



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

AUTOR: Salazar Pinchao, Víctor Hugo

DIRECTOR: Andino Sosa, Edgar Patricio, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015



## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Andino Sosa Edgar Patricio

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, realizado por el Ing. Salazar Pinchao Víctor Hugo, ha sido orientado y revisado durante de su ejecución, por cuanto se aprueba la presente del mismo.

Loja, abril de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Salazar Pinchao Víctor Hugo declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Msc. Andino Sosa Edgar Patricio director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, concepto, 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).....

Ing. Salazar Pinchao Víctor Hugo

C.C.0401098306

## **DEDICATORÍA**

Como hombre de principios, formado con los elementales valores de respeto y consideración a los demás y nosotros mismos; tengo la satisfacción de poner en consideración todo mi esfuerzo y trabajo realizado en cada una de las etapas de la investigación, está dedicado al ser que me ha dado la vida, que es DIOS, quien me ha iluminado para seguir adelante con sacrificio, esfuerzo y responsabilidad.

A mi querido padre, a mi esposa e hijos que con su apoyo desinteresado han contribuido a que culmine con éxito, tan anhelado estudio.

Ing. Salazar Pinchao Víctor Hugo

## **AGRADECIMIENTO**

Con un eterno agradecimiento al MSc. Andino Sosa Edgar Patricio, por ser mi Director de la Investigación, por orientarme en forma oportuna y adecuada sus asesorías, conocimientos y experiencias.

El reconocimiento especial a todas las autoridades y docentes de la UTPL y, a la Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas; con quienes he compartido muchos momentos que serán perdurables y que las llevaré eternamente.

De igual manera mi eterna gratitud a mi padre, mi esposa y a mis hijos quienes siempre han estado apoyándome incondicionalmente en esta etapa de crecimiento y formación profesional.

.....

Ing. Salazar Pinchao Víctor Hugo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.1.1. Contextualización de Problema .....	6
1.2. Delimitación del Problema.....	6
1.2.1. Espacial.....	6
1.2.2. Temporal.....	7
1.3. Formulación del Problema .....	7
1.4. Objetivo General .....	7
1.4.1. Objetivos específicos.....	8
1.5. Variables.....	8
1.5.1. Variable Independiente.....	8
1.5.2. Variable Dependiente .....	8
1.6. Hipótesis de trabajo .....	8
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. La Educación .....	11
2.2.1. La Educación según la UNESCO .....	11
2.2.2. La Educación en América latina .....	13
2.2.3. La Educación en el Ecuador .....	14
2.2.4. Educación General Básica.....	16

2.2.5.	Bachillerato.....	18
2.3.	La Desconcentración del Ministerio de Educación. ....	22
2.3.1.	Para qué desconcentrar? .....	22
2.4.	Características del nuevo Modelo Educativo.....	23
2.4.1.	Funciones del Modelo Nacional de Supervisión Educativa .....	23
2.4.1.1.	Los Ejes del Modelo.....	24
2.5.	Objetivos y principios de la Reestructuración Institucional .....	24
2.5.1.	Objetivos Generales: .....	24
2.5.2.	Objetivos Específicos: .....	24
2.6.	En qué consiste la redistribución de la Educación en Zonas .....	26
2.7.	En qué consiste implementar los Distritos Educativos.....	26
2.7.1.	El distrito educativo .....	26
2.7.2.	En qué consiste implementar los Circuitos Educativos .....	27
2.7.2.1.	El circuito educativo .....	27
2.8.	Sistema de Gestión de la Calidad .....	28
2.8.1.	Antecedentes .....	28
2.8.2.	Sistema de Gestión de Calidad .....	29
2.8.2.1.	Concepto .....	29
2.8.3.	Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad .....	30
2.8.4.	Características de la Calidad .....	30
2.8.5.	Control de Calidad y Gestión de Calidad .....	31
2.8.6.	Política de Calidad.....	32
2.8.7.	Auditoría de Calidad .....	32
2.8.8.	Registros de Calidad .....	33
2.8.9.	Sistemas de Calidad.....	33
2.9.	Calidad y Productividad.....	34
2.9.1.	Calidad .....	34
2.9.2.	Productividad.....	34
2.9.3.	Sistema de Gestión de Calidad .....	35
2.9.4.	Principios de la Calidad .....	36
2.9.4.1.	Mapeo de Procesos .....	36
2.9.5.	Enfoque del Sistema de Gestión .....	37
2.9.5.1.	Tipos de Procesos .....	38
2.10.	Mejora Continua.....	39

2.11.	Estructura de la documentación del Sistema de Calidad.....	40
2.12.	Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. ....	41
2.13.	Modelo EFQM.....	42
2.13.1.	Generalidades.....	42
2.13.2.	Concepto.....	43
2.13.3.	Misión del EFQM.....	43
2.13.4.	El EFQM en la Administración Pública .....	44
2.13.5.	Importancia .....	45
2.13.6.	Organización. ....	45
2.13.7.	Certificación .....	46
2.13.8.	Diseño de modelo .....	47
2.13.9.	Liderazgo .....	48
2.13.10.	Procesos .....	50
2.13.11.	Resultados en personas.....	50
2.13.12.	Resultados en clientes .....	51
2.13.13.	Resultados en la Sociedad.....	51
2.14.	Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. ....	52
CAPÍTULO III.....		53
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.1.	Tipo de Investigación. ....	54
3.2.	Sujetos de estudio y/o beneficiarios. ....	54
3.3.	Métodos de Investigación.....	54
3.3.1.	Método Inductivo .....	54
3.3.2.	Método Deductivo.....	55
3.4.	Técnicas e Instrumentos .....	55
3.5.	Población y muestra.....	56
3.6.	Resultados esperados. ....	57
CAPÍTULO IV .....		53
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	53
4.1.	VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	96
CAPÍTULO V .....		98
5.	PROPUESTA.....	98
5.1.	Introducción .....	99

5.1.1.	Ámbito de aplicación.....	99
5.1.2.	Marco normativo.....	100
5.1.3.	Objetivos: .....	100
5.1.3.1.	Objetivo general.....	100
5.1.3.2.	Objetivos específicos:.....	100
5.2.	Estructura del modelo EFQM .....	101
5.2.1.	Agentes facilitadores. ....	101
5.2.1.1.	Liderazgo.....	101
5.2.1.1.1.	Misión. ....	101
5.2.1.1.2.	Visión.....	102
5.2.1.2.	Talento humano.....	102
5.2.1.3.	Cultura organizacional .....	103
5.2.1.4.	Capacitación y desarrollo del talento humano.....	103
5.2.1.5.	Plan de capacitación.....	104
5.2.1.6.	Objetivos específicos.....	104
5.3.	Políticas .....	104
5.3.1.1.	Estructura del plan y tipos de capacitación .....	105
5.3.1.2.	Desarrollo de carrera .....	106
5.3.1.3.	Trabajo en Equipo. ....	106
5.3.1.4.	Políticas y estrategias .....	108
5.3.1.4.1.	Eje estratégico 1: Talento humano (personal).....	108
5.3.1.4.2.	Eje estratégico 2: Usuarios (clientes).....	109
5.3.1.4.3.	Eje estratégico 3: de la sociedad .....	110
5.3.1.4.4.	Eje Estratégico 4: Procesos .....	111
5.3.1.5.	Principios .....	112
5.3.2.	Recursos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.....	112
5.3.2.1.	Procesos.....	112
5.3.2.1.1.	Principios de la gestión por procesos.....	113
5.3.2.2.	Mapa de procesos .....	114
5.3.2.2.1.	Procesos gobernantes .....	115
5.3.2.2.2.	Procesos sustantivos (agregados de valor).....	115
5.3.2.2.3.	Procesos adjetivos o de apoyo .....	115
5.3.3.	Levantamiento de procesos.....	116
5.3.3.1.	Procesos gobernantes .....	116

5.3.3.1.1. Proceso: Plan estratégico.....	116
5.3.4. Procesos de apoyo.....	121
5.3.4.1. Proceso. Selección e inducción del personal .....	121
5.3.4.1.1. Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano .....	124
5.3.4.1.2. Proceso: Elaboración de presupuesto .....	126
5.3.4.1.3. Proceso: Aplicación de presupuesto.....	128
5.3.4.1.4. Proceso. Compra de bienes de larga duración .....	130
5.3.4.1.5. Proceso: Elaboración de Estados Financieros.....	133
5.4. Resultados.....	135
5.4.1. Resultados del talento humano .....	135
5.4.2. Resultados con usuarios (cliente) .....	139
5.4.3. Resultados con la sociedad .....	140
5.4.4. Resultados clave .....	140
5.4.4.1. Indicadores de gestión.....	141
5.4.5. Control de Gestión de los Programas y Proyectos.....	143
5.4.6. Resultados de los procesos.....	144
5.4.7. Esquema de evaluación REDER o RADAR.....	145
5.5. Innovación y aprendizaje.....	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	153

## RESUMEN

La Coordinación Zonal de Educación Zona 1, es una entidad del Ministerio de Educación que tiene como finalidad la planificación, ejecución y evaluación de los sistemas educativos aplicados en la Zona 1. El problema central de esta institución es que no aplica el modelo EFQM en su gestión administrativa, lo que ocasiona niveles de centralización en sus actividades, no disponen de un mapa de procesos, el levantamiento de los procesos claves y mejoramiento continuo de la gestión institucional como un proceso de innovación de esta entidad. La descentralización que tienen generalmente las entidades públicas, en este caso específico la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, es la baja redistribución en el mejoramiento de los servicios debido a la débil ausencia de capacidades de gestión con modelos administrativos innovadores que se pueden aplicar en el sector público. El modelo EFQM es una herramienta de gestión administrativa, operativa que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema apropiado, a partir de un diagnóstico situacional que le determine en qué punto se encuentra y determinar una visión hacia la excelencia, bajo los principios de la calidad total.

Palabras claves: gestión, administración, calidad, excelencia procesos, innovación, mejora continua.

## **ABSTRACT**

The Zonal Coordination of Education Zone 1 is an agency of the Ministry of Education which aims planning, implementation and evaluation of educational systems applied in Zone 1. The central problem of this institution is not applying the EFQM model in its management administrative, causing levels of centralization in their activities, there is not a process map, lifting the key processes and continuous improvement of institutional management as a process of innovation of this entity. Decentralization are generally for public entities, in this specific case the Zonal Coordination of Education Zone 1 is the low redistribution in improving services due to weak absence of management capabilities with innovative administrative models that can be applied in the public sector. The EFQM model is an administrative tool, operational management that helps organizations to establish an appropriate system from a situational analysis to determine what is the actual situation and determine a vision towards excellence, under the principles of total quality.

Keywords: management, administration, quality, process excellence, innovation, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad principal del proyecto es la formulación de un modelo EFQM (Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión administrativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, que es una herramienta administrativa, operativa que fundamenta la operatividad de las metas estratégicas desde la planificación bajo el modelo de la gestión por procesos, basado en agentes facilitadores y en criterios de resultados, para un mejoramiento continuo, mediante la innovación y aprendizaje. El proyecto está estructurado con 4 componentes que son: plan de tesis, marco teórico, metodología y propuesta.

En el capítulo I, se determina el planteamiento del problema que tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 respecto a la no aplicación de un modelo EFQM en su gestión administrativa y operativa, se determina los objetivos, las variables y las hipótesis.

En el capítulo II se estructura el marco teórico, fundamentado en fuentes de información científica relacionado con el modelo EFQM y su contextualización técnica.

