Castillo Manuela

NOMBRE DE LA INSTITUCION	Instituto tecnológico “ JUAN MONTALVO ”
DETALLE DE LOS ADMINISTRADORES	Dr. Luis Varela PRESIDENTE DEL CONSEJO GUBERNATIVO Dr. Jorge Andrés Barnuevo Romero. PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA Ing. Paulina Alexandra Vega Calvas. RECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO JUAN MONTALVO Lic. Xavier Barnuevo VICERRECTOR
DIRECCIÓN	Av. Emiliano Ortega número 13-75 y Lourdes. DIAGONAL AL ESTADIO FEDERATIVO REINA DEL CISNE
PROVINCIA	Loja
CIUDAD	Loja
TELÉFONO	07-27574067
CORREO ELECTRÓNICO	Institutojm2002@gmail.com

Objetivo:

Efectuar el proceso de auditoría a las operaciones administrativas del Instituto Tecnológico “Juan Montalvo”

ORGANOS DE GOBIERNO

Asamblea de socios

Consejo de administración

Consejo de Vigilancia

Anexo 4: Informe de control interno

Hallazgos

Producto de la aplicación de los procedimientos de auditoria a la documentación recibida.

CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO

Hallazgo Nro. 1 Procedimiento asamblea de socios	Se determinó que dentro de la convocatoria no se convoca con la debida anticipación.
Hallazgo Nro. 2 Procedimiento asamblea de socios. Se determinó que no se:	Aprueban o rechazan estados financieros. Aprueban o rechazan informe Concejo de vigilancia. Aprueban o rechazan informe de Concejo de vigilancia. Aprueban o rechazan informe de Gerencia.
Hallazgo Nro. 3 Conocimiento del plan estratégico y plan operativo anual.	La asamblea general de socios no conoce el plan estratégico ni plan operativo anual con su presupuesto, que debe presentar el consejo de administración.
Hallazgo Nro. 4 La asamblea de socios no ha procedido a seleccionar al auditor interno de la identidad.	La asamblea de socios no ha procedido a seleccionar al auditor interno de la identidad.
Hallazgo Nro.5 No se realizan las convocatorias y sesiones mensuales del concejo de vigilancia.	No se realizan las convocatorias y sesiones mensuales del concejo de vigilancia
Hallazgo Nro.6 La gerencia debe realizar informes mensuales.	La gerencia debe realizar informes mensuales.
Hallazgos Nro.7 Perdidas	De la revisión efectuada a los estados financieros de la entidad, se determinó que se registran pérdidas en los periodos anteriores.

DEL ADMINISTRADOR	
INFORMES MENSUALES GERENTE	De la revisión efectuada se logró determinar de que no existe los informes mensuales por parte de la Gerencia
CONTRATO DE GERENCIA	De la revisión efectuada al Contrato Civil de Trabajo tiempo completo de la Gerente de la institución, se determinó que el mismo no está adecuado en base a lo que determina la Ley.
PLANIFICACION ESTRATEGICA	De la revisión efectuada se determinó que la administración no elaboro la planificación estratégica

CONTROL INTERNO.

Se determinó que la institución presenta algunas deficiencias en los procesos, se encontró riesgos que afectan áreas que interrumpen el buen desarrollo.

AMBIENTE INTERNO

El porcentaje obtenido para este componente es equivalente a un RIESGO BAJO, afectado por los siguientes aspectos, de acuerdo a las Observaciones por subcomponentes:

Integridad

La institución no cuenta con un código de ética.

Administración Estratégica

El Plan Estratégico de la cooperativa, no ha sido elaborado y elaborado en las fechas dispuestas por la entidad de control. La entidad si cumplió con los plazos previstos para la elaboración del Presupuesto y Plan Operativo Anual.