En el capítulo III se diseña el marco metodológico y resultados, para lo cual se define las técnicas utilizadas para el desarrollo de la propuesta y los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas.

En el capítulo IV se elaboró el modelo EFQM (Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la Gestión Educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, determinando los agentes facilitadores: liderazgo (misión, visión, valores), talento humano, políticas y estrategias, recursos institucionales, gestión por procesos y las herramientas de medición de resultados.

El modelo EFQM es una herramienta de gestión administrativa operativa que ayuda a la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, a establecer un sistema apropiado centrado en los principios de excelencia y calidad total, fundamentado a través de un diagnóstico situacional que le permita establecer su situación actual y determinar una visión, principios,

valores con el enfoque de excelencia y calidad para una administración pública que disponga de servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos de sus usuarios, con principios de eficacia, eficiencia, desconcentración, planificación, transparencia y evaluación.

Uno de los problemas principales que tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 es que en su actual estructura organizacional y administrativa no aplica el modelo EFQM, lo que ocasiona niveles de centralización en las actividades administrativas operativas de servicio a sus usuarios, no disponen de un mapa de procesos, el levantamiento de los procesos claves y mejoramiento continuo de la gestión institucional como un proceso de innovación de esta entidad; debido a esta situación la propuesta de un modelo EFQM permite definir en forma sistémica y técnica los elementos de agentes facilitadores, estructurar una administración de gestión por procesos y establecer herramientas lógicas y pertinentes para medir los resultados de lo planificado a lo ejecutado en términos de desempeño del talento humano, de satisfacción de sus usuarios, de resultados claves de gestión y aplicar acciones de innovación y aprendizaje.

Con la aplicación del modelo EFQM la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 dispone de un modelo de gestión administrativo y operativo innovador, sustentado en el principio de cadena de valor, excelencia y calidad, a través de lineamientos generales de la gestión por procesos, y herramientas técnicas para su aplicación, control, seguimiento y evaluación, lo que permitirá aumentar las capacidades para cumplir con los requerimientos de su talento humano y las necesidades y expectativas de sus usuarios. Se utilizó el tipo de investigación cualitativa y cuantitativa, los métodos lógicos, inductivo, deductivo, analítico, sintético, para sistematizar y ordenar en forma científica y técnica los componentes del proyecto. Para el levantamiento de información primaria se aplicó la técnica de la encuesta a los docentes que son los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLAN DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del Problema.**

### **1.1.1. Contextualización de Problema**

Las Instituciones Públicas en el Ecuador se han caracterizado por tener todos sus poderes y competencias concentrados, lo que para el usuario o cliente externo ha resultado difícil realizar sus trámites ya que la mayoría de usuarios deben hacer sus actividades y gestiones en las instalaciones y plantas de los organismos centrales; lo que ha dado como resultado administración del sector público muy deficientes que han sido cuestionadas por la ciudadanía, este tipo de centralismos, se ha identificado con mayor relevancia en los anteriores gobiernos en especial de los gobernantes neoliberales; problema que a lo largo de muchos años ha creado otros subproblemas como son: retraso, burocracia y lentitud en los trámites; mayor presencia de la corrupción por la intervención de los intermediarios o tramitadores, nivel de eficiencia y eficacia bastante preocupante y caduca, se ha generado mayor presencia de nudos críticos y cuellos de botella; ocasionando efectos negativos en el desarrollo y crecimiento de estas Instituciones.

El Gobierno central en sus Políticas de Estado, ha dado prioridad para que todos los Ministerios del País se sumen al Plan de la Desconcentración de Poderes, dando como resultado un Nuevo Modelo de Gestión, que sin duda alguna beneficiará tanto al Estado como al ciudadano en general.

## **1.2. Delimitación del Problema**

### **1.2.1. Espacial**

Una vez que se ha logrado identificar uno de los prioritarios problemas que ha venido ocasionando el centralismo originado en los anteriores gobiernos, se ha tomado la decisión que este estudio se llevará a cabo en la Coordinación de Educación de la Zona 1, para lo cual se ha considerado el Distrito Número 10 y el Circuito N° 18, que pertenece a estas dependencias anteriormente citadas.

### **1.2.2. Temporal**

Esta investigación tiene el propósito de identificar si la implementación del Nuevo Modelo de Gestión en la desconcentración de poderes del Estado se está aplicando en cada uno de los Distritos y Circuitos de la Zona 1 y cuáles son las dificultades que se han podido identificar, este estudio tendrá una duración de aproximadamente de 6 meses, una vez presentado el plan de investigación.

Unidades de Observación

El Nuevo Modelo de Gestión en el Ministerio de Educación se lo está ejecutando a través de la creación de distritos y circuitos, cuyo objetivo principal es acercar todos los servicios educativos al usuario, brindando un servicio de calidad; por lo que, en el presente estudio que tiene el objetivo de proponer un Sistema de Gestión de Calidad mediante la aplicación del Modelo EFQM de excelencia, aplicado al Nuevo Modelo De Gestión De la Coordinación de Educación Zona 1, por lo que se ha tomado en cuenta como unidades de observación a los distritos y circuitos de esta zona; ya que, la propuesta será aplicable en todo el país, a nivel del Ministerio de Educación.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Es posible que con la propuesta de un Modelo EFQM de calidad, se logrará mejorar la Gestión Educativa de la Coordinación de Educación de la Zona 1?

Objetivos:

#### **1.4. Objetivo General**

Proponer un modelo EFQM de calidad, orientado a mejorar la Gestión Educativa de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 1.

#### **1.4.1. *Objetivos específicos***

Identificar y compilar la suficiente información teórica y documental sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, Modelo de excelencia EFQM y la Gestión Educativa de la Educación en el Ecuador.

Conocer mediante la realización de un diagnóstico situacional, la situación actual de la Educación en la Gestión Educativa de la Coordinación Zonal de la Zona 1.

Establecer nuevas estrategias de educación, enmarcado al nuevo Modelo de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación, para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación.

Diseñar y validar un Modelo EFQM de calidad, enfocado a la Gestión Educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

#### **1.5. Variables**

##### **1.5.1. *Variable Independiente***

Modelo EFQM de calidad

##### **1.5.2. *Variable Dependiente***

Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Educativa

#### **1.6. Hipótesis de trabajo**

Ho: La Gestión administrativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, será más eficiente, eficaz y satisfacción y expectativas de sus usuarios, con la propuesta de un Modelo EFQM de calidad.

H1: La Gestión administrativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, si no aplica el Modelo EFQM de calidad, no será eficiente, eficaz y con bajos niveles de satisfacción y expectativas de sus usuarios.

**CAPÍTULO II**  
**2. MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes**

Llevar a cabo una investigación sobre cualesquier tema, son estudios que deben fundamentarse en diferentes fuentes de consulta; sean estas bibliográficas, documentales, hemerográficas de revistas, periódicos, lincográficas entre otras; sobre todo que traten sobre temas dentro de estas áreas del conocimiento. Por lo que, en este caso es evidente que, al iniciar con el estudio de proponer un Modelo EFQM de calidad, enfocado a la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, sea necesaria la revisión de cada uno de los temas que tienen relación con el estudio propuesto, que en este caso se refiere al Modelo EFQM y el mejoramiento de la Gestión Educativa en los Distritos y Circuitos de la Zona 1, es decir el marco teórico referencial y conceptual deberá enmarcarse en estas dos variables citadas.

En tal sentido, se ha recopilado cierta información básica de libros, opinión de ciertas personas involucradas en las áreas: administrativa, de procesos, de dirección, de servicios y operativos. También se ha considerado de gran utilidad toda la documentación que estos Distritos y Circuitos puedan aportar sobre el tema.

Es muy importante además, observar el trabajo mientras este se está llevando a cabo, y registrar las posibles desviaciones entre los procedimientos de trabajo teóricos y los procedimientos reales, para determinar los niveles de Gestión Educativa que se han de analizar. Por último, ha sido importante consultar otros estudios, teorías, y conocimientos existentes relacionados con el tema que va a estudiar, y la consulta a personas que dominan sobre el tema.

## **2.2. La Educación**

### ***2.2.1. La Educación según la UNESCO***

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.

Al concluir sus labores, la Comisión desea por tanto afirmar su convicción respecto a la función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y las sociedades, no como un remedio milagroso —el «Ábrete Sésamo» de un mundo que ha llegado a la realización de todos estos ideales— sino como una vía, ciertamente entre otras pero más que otras, al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprendiones, las opresiones, las guerras, etc.

La Comisión desea compartir con el gran público esta convicción mediante sus análisis, sus reflexiones y sus propuestas, en un momento en que las políticas de educación son objeto de vivas críticas o son relegadas, por razones económicas y financieras, a la última categoría de prioridades.

Quizá no sea necesario recalcarlo, pero la Comisión de la UNESCO, encargada de llevar a cabo, la investigación sobre la educación en América Latina y el Caribe, ha pensado ante todo en los niños y los adolescentes, en aquellos que el día de mañana tomarán el relevo de las generaciones adultas, demasiado inclinadas a concentrarse en sus propios problemas.

La educación es también un clamor de amor por la infancia, por la juventud que tenemos que integrar en nuestras sociedades en el lugar que les corresponde, en el sistema educativo indudablemente, pero también en la familia, en la comunidad de base, en la nación. Hay que recordar constantemente este deber elemental para que inclusive las decisiones políticas, económicas y financieras lo tengan más en cuenta. Parafraseando las palabras del poeta, el niño es el futuro del hombre.

Sin duda para nuestra Comisión resultaba imposible superar el obstáculo de la extraordinaria diversidad de las situaciones del mundo a fin de llegar a análisis válidos para todos y a conclusiones también aceptables por parte de todos.

Sin embargo, la Comisión trató de razonar dentro de un marco prospectivo dominado por la mundialización, de seleccionar las buenas preguntas que se nos plantean a todos, y de trazar algunas orientaciones válidas a nivel nacional y a escala mundial. Citado por: (POGGI, 2014, pág. 57).

### **2.2.2. La Educación en América latina**

América Latina se caracteriza por una gran desigualdad en la distribución de bienes materiales y simbólicos; y por tener sociedades altamente segmentadas. Existe una relación dialéctica entre inclusión educativa y social, porque si bien la educación puede contribuir a reducir las desigualdades sociales es también necesaria una mínima equidad social que asegure las condiciones básicas para el aprendizaje y para que la educación sea exitosa (TEDESCO & IÓPEZ, 2004), América Latina, sin embargo, no ha logrado que los sistemas educativos se conviertan en un mecanismo de equiparación de oportunidades debido a la segmentación de la calidad de la oferta educativa que reproduce las brechas sociales.

Un sistema educativo justo no solo tiene que asegurar la igualdad en el acceso a los diferentes niveles educativos, sino también la democratización en el acceso al conocimiento y el respeto a las múltiples identidades de las personas para que todos sientan que pertenecen a la escuela y puedan participar en igualdad de condiciones.

América Latina y el Caribe, están cerca de lograr la universalización de la educación primaria; pero todavía hay cerca de un 4% de la población en edad de cursar este nivel sin escolarizar. El porcentaje de excluidos, con pequeñas fluctuaciones, se ha mantenido en los últimos años, lo cual significa que es necesario desarrollar otro tipo de estrategias y políticas para llegar a estos estudiantes difíciles de alcanzar.

La no escolarización se debe más al ingreso tardío o a la deserción que al hecho de no matricularse en la escuela. Cerca de 1/3 de los niños ingresa tardíamente, y el promedio regional de deserción en el primer grado es de un 3,7% llegando en algunos países al 14 o 18% Citado por la (UNESCO, 2011).

El promedio regional que concluye la educación primaria es de un 86%, con diferencias importantes entre los países. La no conclusión afecta en mayor medida a los estudiantes de los quintiles de menores ingresos, de pueblos originarios y afro descendientes y a quienes viven en la zona rural. Según la (CEPAL, 2010), solo 2 de cada 100 estudiantes del mayor

quintil de ingreso no culmina la primaria versus 12 de cada 100 de los quintiles de menores ingresos.

Actualmente la educación secundaria es considerada un piso mínimo para salir de la pobreza, desarrollar la ciudadanía y tener mayores oportunidades de acceder al mundo laboral. Sin embargo este nivel educativo ya no garantiza la movilidad social porque cada vez son necesarios mayores años de estudio y niveles de conocimiento para acceder a los empleos más productivos. En algunos países ya se advierten señales de vulnerabilidad a la pobreza y la exclusión entre quienes completan la educación secundaria, citado por la (CEPAL, 2010).

En la mayoría de los países de la América Latina el primer ciclo de la educación secundaria es obligatorio aunque algunos están lejos de lograr la universalización. La tasa neta regional de escolarización es de un 88% (UNESCO, 2011), y se acrecientan las desigualdades socioeconómicas, por área geográfica, género, lugar de residencia y origen étnico. Así por ejemplo, cuatro de cada cinco estudiantes de hogares de mayores ingresos termina la enseñanza secundaria mientras que poco más de uno de cada cinco lo logra entre los alumnos de menores recursos (CEPAL, 2010). En Colombia las posibilidades de que los jóvenes pobres de la zona rural terminen la secundaria son 3 veces menos que las de los jóvenes `pobres de zonas urbanas (UNESCO, 2011).

El acceso a la secundaria alta, que no suele ser obligatoria, muestra grandes diferencias entre los países, que oscilan entre tasas de netas de matrícula superiores al 80% a niveles muy bajos, donde dos tercios o más de los jóvenes está en situación de rezago o, simplemente, abandonaron el sistema educativo (CEPAL, 2010). El menor acceso a este nivel obedece al rezago educativo, la falta de motivación o a la incorporación de los jóvenes al mundo laboral para contribuir a la economía familiar.

### **2.2.3. La Educación en el Ecuador**

La educación en Ecuador está reglamentada por el Ministerio de Educación, dividida en educación fiscal, fisco misional, municipal, y particular; laica o religiosa, hispana o bilingüe intercultural. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.

Por otra parte la enseñanza, tiene dos regímenes, costa y sierra. Corresponde desde los 3 hasta los 5 años de edad del niño/a, y constituye una parte no obligatoria en la educación ecuatoriana. Se subdivide en dos niveles, el primero engloba al alumnado de 3-4 años; y el segundo, a alumnos de 4-5 años. En muchos casos es considerada como parte de un desarrollo temprano, pero no siempre utilizada no por falta de recursos, sino por ideologías diversas del desarrollo infantil.

La Educación Inicial o Preescolar es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros. Se marca como fin garantizar y respetar los derechos de los niños y niñas, así como la diversidad cultural y lingüística, el ritmo propio de crecimiento y de aprendizaje, y potenciar sus capacidades, habilidades y destrezas.

Los niños y las niñas de esta edad, de manera natural, buscan explorar, experimentar, jugar y crear, actividades que llevan a cabo por medio de la interacción con los otros, con la naturaleza y con su cultura. Los padres y las madres, los familiares y otras personas de su entorno son muy importantes y deben darles cuidado, protección y afecto para garantizar la formación de niños felices y saludables, capaces de aprender y desarrollarse.

El espacio educativo para las diversas actividades debe estar dividido en áreas de trabajo o rincones, con materiales para cada una de ellas y claramente etiquetadas, para permitir a los niños jugar independientemente de acuerdo con sus intereses y con el mayor control posible.

El Ministerio de Educación, mediante el Proyecto Educación Inicial de Calidad con Calidez, trabaja en pro del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, atiende su aprendizaje, apoya su salud y nutrición, y promueve la inclusión, la interculturalidad, el respeto y cuidado de la naturaleza, y las buenas prácticas de convivencia.

La responsabilidad de educación de los niños/as desde su nacimiento hasta los tres años de edad recae principalmente en la familia, aunque ésta puede decidir optar por diversas modalidades certificadas.

La educación inicial está articulada con la Educación General Básica con lo que se pretende lograr una adecuada transición entre ambos niveles y etapas de desarrollo humano. La educación inicial es corresponsabilidad de la familia, la comunidad y el Estado.

#### **2.2.4. Educación General Básica**

La E.G.B tiene como fin desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de los niños/as y adolescentes desde los 5 años de edad en adelante hasta continuar los estudios de Bachillerato. Está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se quiere reforzar, ampliar y profundizar las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas.

El nivel de Educación General Básica se divide en 4 subniveles:

- Preparatoria, que corresponde a 1.<sup>er</sup> grado de E.G.B. y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 5 años de edad.
- Básica Elemental, que corresponde a 2<sup>o</sup>., 3<sup>o</sup>. y 4<sup>o</sup>. grados de E.G.B. y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 6 a 8 años de edad.
- Básica Media, que corresponde a 5<sup>o</sup>., 6<sup>o</sup>. y 7<sup>o</sup>. grados de E.G.B. y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 9 a 11 años de edad.
- Básica Superior, que corresponde a 8<sup>o</sup>., 9<sup>o</sup>. y 10<sup>o</sup>. grados de E.G.B. y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 12 a 14 años de edad.

Aunque las edades estipuladas son las sugeridas para la educación en cada nivel, no se puede negar el acceso del estudiante a un grado o curso por su edad. En casos como la repetición de un curso escolar, necesidades educativas especiales, jóvenes y adultos con educación inconclusa se debe aceptar independientemente de su edad, a los estudiantes en el grado o curso que corresponda según los cursos que haya aprobado y su nivel de aprendizaje.

La metodología se basa en el tratamiento de las asignaturas básicas de manera que faciliten a adquisición y comprensión del conocimiento en otros campos. La media de alumnos por aula es de 17. Con respecto a la jornada lectiva, ésta consta de un total de 35 horas semanales desde segundo a séptimo de E.G.B. entre asignaturas obligatorias (30h) y actividades adicionales (5h), con un total de 7 horas diarias.

Para los alumnos de octavo a décimo de E.G.B. las jornadas lectivas son de 7 horas diarias, de las cuales todas se destinan a asignaturas obligatorias, constituyendo también 35h semanales.

La evaluación por su parte pretende ser permanente, sistemática y científica y tiene como finalidades el diagnosticar la situación de aprendizaje del estudiante y lograr mejoras en su formación a través del estímulo, de acuerdo con el desarrollo del aprendizaje y la capacidad individual de cada estudiante.

La calificación quimestral de cada área es la media de las evaluaciones parciales, previas al examen quimestral. La calificación anual, por área es el promedio de las calificaciones quimestrales. Para obtener el certificado de haber alcanzado la titulación de E.G.B., la Dirección Provincial de Educación debe aprobar la certificación dada por la primera autoridad del establecimiento junto con el informe del desarrollo psicológico, motriz y social alcanzado por el niño, constituyendo un requisito para acceder al siguiente nivel.

Este nivel educativo permite que el estudiantado desarrolle capacidades para comunicarse, para interpretar y resolver problemas, y para comprender la vida natural y social.

Los jóvenes que concluyen los estudios de la Educación General Básica serán ciudadanos capaces de:

- Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.
- Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa.

- Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.
- Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales.
- Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.
- Solucionar problemas de la vida cotidiana a partir de la aplicación de lo comprendido en las disciplinas del currículo.
- Producir textos que reflejen su comprensión del Ecuador y el mundo contemporáneo a través de su conocimiento de las disciplinas del currículo.
- Aplicar las tecnologías en la comunicación, en la solución de problemas prácticos, en la investigación, en el ejercicio de actividades académicas, etc.
- Interpretar y aplicar a un nivel básico un idioma extranjero en situaciones comunes de comunicación.
- Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.
- Demostrar sensibilidad y comprensión de obras artísticas de diferentes estilos y técnicas, potenciando el gusto estético.

### **2.2.5. Bachillerato**

El Bachillerato es la especialización que se realiza después de los 10 años de educación básica y antes de la educación superior, estas pueden ser: físico-matemático, químico-biológico, ciencias sociales y arte. Se denominan desde 1º a 3º año. El estudiante se gradúa entonces con el nombre de *bachiller* en su especialización. A partir del 2011 se eliminan las especializaciones mencionadas, Creando el actual Bachillerato General Unificado.

El principal objetivo de este nuevo Bachillerato es proporcionar una formación general y una preparación interdisciplinar para así poder guiarlas para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a las sociedad como seres humanos responsables, críticos y solidarios. También pretende desarrollar las capacidades de aprendizaje y competencias ciudadanas y prepararlas para el trabajo, el aprendizaje y para el acceso a la Educación Superior.

El alumnado debe cursar una serie de asignaturas comunes a todos los tipos de Bachillerato y pueden optar a una de las opciones siguientes:

Bachillerato en ciencias: en el que además de las asignaturas comunes, se ofrece una formación complementaria en áreas científico-humanísticas.

Bachillerato técnico: además de las asignaturas comunes ofrece una formación complementaria en áreas técnicas, artesanales, deportivas o artísticas que permitan a las y los estudiantes ingresar al mercado laboral e iniciar actividades de emprendimiento social o económico.

La justificación ante la necesidad de un Bachillerato Unificado alude a que es la única manera de garantizar la igualdad a todos los bachilleres y a la vez aumentar las opciones de post graduación. De este modo, al poseer asignaturas comunes el alumnado se verá habilitado para acceder a estudios superiores de cualquier área académica o ingresar directamente en el mundo laboral.

Una vez que los alumnos finalizan los estudios reciben el Título de Bachiller de la República del Ecuador. Y en caso de que hayan hecho algún Bachillerato Técnico se especifica la figura profesional cursada por el estudiante en la institución educativa. Este Título les otorgará próximamente en 2014 el acceso directo a la Universidad.

Existen una serie de cambios fundamentales que existían con el bachillerato anterior y el actual Bachillerato General Unificado. En primer lugar en lo referente al aprendizaje, el bachillerato anterior pretendía absorber y recordar información para después mostrar en un examen lo que se recordaba, es decir, se ponía especial énfasis en la cobertura de los contenidos. En cambio en el Bachillerato General unificado pretende formar en conocimientos, habilidades y actitudes, provocando así un aprendizaje más duradero, útil y aplicable a la vida, es decir se pone especial énfasis en el desarrollo del pensamiento.

Por otro lado, el rol del profesor en el Bachillerato anterior era transmitir conocimientos, mientras que ahora es orientar, guiar y estructurar el aprendizaje de los estudiantes. Por último, el rol del estudiante en el Bachillerato General Unificado es ser un programa activo

del aprendizaje, mientras que en el anterior se limitaba a recibir conocimientos. El siguiente cuadro refleja los cambios realizados frente al anterior tipo de Bachillerato: Para lograr el cambio de la concepción del aprendizaje que se tenía en el Bachillerato anterior y la concepción que actualmente se tienen en el Bachillerato General Unificado, se toman en cuenta las experiencias y los conocimientos anteriores con los que se desenvuelve el estudiante, ya que se considera que el aprendizaje significativo y duradero únicamente se da cuando este conecta el aprendizaje nuevo con sus conocimientos previos. Para este cambio, también se requiere de una contextualización del aprendizaje como una tarea auténtica de la vida real, y que el estudiante comprenda el sentido y el propósito de lo que está aprendiendo. Ministerio de Educación 2012.