Capacidad de talento Humano

La institución no cuenta con un departamento de talento humano, siendo la Gerente de la cooperativa la persona encargada de planificar capacitaciones, aprobar permisos, realizar el calendario de vacaciones (el cual se pone a consideración del Consejo de Administración), selección de personal (acorde a las instancias de aprobación). Además, la cooperativa dispone de un manual de funciones, pero el mismo se encuentra desactualizado

Estructura Organizativa

El Instituto cuenta con una estructura organizativa eficiente, lo que permite tener una adecuada planeación, ejecución, control y monitoreo a las actividades al interior de la misma.

Competencia profesional

La institución no cuenta con un programa de evaluación, el mismo que se requiere para evaluar la característica de experiencia y competencia que requieren los puestos de la institución.

De la misma manera no cuenta con una evaluación del funcionario y/o empleado en la cual enmarque las competencias para el cargo a ocupar.

Responsabilidades Asignadas

Se realizan acorde a las disposiciones realizadas al interior de la institución.

Adhesión a las políticas institucionales

Los empleados realizan sus funciones tomando en consideración las políticas establecidas por sus superiores jerárquicos y cuando corresponda sugerir mejoras al respecto. Por su parte los altos mandos se aseguran de que la adhesión requerida se dé continuamente.

Unidad de Auditoria Interna

La entidad no cuenta con una unidad de auditoria interna.

GESTION Y EVALUACION DE RIESGOS

El control ha sido pensando esencialmente para mitigar riesgos que afecten las actividades de la institución. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, tanto derivados de la situación presente como del efecto de los cambios futuros que deben anticiparse por medio de sistemas de alertas tempranas, se identifica el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema, en función de las Observaciones por subcomponentes:

Identificación de riesgos

La institución dispone de una metodología para la identificación de eventos internos, adaptándose a las normativas de entidades externas.

Valoración de riesgo

A pesar de que existe un proceso documentado, aun no se ha valorado internamente, pero si por las entidades externas.

Respuesta al riesgo

A pesar de que existe un MAPA DE RIESGOS, los directivos y administradores no han procedido a la medición del mismo, como tampoco al responder a ellos, es decir no se ha establecido las acciones de cómo evitar, aceptar, reducir y compartir.

ACTIVIDADES DE CONTROL

EL resultado obtenido para este componente equivale a un RIESGO BAJO por los siguientes aspectos, de acuerdo con las Observaciones por subcomponentes:

Separación de funciones y rotación de labores

A excepción de las secretarias (rotación en la unidad educativa), no existe concentración de funciones en una misma persona, por lo cual no se vería comprometidos ni el equilibrio ni la eficacia de los objetivos y la misión institucional. Igualmente, las diversas fases que integran el proceso de administración u operación se encuentran distribuidas adecuadamente, entre los diversos funcionarios y unidades de la institución.

Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

Se evidencia que los procesos al interior de la entidad se realizan acorde a un debido proceso, previo a la autorización y aprobación de todas las transacciones y operaciones: GERENCIA-CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-ASAMBLEA DE SOCIOS.

Supervisión

La realiza de manera posterior el Consejo de Vigilancia.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Observaciones por subcomponentes:

Controles sobre de sistemas de información

El instituto posee controles respecto a la información y comunicación al interior de la entidad, los cuales por tema de cuidado al medio ambiente se los realiza por correo electrónico y grupos de wasap institucional (directivos, funcionarios y socios)

Canales de comunicación abiertos

Cuenta con canales de comunicación abiertos adecuados para comunicar a todos los niveles, la información necesaria que les permite llevar a cabo sus actividades.

SEGUIMIENTO

La entidad no ha realizado de manera parcial la aplicación de control interno

Observaciones por subcomponentes:

Evaluaciones periódicas

La Gerencia realiza de manera anual una evaluación de los servicios institucionales y a los procesos al interior de la misma (personal y procesos)

Seguimiento continuo o en operación

No se realizan evaluaciones continuas por departamento, por personal altamente capacitado para obtener resultados acerca de las deficiencias de cada uno de estos.

Las deficiencias no son comunicadas a los responsables de tomar acciones correctivas, así como al directorio y administración superior según corresponda.