#### Generalidades de la Educación en la época neoliberal

*“Es bastante deseable que todos los jóvenes, independientemente de la riqueza, de la religión o del color, o, también, del nivel social de sus propias familias, tengan la oportunidad de recibir tanta instrucción cuanto puedan asimilar, siempre que estén dispuestos a pagar por ella, sea en el presente, sea a costa de rendimientos superiores que percibirán en el futuro, gracias a la instrucción recibida.”* (Friedman, Milton & Friedman, Rose. 1934. Pg. 188.).

#### Una verdadera competencia para servir mejor al consumidor

*“Eso no ocurrirá en cuanto la educación conserve el carácter de servicio público, arbitrada económica y culturalmente por el Estado.”* Según Jaramillo, Mario. Brasil. 1994. Pg.33.

Obviamente, los textos recientemente aludidos, pertenecen a una concepción teórica, que no siempre puede materializarse en su pureza, en virtud de las fuerzas políticas en pugna.

#### Aspectos Generales del Nuevo Modelo de Gestión Educativa en el Ecuador.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que

implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

En ese marco, el Nuevo Modelo persigue la desconcentración de la Autoridad Educativa Nacional, a su vez, una nueva práctica de realización del servicio público (mejor distribución de personal capacitado e idóneo); así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades.

El Ministerio de Educación ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores.

El objetivo principal del Nuevo Modelo de Gestión Educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las 9 zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1 200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos.

Cada circuito educativo ofertará Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, además de Educación para Adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial.

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.

Procesos como régimen escolar y escalafón serán automatizados sobre la base del Manual de procesos que maneja esta cartera de Estado. La automatización de estos procesos facilitará la desconcentración del Ministerio de Educación a nivel distrital, y mejorará la atención a la ciudadanía.

### **2.3. La Desconcentración del Ministerio de Educación.**

Desconcentrar significa transferir competencias para articular procesos, productos y servicios en los niveles territoriales, y con ello se consigue la garantía efectiva de los derechos ciudadanos, en este caso, el derecho a la educación.

Tomado de: Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe – LOEI en su Capítulo Cuarto, Artículo 25, establece que los niveles de gestión de la Autoridad Educativa Nacional son cuatro:

- Nivel central intercultural
- Nivel zonal intercultural y bilingüe
- Nivel distrital intercultural y bilingüe
- Circuito educativo intercultural y bilingüe

#### **2.3.1. Para qué desconcentrar?**

Los procesos de descentralización y desconcentración implican fuertes cambios institucionales, para adecuar las organizaciones a las nuevas tareas y responsabilidades sociales.

Para que las instituciones educativas estén articuladas a un mismo proyecto educativo, que responda a las necesidades de la población local.

Para instalar una administración educativa en territorio con autonomía financiera y con capacidades de respuesta a necesidades urgentes. Toma de decisiones oportunas y eficaces, sin centralismo.

Para que la ciudadanía acceda a los servicios educativos, de forma más cercana, ágil y eficiente, a través de ventanillas de servicio.

Para aprovechar de manera eficaz y eficiente todas las capacidades instaladas en los diferentes niveles de gestión.

Para que exista Microplanificación en cada uno de los distritos educativos, para racionalizar la oferta y la demanda.

#### **2.4. Características del nuevo Modelo Educativo**

El desequilibrio entre la asistencia pedagógica y los niveles controladores es evidente, debiendo llamar a los administradores de la educación a establecer un línea de prevención capaz de realizar los movimientos adecuados para poner en acción sus potencialidades, adaptándose para asumir las responsabilidades con profesionalismo y con participación cooperativa, estableciendo vínculos de intercambios profesionales en todas las temáticas entre ellas: la implementación curricular, los planes de lección, ... entre otros, que operativice con suficiencia a las instituciones y valide la idea, los cambios se producen resultado del encuentro de calidad y calidez entre los niveles superiores y los operativos.

##### **2.4.1. Funciones del Modelo Nacional de Supervisión Educativa**

Como dijimos antes: "Sería interesante que el Modelo de Supervisión que se implante, considere el Modelo Educativo ecuatoriano que la Subsecretaría de Calidad , posee o lo está elaborando.", este impregnado dentro del Modelo de Supervisión, la presencia de un modelo desarrollado es sumamente orientador por su naturaleza mediadora y capacidad de

ofrecer certidumbre al sistema educativo, evitando los cambios abruptos que muchas veces por falta de originalidad a las mismas funciones se las cambia de denominación.

#### **2.4.1.1. Los Ejes del Modelo**

Asesoría, Auditoría y Mediación como grandes ejes constituyen las funciones del modelo y al afirmar que: "asumiendo que es necesaria la diferenciación y especificación de tareas para una mayor eficiencia y cumplimiento de sus objetivos, en el actual modelo de supervisión educativa" <sup>2</sup>, la diferenciación y especificación es importante como también la integración de las funciones y que la medición no sólo abarquen los conflictos del "clima institucional" sino también las diferencias de los enfoques y planteamientos pedagógicos, así como la auditoría debe alcanzar los niveles de la asesoría institucional, sobre todo porque, una buena asesoría conducirá al éxito en la acción auditora.

### **2.5. Objetivos y principios de la Reestructuración Institucional**

#### **2.5.1. Objetivos Generales:**

"En su carácter de contralor, mediador y coordinador de los aspectos técnico, pedagógico - administrativo a las unidades educativas, el Modelo Nacional de Supervisión Educativa se propone monitorear, evaluar, acompañar y brindar asistencia a las instituciones para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educacionales con calidad y equidad."

#### **2.5.2. Objetivos Específicos:**

"Mejorar el desarrollo de los procesos educativos vinculados con la planificación, la implementación curricular, la motivación y formación del personal docente, gestión y evaluación del sistema educativo. Garantizar el mejoramiento de las instituciones educativas a través de experiencias y procesos de innovación pedagógica permanentes que puedan sostenerse a través del tiempo. Instalar procedimientos que incrementen la transparencia y permitan la rendición de cuentas de todos los actores de la comunidad educativa. La flexibilidad para adecuar el tipo y la periodicidad de los apoyos y controles que cada plantel

requiere en función de las necesidades detectadas y garantizar resultados de aprendizaje coherentes con los estándares de calidad.

La integralidad del servicio a través de un trabajo en equipo que atienda las diferentes, pero complementarias, dimensiones de los procesos educativos: técnico-pedagógico, administrativo - operativo y socio comunitario." ME-2012. El Estado ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación y fortalecimiento institucional. El Ministerio de Educación para garantizar el derecho a la educación avanza progresivamente hacia la desconcentración en zonas, distritos y circuitos, mediante procesos de reestructuración institucional, que conllevan a la organización del Talento Humano, con el que actualmente se cuenta.

Esta reestructuración es fundamental para romper con un sistema educativo ineficiente, inequitativo, insensible y excluyente. Un importante logro alcanzado fue la aprobación y expedición del nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MINEDUC, mediante Acuerdo Ministerial 020-12 del 25 de enero del 2012. Adicionalmente, se cuenta con el Manual de Clasificación, Descripción y Valoraciones de Puestos Institucionales, que contiene los perfiles deseados para cada área de trabajo, con su respectiva caracterización y descripción de responsabilidades y competencias. Estos perfiles son los que se necesitan para la implementación de la nueva estructura institucional descrita en el Estatuto Orgánico. En esa medida la Optimización del Talento Humano, es decir, los ingresos por méritos, movimientos, traspasos, traslado y desvinculaciones del personal, serán posibles, con la aplicación de la evaluación por reestructura para servidores públicos con nombramiento de Planta Central y Direcciones Provinciales Hispanas y Bilingües, bajo Régimen de la LOSEP. Esta evaluación se enmarca en un marco legal sólido:

La Disposición Transitoria Primera de la LOEI señala que se crearán Distritos y Circuitos educativos interculturales y bilingües; y hasta que eso suceda, las direcciones provinciales seguirán funcionando: "Las y los funcionarios de dichas dependencias, previo estudio de su perfil profesional y de la aprobación al proceso de evaluación correspondiente, serán reubicados en las instancias desconcentradas del Sistema Nacional de Educación, garantizando sus derechos adquiridos".

La LOEI también determina que el Ministerio se integrará preferentemente con los actuales funcionarios y empleados, previo un proceso de selección que estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos.

## **2.6. En qué consiste la redistribución de la Educación en Zonas**

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, incluye las 9 Zonas Educativas (Subsecretarías de Quito y Guayaquil), los 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos. Y todas las áreas, secciones y direcciones del Ministerio de Educación.

La población objetivo abarca todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, incluyendo estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales.

## **2.7. En qué consiste implementar los Distritos Educativos**

### **2.7.1. *El distrito educativo***

El distrito es un nivel desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a máximo 4), y contiene de uno a máximo 28 circuitos educativos. En este nivel se brindan los servicios educativos de manera cercana a la ciudadanía, siguiendo los lineamientos definidos por el Nivel Central, así como la planificación que se desprende del Nivel Zonal. Son 140 distritos educativos en total.

Todos los distritos poseen una Unidad Administrativa Distrital ubicada en el ámbito cantonal. Mientras que, en el caso de los cantones grandes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato las direcciones distritales se organizan en diversas parroquias.

A partir del funcionamiento de las 9 Coordinaciones Zonales, actualmente el Ministerio de Educación avanza con la construcción, amueblamiento y equipamiento de las Unidades Administrativas Distritales en todo el territorio nacional, según cronogramas y planificación previstos. Actualmente, son varias las Direcciones Distritales que funcionan con infraestructura nueva.

Concretamente, las Unidades Administrativas Distritales están más cerca de la ciudadanía, que accederá a través de ventanillas a varios servicios.

## **2.7.2. En qué consiste implementar los Circuitos Educativos**

### **2.7.2.1. El circuito educativo**

Según el Art. 30 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el “circuito educativo intercultural y bilingüe es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, en un espacio territorial delimitado, conformado según criterios poblacionales, geográficos, étnicos, lingüísticos, culturales, ambientales y de circunscripciones territoriales especiales”. El circuito es intercultural y bilingüe porque fomenta la convivencia de instituciones educativas bilingües con las denominadas interculturales (anteriormente hispanas).

En tal virtud, el Nuevo Modelo de Gestión Educativa se implementa a partir del reconocimiento de la diversidad étnica y cultural. Por tanto, el circuito educativo estará siempre conformado por escuelas y colegios de ambas jurisdicciones, salvo en aquellos casos, en donde existe presencia únicamente de nacionalidades y pueblos indígenas.

Los establecimientos públicos que conforman el circuito están vinculados a una Entidad Operativa Desconcentrada-EOD (sede administrativa) que gestiona los recursos y la ejecución presupuestaria.

En suma, el circuito es una ‘estrategia institucional de desconcentración’ que persigue objetivos como:

- Universalización de la Educación Inicial y Básica.
- Incremento de escolarización en el Bachillerato.
- Inclusión educativa.
- Disminución de trayectos escolares (establecimiento cercano a casa).
- Racionalización de servicios educativos de conformidad con población y territorio.
- Gobernabilidad del sistema educativo.
- Participación ciudadana.

Entre los servicios que brindará el circuito educativo constan:

- Oferta educativa completa, mantenimiento, reparación de infraestructura y equipamiento educativo.
- Dotación de recursos educativos (uniformes, textos, alimentos, etc.).
- Biblioteca, aulas tecnológicas, laboratorios de ciencias y de lenguas para estudiantes y la comunidad.
- Canchas para incentivar el deporte comunitario.
- Asesoría educativa a establecimientos públicos y fiscomisionales.
- Apoyo a la inclusión educativa en establecimientos públicos, mediante psicopedagogos, (identificación y referencia de estudiantes con necesidades educativas especiales, apoyo a docentes y a familias para la inclusión).

## **2.8. Sistema de Gestión de la Calidad**

### **2.8.1. Antecedentes**

Citado por ZEITHMAL, PARASURAMAN Y BERRY (1993) diseñaron el "modelo de las deficiencias" en la gestión de la calidad en las empresas de servicios "Un sistema de gestión

de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad”.

Citado por ZEITHMAL, PARASURAMAN Y BERRY (1993) diseñaron el "Modelo de las Deficiencias" en la Gestión de la Calidad en las empresas de servicios.

“En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización”.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

## **2.8.2. Sistema de Gestión de Calidad**

### **2.8.2.1. Concepto**

Según (LÓPEZ Rey, SISTEMAS DE CALIDAD, 2011) señala:

“Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa”.

La calidad es la imagen corporativo de las empresas y los productos a ofertar al mercado de la competencia, el mercado de la innovación y la competitividad nos permite de manera

estratégica realizar los estudios de mejora continua a la satisfacción de la necesidad, para la implementación de controles de calidad para lograr éxito en la gestión.

### **2.8.3. *Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad***

Según el criterio de (LÓPEZ R. ), (2011), Los objetivos clave que se debe perseguir todo sistema de calidad son los siguientes:

Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.

Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados.

Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.

Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado.

Los objetivos son parámetros que nos permiten alcanzar las metas fijadas para sus cumplimientos, estos están enfocados a alcanzar la fidelidad de los consumidores, a través de los procesos, e implementación de técnicas innovadoras que vayan a la mejora continua sin perder la calidad.

### **2.8.4. *Características de la Calidad***

Cuando se diseñan y se desarrollan los productos o servicios se les asigna una serie de funciones o características que hacen que sea útil para cubrir las necesidades de los usuarios. Estas características suelen ser de tipo técnico cuando nos referimos exclusivamente a productos y de carácter humano cuando es un servicio. Aunque hoy en día no se entiende la entrega de un producto sin el valor añadido de un buen servicio.

Los requisitos del producto se refieren a cómo tienen que ser las características, el color exacto, las medidas, los tiempos de entrega, etc. En el momento de decidirse el cliente por un determinado producto, por ejemplo un teléfono móvil, buscará el color y la forma que más le vaya con su forma de vestir, el tamaño exacto para que le quepa en el bolso, el número de horas que podrá ser usado sin que se agote la batería, etc. (ALCALDE, 2007, pág. 8).

Las características son el punto predominante en la entrega de un producto, se debe considerar que si existen procesos, que realicen mejoras no pueden perder su esencia, el mercado de la competencia y la entrega de la calidad nos obliga a mantener un estándar en desarrollo, ejecución y control. Esto nos permite cumplir parámetros de elaboración con excelencia en la producción, permitiéndonos ser competitivos en el mercado de la oferta y la demanda.

#### **2.8.5. Control de Calidad y Gestión de Calidad**

El tradicional control de Calidad aporta los medios operativos para satisfacer los requisitos de Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad parte de la idea de fabricar u ofrecer un servicio de forma segura. Se toman medidas tangibles e intangibles para que la calidad no esté sometida al azar, que se mantenga y se pueda mejorar a lo largo del tiempo.

La Gestión de la Calidad incluye el Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad, su planificación y su mejora.

Calidad Total es un concepto que va un paso más allá. Aporta a estos conceptos una estrategia de gestión global a largo plazo y la participación de todos los miembros de la organización para beneficio de la misma, de sus miembros, sus clientes y de la sociedad en general.

Al hablar de control y gestión, son aspectos que mantienen el control relativo de la calidad de productos a ofertar vs la calidad de servicios, para lo cual se está direccionado, es

importante considerar que son parámetros que se deben cumplir para estar dentro de los rangos de la competitividad por excelencia en procesos de desarrollo.

#### **2.8.6. Política de Calidad**

Intenciones globales y organización de una organización relativas a la calidad, tal como se expresa formalmente por la alta dirección. Establece el marco sobre el cual una organización desea moverse. Esta se define teniendo en cuenta las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). La política de calidad proporciona la base necesaria para la definición de los objetivos de calidad, es decir, estos deben ser coherentes con los lineamientos de la política. Tal y como indica la norma, es necesario tener documentada la política a seguir por la organización, respecto al sistema de gestión de calidad. (LÓPEZ, 2011, pág. 35).

Al establecer políticas se da parámetros para el cumplimiento de las normas en control de calidad, la política de dirección ejecuta el órgano regular para la evaluación de los procesos, procedimientos y el desarrollo del mismo, para la aplicación en la innovación, cuando existiera algún cambio en la ejecución de la política se dirige a procedimientos no adecuados en la producción.

#### **2.8.7. Auditoría de Calidad**

Según (MILLS, 2003) "En la ISO 8402 se define la auditoría de calidad como:

"Un examen independiente y sistemático para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados con ellas cumplen las medidas planificadas, y si estas medidas se llevan a la práctica de forma eficaz y son las adecuadas para alcanzar los objetivos".

Es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo eficazmente y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

La auditoría de la calidad se especializa, pero no se limita a un sistema de la calidad o a alguno de sus elementos, a los procesos, a los productos o a los servicios. Tales auditorías se denominan habitualmente <auditoría del sistema de calidad del producto >> y << auditoría de la calidad del servicio >. (Albert, 2002, pág. 249).

La auditoría es un mecanismo de control interno y externo, nos permite evaluar las falencias que se han ejecutado dentro de los procesos, es importante la aplicación de esto porque nos permite detectar puntos críticos que afectan la calidad de los productos o servicios que ofertan al mercado de la competencia.

#### **2.8.8. Registros de Calidad**

Para (ROJAS López, CORREA Espina, & GUTIÉRREZ Roa, 2012) “Son los documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados. Los registros de calidad se deben conservar para demostrar que se ha logrado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad”. (pág. 56).

Dentro de los procesos de elaboración de productos se registra la información generada como justificación del procedimiento, esto nos permite tener como sustento legal para la verificación y el cumplimiento de la normativa aplicada en la actualidad dentro de un desarrollo productivo.

#### **2.8.9. Sistemas de Calidad**

Según el Sistema de calidad se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la gestión de la calidad. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la

organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales. En particular, Zeithmal, Parasuraman y Berry (1993) diseñaron el "Modelo De Las Deficiencias" en la gestión de la calidad en las empresas de servicios. (Albert, 2002, pág. 78).

## **2.9. Calidad y Productividad**

### **2.9.1. Calidad**

Según (TRABA, BARLETA D, & E., 2008) "La calidad es la factibilidad para que un producto alcance los niveles de prestaciones para el que fue diseñado y que esto satisfaga al cliente". (pág. 42).

La calidad debe ser entendida como la factibilidad de que un producto alcance los niveles de prestaciones para los que fue diseñado y que esto satisfaga al cliente, por lo que no debe ser confundida con variedad, costo, exclusividad, modelo o tipo de ese mismo producto.

### **2.9.2. Productividad**

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados

logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

Buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados.

Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar. (Comisión, Cesar; Cruz, Sonia; González, Tomás;, 2007, pág. 1210).

La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

### **2.9.3. Sistema de Gestión de Calidad**

Un Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas.

Una vez puesto en marcha un Sistema de Gestión de la Calidad, lo normal es conseguir su certificación mediante una entidad debidamente acreditada, que demuestre a los demás que se cumple con algún tipo de norma específica sobre Sistemas de Gestión de la Calidad. (ALCALDE, 2007, pág. 72).

Lo ideal es que este sistema organizativo no sea excesivamente complejo y que se adapte a las dimensiones y características de cada empresa, que se cumplan los procedimientos de

ejecución para la obtención de la certificación como objetivos empresariales enfocados al crecimiento.

#### **2.9.4. Principios de la Calidad**

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueda ser utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño. Estos 8 principios son los que sustentan las normas de la serie ISO 9000.

Los principios son:

- Gestión orientada al cliente
- Liderazgo de la dirección
- Participación del personal
- Gestión orientada a procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (LÓPEZ, 2011, págs. 36-43)

Para lograr una organización de forma exitosa se requiere que esta esté dirigida y se apliquen controles de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implantando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente el desempeño mediante la vinculación de las partes, que forman el modelo administrativo.

##### **2.9.4.1. Mapeo de Procesos**

Con el fin de simplificar el mapa y obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macro - procesos) en función del tipo de actividad e importancia para satisfacer al cliente final.

El nivel de detalle del mapa de proceso estará de acuerdo con el tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. No hay que olvidar que el mapa sirve para observar el conjunto y la parte concreta. Es decir, no nos permite saber cómo son “por dentro”, pero sí podemos observar cómo se realiza la transformación de entradas en salidas.

El tipo de agrupación lo establece la organización en función de su magnitud y necesidad, no existiendo para ello ninguna regla específica.

(ALCALDE, 2007, págs. 95-97)

La selección adecuada para la ejecución de un proceso, una vez que se haya definido es importante realizar una representación gráfica que refleje la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de la organización conjuntamente con los procedimientos para que nos permita ejecutar evaluación y control de forma simultánea.

#### **2.9.5. Enfoque del Sistema de Gestión**

En un modelo basado en el aseguramiento de la calidad, las acciones a emprender se pueden sintetizar en las siguientes:

Fijar una política rectora de la calidad según la actividad, la cultura y los valores de la organización.

Marcar objetivos con base en la política de calidad establecida (cuantificados en el número de productos defectuosos, errores detectados, unidades vendidas, evolución de la cuota del mercado, facturación, reclamaciones recibidas, etc.

Establecer una planificación para la consecución de esos objetivos: programa de calidad.

Definir, desarrollar y documentar el sistema de calidad.

Esto es, fijar su alcance, analizar cada procedimiento y desarrollarlo por escrito, crear registros de documentos, etc.

Mantener el sistema mediante acciones continuas como la revisión de los procedimientos, la detección de no conformidades, las auditorías internas, la aplicación de medidas correctoras, etc. (Albert, 2002, pág. 99).

La aplicación de un sistema de la calidad es un paso para ingresar a gestionar la calidad en una empresa u organización.

Al sistematizar estas acciones podemos empresarialmente implantar, controlar y mejorar los procesos y procedimientos en las áreas de producción y ejecución obteniendo mayor rentabilidad y mayor satisfacción en el mercado de la competencia.

#### **2.9.5.1. Tipos de Procesos**

- **Procesos operativos:** transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina «Proceso de Negocio», que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión. Corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001:2000, e incluyen, en el caso de una empresa industrial, los procesos de: determinación y revisión de los requisitos del producto; diseño y desarrollo del producto; compras; producción y entrega; y comunicación con el cliente.

- **Procesos de apoyo:** proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos en diferentes fases del «Proceso de Negocio». Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001:2000 (excepto «compras», que se considera un proceso operativo), e incluyen los procesos de: gestión de los recursos humanos (que a su vez incluye los procesos de selección y contratación; promoción interna; integración; comunicación interna; formación y prevención de riesgos laborales); aprovisionamiento en bienes de inversión; mantenimiento de la infraestructura (servicios generales); y gestión de proveedores (de materiales).

- **Procesos de gestión:** aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición. Son procesos transversales. Corresponden a los requisitos del área 8 de ISO 9001:2000, y son los procesos de: gestión económica; y gestión de la calidad / medio ambiente (que incluyen procesos de control de los documentos y control de los registros; medición de la satisfacción del cliente; auditoría interna; seguimiento y medición del producto y de los procesos; análisis de datos; y procesos de mejora. Algunas organizaciones pueden tener procesos de gestión específicos, como, por ejemplo, gestión de clientes (cuando se interactúa con el cliente durante todo el Proceso de Negocio) o gestión del proyecto (en empresas organizadas por proyectos).

- **Procesos de dirección:** influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y tienen carácter transversal. Serían los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección.

(Comisión, Cesar; Cruz, Sonia; González, Tomás;, 2007, págs. 847-848)

El desarrollo de los procesos y cumplimiento en los procedimientos, nos permite medir el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, los parámetros de control nos obliga a realizar auditorías, para alcanzar la calidad con los procedimientos y los procesos que se dan dentro del desarrollo o la ejecución del valor agregado al momento de establecer un producto, bien o servicio sin olvidar la esencia del mismo para no afectar al consumidor a este procesos solo aplicamos innovación.

## **2.10. Mejora Continua**

Según (LÓPEZ Rey, SISTEMAS DE CALIDAD, 2011, pág. 42) “La mejora continua de desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y las partes interesadas”.

Establece de manera explícita la necesidad de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad y establece las herramientas a partir de las cuales se debe realizar:

- El uso de la política de la calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- Los resultados de las auditorías.
- El análisis de datos
- Las acciones correctivas.
- Las acciones preventivas
- La revisión por la dirección. (Albert, 2002, pág. 146)

Es una estrategia establecida dentro del proceso de innovación este lineamiento nos permite ser competitivos de manera constante, con el parámetro de la oferta y la demanda, las empresas están en constante mejora de sus productos, esto logra fidelizar a sus consumidores entregando al mercado productos con valor agregado sin afectar al costo.

## **2.11. Estructura de la documentación del Sistema de Calidad**

La estructura de este documento puede resultar muy variada y depende de la dimensión de la organización y del buen hacer de sus redactores. Es muy importante que este documento sea muy manejable y fácil de entender, por lo que su extensión no debería ir más allá de las 50 páginas.

Es importante utilizar un mismo formato en todo el Manual: en todas las páginas se incluye una cabecera y/o un pie de página que contenga el nombre de la organización, el número de la edición, la fecha, la paginación y la expresión “Manual de la Calidad”.

Seguidamente mostramos, a modo de ejemplo, qué apartados podría contener un Manual de la Calidad.

Página de portada: En ella puede figurar el nombre de la organización y el título de “Manual de la Calidad”.

Descripción de la organización: Aquí se incluye la dirección, productos realizados, departamentos, instalaciones, medios técnicos, y todo aquello que nos interese comunicar.

Mapa de procesos: En él se muestran los procesos clave de la organización, su secuencia e interrelación.

Organigrama: En él se representa la estructura jerárquica de la organización.

Exclusiones: En el caso de que se haya decidido realizar alguna exclusión del apartado 7 de la Norma se justificará aquí.

Declaración de la política y objetivos de la Calidad por parte de la dirección. Detalle de cada uno de los apartados de la norma: Aquí se pueden incluir los métodos necesarios para cumplir con eficacia todos los requisitos que aparecen en la norma.

Documentación complementaria: Aquí se pueden incluir los procedimientos, las instrucciones de trabajo, registros y más documentación o su referencia, indicada por su código o título. (ALCALDE, 2007, pág. 117)

## **2.12. Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.**

Los pasos para implantar de nuevo un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización basado en esta norma serían:

Diagnóstico: Comparar cómo lo estamos haciendo actualmente con los requisitos de la norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un plan de acción.

Compromiso y responsabilidades de la dirección: La dirección toma la iniciativa, se forma en temas relativos a la calidad e impulsa el cambio en la organización.

Formación inicial: Se organiza un plan de formación que ayude a establecer el cambio cultural e implicación de las personas a través de charlas y cursos de formación especializada en gestión de la calidad de acuerdo con las necesidades de cada puesto.

Gestión de los procesos: Identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización.

Documentación de los sistemas: Se trata de escribir todo lo que se hace para, de este modo, poder asegurar que se puede repetir, así como que se puede seguir el rastro de lo que se ha hecho (trazabilidad), para que en el caso de que se detecte una anomalía en el funcionamiento de un proceso se pueda investigar cuáles son las posibles causas a fin de aplicar las medidas correctoras que sean necesarias.

Implantación de los elementos del sistema: Hacer lo que se ha escrito.

Seguimiento y mejoramiento: Comprobar mediante auditorías internas la revisión del sistema de gestión de la calidad. Se comprueba si lo que se ha hecho es correcto y efectivo, buscando oportunidades de mejora.

Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad: De forma voluntaria se solicita la certificación del sistema, que consiste en que un organismo independiente sea quien atestigüe que el sistema de la calidad establecido por la organización satisface los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2000 y que es acorde con la política de la calidad y los objetivos definidos por la dirección. (ALCALDE, 2007, pág. 77)

## **2.13. Modelo EFQM**

### **2.13.1. Generalidades**

Haremos mención a los conceptos que constituyen su base y a los criterios que nos permiten evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Asimismo, se introducirá el concepto de autoevaluación y de cómo, a partir de la misma se detectarían los puntos fuertes y áreas de mejora cuya gestión nos llevara a establecer los planes de acción. Estos nos conducirán a la mejora continua de nuestra organización.

Dentro de este esquema se medirá los niveles de competencia y alcance del EFQM, el cual nos permitirá de una forma más relevante la aplicación dentro de una organización ya sea esta de carácter organizacional, administrativo y de producción. Esto nos permitirá lograr la excelencia en los procesos aplicados a la mejora continua para el crecimiento de las organizaciones en la cual se aplica el modelo.

### **2.13.2. Concepto**

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 105). La aplicación de este modelo en las organizaciones y la ejecución de la misma nos permite alcanzar la excelencia y la mejora continua a través de los procesos administrativos de crecimiento que se aplica en cualquier organización, sin embargo al no ser un modelo normativo nos permite evaluar el crecimiento y los niveles de avance que se da en los mismos en la aplicación de las áreas así conjuntamente con quienes forman parte del Talento Humano, permitiéndonos alcanzar la misión y la visión propuesta.

### **2.13.3. Misión del EFQM**

Estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales. Apoyar a los directivos de las organizaciones en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un

factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 106). EFQM nos permite tener una finalidad y propósito a conseguir en la mejora continua de las organizaciones siendo estas de cualquier índole, pero permitiéndoles de manera progresiva alcanzar los objetivos que se plantearon para el crecimiento, esto nos permite alcanzar la excelencia competitiva y posicionamiento como marca o institución.

#### **2.13.4. El EFQM en la Administración Pública**

En las administraciones públicas el modelo EFQM se llama CAF y está certificado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

El modelo CAF, (Common Assessment Framework), es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas, resultado de la cooperación entre los ministros responsables de la Administración Pública de la Unión Europea. Incorpora las características principales tanto del modelo EFQM, como el del Speyer (alemán) beneficiado de las adaptaciones del primero desarrolladas por las distintas Administraciones nacionales europeas.

El modelo CAF tiene cuatro propósitos principales:

- Identificar las características comunes de las organizaciones del sector público.
- Servir como herramienta para los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización.
- Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.
- Facilitar el Benchmarking entre las organizaciones del sector público. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 106)

La aplicación de EFQM se diferencia en la estructura aplicada por el cambio de normativas con un mismo objetivo la excelencia aplicada a las organizaciones de carácter público para

la mejora de los servicios y alcanzar la competitividad de sus colaboradores en rendimiento, eficiencia y eficacia para alcanzar las metas proyectadas.

#### **2.13.5. Importancia**

La EFQM y la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

La EFQM tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 108).

Al aplicar este modelo de excelencia se está proyectando alcanzar mejora continua por rendimiento, por cumplimiento de metas y objetivos, permite desarrollar campos de competitividad mayormente proyectados a la distribución y al manejo de los recursos de forma adecuada en el momento estratégico de las organizaciones.

#### **2.13.6. Organización.**

La organización cuenta con un factor productivo más importante que es el conjunto de trabajadores, denominador por el modelo personas.

El grado de implicación y compromiso de las personas presenta relación directa con la capacidad de la organización para hacer cualquier labor que se proponga, por ello, el modelo estudia el liderazgo existente.

En función del personal disponible, de los recursos y de otras empresas colaboradoras, la organización planifica y gestiona el desarrollo de sus actividades, diseñando los procesos necesarios para ello.

Con la realización de procesos de gestión de desarrollo de las actividades, la organización obtiene resultados clave. Estos resultados son el reflejo del grado de consecución de los objetivos delimitados en la estrategia diseñada al comienzo. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 111).

Es la estructura elemental de una empresa o institución, es la parte relevante de la misma el talento humano es el medio por el cual se mide la capacidad de rendimiento y avance la organización, con él se logra competencia a través de la productividad, un personal eficiencia y eficaz alcanzara el cumplimiento de las estrategias diseñadas para alcanzar la Calidad de Gestión.

#### **2.13.7. Certificación**

Las entidades que hayan implantado el modelo pueden voluntariamente presentar su candidatura para obtener un Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión basado en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, que se instrumenta mediante los Sellos de Excelencia EFQM.

Compromiso hacia la excelencia (Committed to excellence): mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y entra en una dinámica de la mejora continua a través de las acciones de mejora. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado en 200 ó más puntos EFQM. Para este nivel, la homologación no es imprescindible si la organización posee un Certificado ISO 9001 en vigor.

Excelencia europea 300+ o 3 estrellas (Recognised for excellence 3 stars): Mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y elabora una Memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos. Se accede a

este sello cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciatarario en 300 ó más puntos EFQM.

Excelencia europea 400+ o 4 estrellas (Recognised for excellence 4 stars): el proceso de obtención es idéntico al correspondiente con el nivel de Excelencia Europea 300+. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia es homologado por un licenciatarario en 400 ó más puntos EFQM.

Excelencia europea 500+ o 5 estrellas (Recognised for excellence 5 stars): el proceso de obtención es idéntico al nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+ exceptuando el formato de la Memoria. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia es homologado por un evaluador en 500 ó más puntos EFQM. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 119). A través de las normativas aplicadas dentro del desarrollo de EFQM y en la implementación de las mismas en las instituciones u organizaciones, nos permiten desarrollar lineamientos para conseguir excelencia, la administración de las mismas nos permiten lograr avances y mejor posicionamiento a nivel competitivo en los medios para lo cual se está programado, o se destinó para lograr el cumplimiento de una visión, lo cual se convierte en una estrategia para alcanzar la meta propuesta que es la obtención de resultados.

#### **2.13.8. *Diseño de modelo***

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado con la visión de ayudar a crear organizaciones fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

La EFQM construye un modelo formado por factores o criterios que están interrelacionados entre ellos para ser capaces de lograr y mantener los mejores resultados en una empresa.

Consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos (valores, modelo de gestión, procesos, resultados, etc.) La finalidad de este modelo permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad que se evalúan. El Modelo EFQM se considera una herramienta de identificación de oportunidades de mejora mediante evaluación global, en profundidad y sistemática. La información obtenida detecta las deficiencias, comprende y promueve la identificación de posibles soluciones que ayudan a facilitar la puesta en marcha de acciones de mejora.

La satisfacción de clientes y empleados y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados de negocio. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 110)

El diseño se proyecta a la mejora continua, al desarrollo empresarial, a la toma de decisiones en los momentos oportunos para obtener mejores rendimientos que permitan el desarrollo y crecimiento tanto de la empresa como de sus trabajadores, logrando alcanzar la misión y la visión empresarial para la que fue destinada, a mayor productividad es el reflejo de competencia, eficiencia y buenas relaciones con clientes internos y externos.

### **2.13.9. Liderazgo**

El modelo define que: “Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.”

En este criterio se consideran las actividades y el comportamiento de los líderes, haciendo énfasis en su compromiso y en sus acciones. También se examina como transmiten y fortalecen los valores de la organización, y como se implican personalmente y trabajan en

equipo, tanto con el personal como con los proveedores y clientes, etc. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 112).

Políticas y estrategias: El modelo define: “Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.”

Disponer de una estrategia supone la existencia de objetivos estratégicos, un diagnóstico de la situación actual de los entornos internos y externos, una previsión de la evolución de estos entornos, y una decisión sobre las acciones a tomar en el futuro de una manera programada para alcanzar los objetivos. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 114)

Personas: El modelo define: “Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos.”

El criterio tres tiene como objetivo analizar cómo se potencia (formación, implicación, fomento de la iniciativa, trabajo en equipo) a las personas, como se concreta y comunica que se espera de ellas y como se intenta conseguir que las personas respondan a las expectativas de la organización. Todo lo que se haga en este ámbito parte de un principio relativamente simple: es necesario conseguir que las personas, trabajando con autonomía, se encuentren satisfechas haciendo bien y cada vez mejor lo que se tiene que hacer. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 115).

Alianzas y recursos: El modelo define que: “Las organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.”

La red de relaciones que entreteje una organización para el desarrollo de su misión es uno de sus activos más importantes, del mismo modo que lo son la gestión de los recursos económicos y materiales de todo tipo, la gestión de las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 117).

La buena ejecución del liderazgo, el levantamiento de la información en momentos oportunos, el detalle y recopilación de la información, la implementación y ejecución de planes estratégicos para llegar a la satisfacción de la necesidad, en tiempo real, nos permite alcanzar los niveles de competitividad por la aplicación de alianzas y el establecimientos de políticas, esto nos permiten llegar a la mejora y al proceso de desarrollo por innovación.

#### **2.13.10.        *Procesos***

El modelo define que: “Las Organizaciones diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.”

La gestión de (y por) procesos está en el núcleo del sistema de gestión de la calidad. Aquí es donde se concretan, de una forma clara, los conceptos, de mejora continua, toma de decisiones basada en datos, etc. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 118).

Dentro de la proyección estimada para el crecimiento de una organización podemos lograr Excelencia en calidad, al establecer procesos que nos permitan minimizar costos y a su vez la toma de decisiones en menor tiempo pero de forma adecuada sin que esto implique cambios relevantes a la organización.

#### **2.13.11.        *Resultados en personas***

El modelo define que: “las organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.”

“Medida de percepción”. Estas medidas se refieren a la opinión que tiene de la organización las personas que la integran y que se pueden obtener, por ejemplo, de encuestas, entrevistas, evaluaciones del desempeño, etc.

“Indicadores de Rendimiento”. Son medidas internas que utiliza la organización para analizar, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para prever sus percepciones. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 121). EFQM nos permite medir los niveles de aceptación que tiene la organización hacia sus colaboradores a través de mecanismos de recopilación de información, es importante recalcar que la excelencia en calidad de servicio prestado, de forma interna depende de la forma como sea administrada.

#### **2.13.12.        *Resultados en clientes***

El modelo define que: “Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”.

“Medidas de percepción”. Estas medidas de percepción se refiere a lo que opinan los clientes de la organización, y se pueden obtener, por ejemplo, de las encuestas a clientes, reclamaciones, felicitaciones, quejas, etc. “Indicadores de Rendimiento”. Son medidas internas que utiliza la organización para analizar, predecir y mejorar su rendimiento, así como para pronosticar la percepción de sus clientes externos. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 120)

EFQM es un modelo que nos permite medir la aceptación que se tiene hacia el cliente externo, los niveles de fidelidad recibidos por la atención brindada con calidad, así mismo en la entrega de la información oportuna y adecuada, y la medición de tiempos por el cual nos permite evaluar la eficiencia y la eficacia brindada.

#### **2.13.13.        *Resultados en la Sociedad***

El modelo define que: “Las organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad”.

“Medidas de Percepción”. Estas medidas se refieren a la apreciación que tiene la sociedad de la organización, y la podemos obtener, por ejemplo, de encuestas, artículos de prensa, reuniones públicas, opiniones de representantes sociales y autoridades de la administración, etc.

“Indicadores de rendimiento”. Son medidas internas que utiliza la organización para analizar, predecir y mejorar su rendimiento, así como para pronosticar las percepciones de la sociedad. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 123).

EFQM es parte de la sociedad en la que se constituye la organización, esta se proyecta a la satisfacción de la necesidad ya sea por bienes o servicios, y los niveles de aceptación nos permite medir la competitividad entregada a los clientes, y a su vez evaluar la eficiencia y eficacia brindada por parte de sus clientes internos.

#### **2.14. Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.**

La implementación de un sistema de gestión de calidad exige, como primer paso, definir los sistemas actuales de fabricación o prestación de servicios y gestión de la empresa, la manera en que realizamos las actividades de la empresa, esto incluye no únicamente el objeto de la empresa, sino las gestiones internas comerciales, de compras, almacenamiento, recepción de materias primas, formación, mantenimiento, etc.

La implantación de nuestro sistema de calidad generara una serie de registros (documentos, fichas, etc.) que permitirán demostrar a cualquier persona que el sistema está implantado. (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011, pág. 21).

La implantación de un sistema de Gestión de Calidad permite alcanzar la excelencia en los procesos y en la ejecución del mismo, para brindar eficiencia, eficacia y la obtención de resultados para la organización o empresa para la cual está destinada, los mecanismos que se aplican requieren de mejora continua sujeta al cambio.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de Investigación.**

Realizar una investigación en educación, implica indagar las causas que han generado o dado origen al problema, considerado sujeto de solución, a través del desarrollo de varias actividades y acciones ante ellos. Este proceso de investigación debe llevarnos a transformar el problema, en el cual están involucradas las personas, instituciones y una realidad sumamente compleja y diversa.

Por lo que, el tipo de investigación es Descriptiva y Propositiva, esto debido a que involucra a la identificación de la relación que existe o no entre las variables formuladas en el plan de investigación, que en este caso son: Modelo EFQM de calidad enfocado y mejoramiento de la Gestión Educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

### **3.2. Sujetos de estudio y/o beneficiarios.**

La población de estudio, está conformado por cuatro Distritos y 18 circuitos que forman parte de la Coordinación de la Zona 1, además se pretende conocer cuál es el criterio de los docentes y la ciudadanía sobre los servicios que en la actualidad brindan estas instituciones hoy descentralizadas. El equipo investigador se conforma de un estudiante egresado de la Maestría en Administración de Empresas y el Docente Director de la presente tesis.

### **3.3. Métodos de Investigación**

En todo estudio que pretende mejorar la ciencia o la tecnología, se emplea un método para desarrollar un trabajo, un estudio o una investigación sea o no de carácter científico; por lo que el método que tiene mayor relación con este trabajo fue el método Inductivo -Deductivo, método científico propuesto por Karl Popper.

#### **3.3.1. Método Inductivo**

Este método inductivo, comprende que el proceso de investigación, se inició con la observación de ciertos factores o aspectos que forman parte de la población de estudio; en

este caso se trabajó con los Distritos y circuitos; información que permitió hacer las debidas inferencias estadísticas para entender que es lo que está sucediendo con todos los elementos de la población de estudio. Es decir al final de la investigación se ha logrado generalizar los diferentes hallazgos del estudio.

### **3.3.2. Método Deductivo**

El tema central del presente estudio, corresponde al Sistema de Gestión de la Educación y su relación con el Modelo EFQM de calidad; por lo que el método deductivo en versión simple, facilitó el desarrollo de este trabajo; el uso de este método fue siguiendo los procesos desde los aspectos generales que existe en las diferentes fuentes de consulta, en especial para la recopilación y análisis de la información de campo y bibliográfica sobre el tema propuesto.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas e instrumentos que se emplearán en el presente estudio son:

**Tabla 1. Técnicas e Instrumentos**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación directa	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Dep. de archivo del Distrito de Educación 10D01

Elaboración: Ing. Víctor H. Salazar

### 3.5. Población y muestra

La población involucrada en la presente investigación son aproximadamente 2500. De los cuales son 40 personas aproximadamente entre administradores de los Distritos y Circuitos; 3200 docentes de los Distritos de la provincia de Imbabura que pertenecen a la Zona 1.

**Tabla 2. Población y muestra de la investigación**

Personal	Número
Docentes Distritos y Circuitos de Imbabura	3200
Administradores de Distritos y Circuitos de Imbabura	30
Total	3230

Fuente: -Planificación -Zona 1 de Educación

Elaboración: Ing. Víctor H. Salazar

Población de Docentes de los Distritos y Circuitos: 1500

Administradores de Distritos y Circuitos: 30

Para el cálculo de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

Fórmula para el tamaño de la muestra:

$$\frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

E= Coeficiente de error (0.06%)

N= Población o universo

El tamaño de la muestra para la población de conductores y ayudantes será con el 6% de margen de error.

$$\frac{1500}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$\frac{(0.06)^2 (1500-1) + 0.96}{1440}$$

$$\frac{(0.0036) (1499) + 0.96}{1440}$$

$$6,36$$

n= 225 ( La muestra de docentes es de 226, pero se trabajó con 225 encuestas).

Para considerar a cuantos docentes y administradores se realizará la investigación, se aplicará el muestreo aleatorio proporcional de las dos poblaciones determinadas:

Quedando de la siguiente manera:

Docentes:	225
Administradores:	3
Total de la muestra=	228

### **3.6. Resultados esperados.**

La excelencia es una filosofía de gestión, que persigue el éxito de una organización a corto, mediano y largo plazo; mediante las satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de las mismas, todas las Organizaciones o Empresas sean de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez de calidad, necesitan establecer un Sistema de Gestión, que esta sea apropiada para tener éxito. Este Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo; midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia, analizando las diferencias y características que pueden existir dentro de la organización sujeta del presente estudio, esto con el objetivo de que, mediante esta propuesta se logre mejorar los servicios que esta presta a la ciudadanía en general.

Uno de los mejores resultados que se espera de esta investigación es que, en un periodo no mayor a 4 años de que estas organizaciones pongan en práctica este nuevo Modelo de excelencia, se alcance una satisfacción muy significativa de los clientes y usuarios que se benefician de estos servicios educativos, en los Distritos y Circuitos de la Zona 1, provincia de Imbabura. Finalmente, los resultados que se obtengan como fruto de la investigación, han de ser vistos siempre con tendencias positivas, deben estar dispuestos a compararse favorablemente con los objetivos planteados al inicio del trabajo y con los resultados de otras organizaciones que brinden servicios iguales o similares, estar enmarcados por los enfoques de los principales actores de los cambios y, en todas las áreas relevantes de la Educación del Norte de nuestro Ecuador.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

## Pregunta N° 1

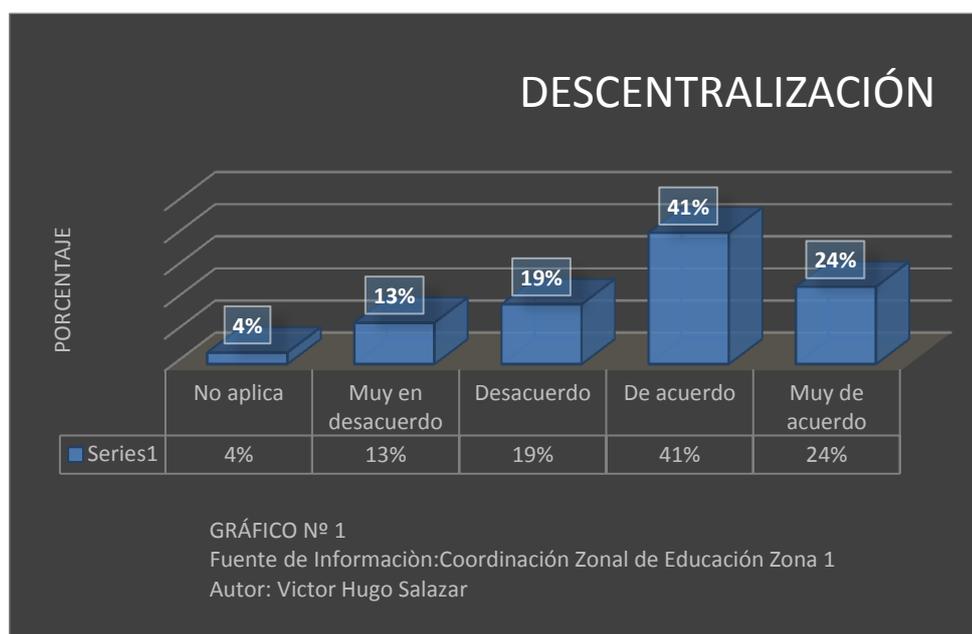
¿Cómo califica la concepción de Descentralización de la educación en la zona 1?

**Tabla 3.**

	<b>PORCENTAJE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
No aplica	4%	8
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	19%	42
De acuerdo	41%	92
Muy de acuerdo	24%	54
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

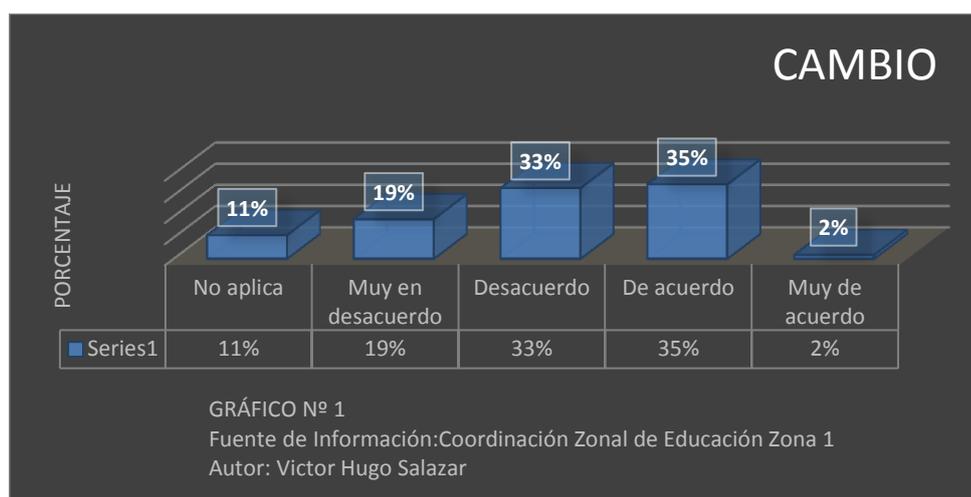
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	11%	25
Muy en desacuerdo	19%	42
Desacuerdo	33%	75
De acuerdo	35%	79
Muy de acuerdo	2%	4
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

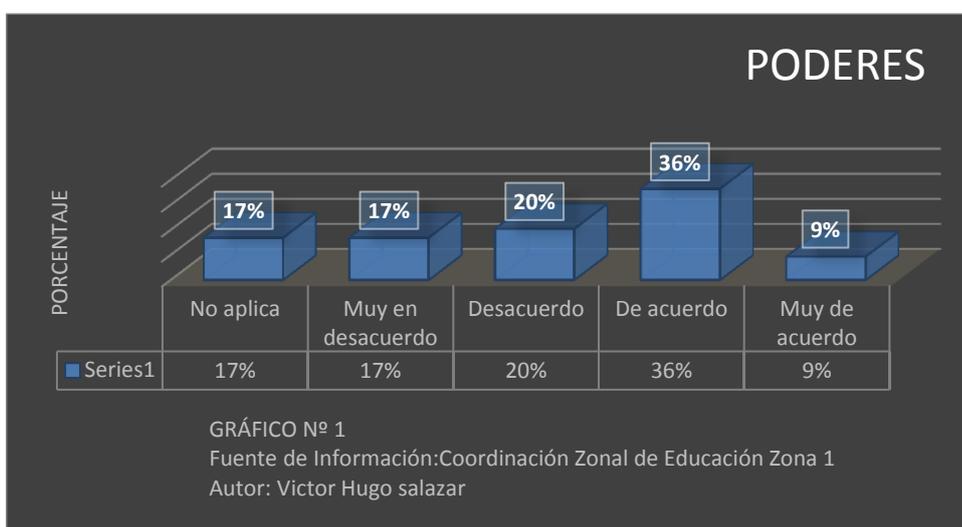
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	17%	38
Muy en desacuerdo	17%	38
Desacuerdo	20%	46
De acuerdo	36%	82
Muy de acuerdo	9%	21
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

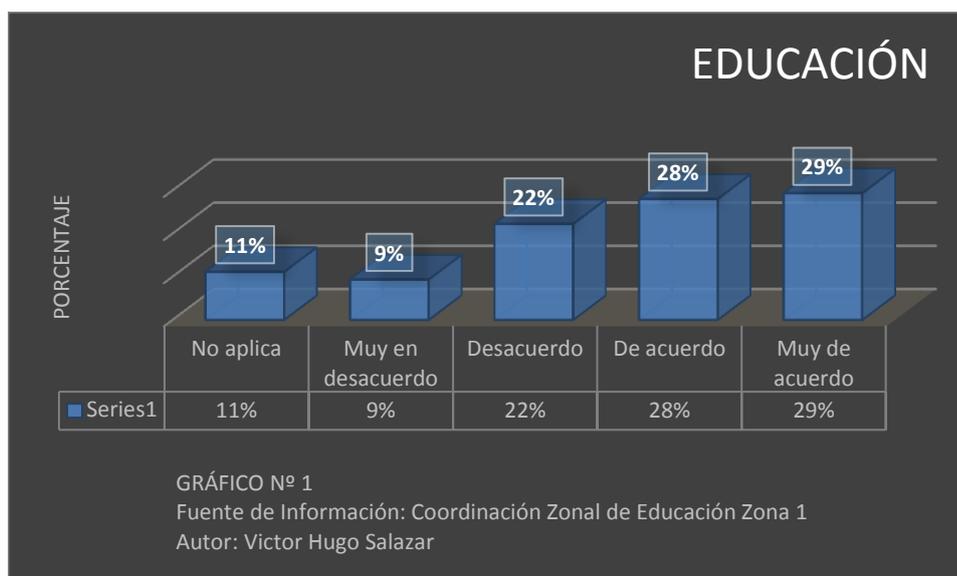
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	11%	25
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	22%	50
De acuerdo	28%	63
Muy de acuerdo	29%	66
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

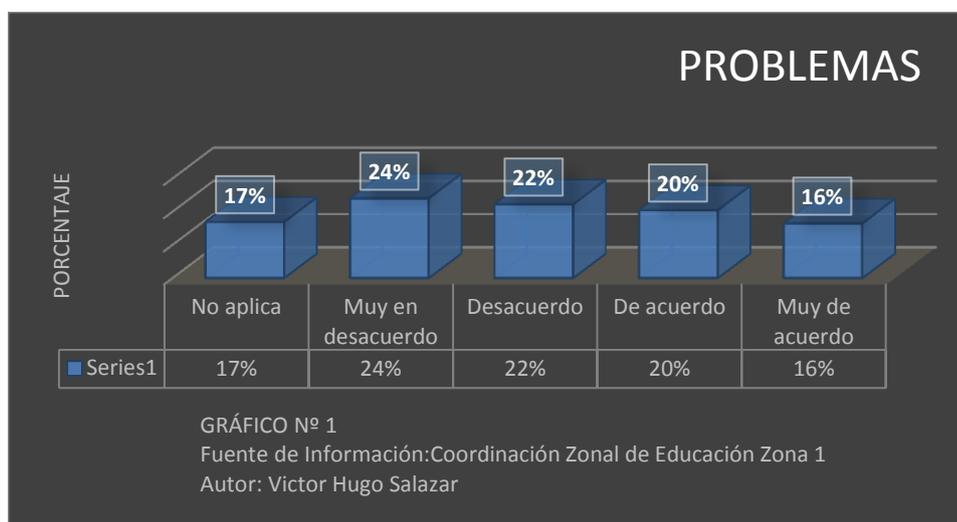
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	17%	38
Muy en desacuerdo	24%	54
Desacuerdo	22%	50
De acuerdo	20%	46
Muy de acuerdo	16%	37
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



### Análisis:

La descentralización es un proceso que aumenta la participación de individuos o de ciertos grupos; esto puede lograrse desplazando el poder del gobierno central hacia los gobiernos locales, de una institución centralizada a otra y/o del gobierno al sector privado. Cambia no la repartición del poder sino su ubicación. El grupo debe estar convencido también de que su poder no se debilitará a causa de la descentralización (o sea puede mantener su cohesión a través de organizaciones extragubernamentales).

La descentralización educativa intenta organizar el sistema educativo, haciendo frente a cuestiones antinómicas que afectan al sistema, como son:

- aislamiento/cooperación
- regionalización/internacionalización
- homogeneidad/heterogeneidad
- autoidentificación/diversidad

El (41%) de los encuestados están de acuerdo que la descentralización nace de una necesidad de la ciudadanía, mientras que el (24%) se encuentra muy de acuerdo, no obstante, el (19%) está en desacuerdo con esta argumentación; el (13%) está muy en desacuerdo y en el (4%) no aplica a este concepto.

El (35%) de la población encuestada considera que la descentralización se refiere únicamente al cambio de gobierno, el (33%) está en desacuerdo con este concepto, mientras que el (19%) está muy en desacuerdo; el (11%) considera que este argumento no aplica, y finalmente el (2%) está muy de acuerdo.

El (36%) está de acuerdo que la descentralización de los poderes de estado es una corriente de los gobiernos de izquierda, mientras que el (20%) están en desacuerdo con este tema, el (17%) se encuentran en un desacuerdo y así mismo opinan que no aplica, y finalmente, el (9%) está muy de acuerdo.

El (29%) está muy de acuerdo que la descentralización, ha provocado innovaciones, mientras que el (28%) está de acuerdo con este tema, el (22%) se encuentra en un desacuerdo y el (11%) considera que no aplica, y finalmente, el (9%) está muy de acuerdo.

El (24%) opina que la descentralización ha ocasionado mayores problemas en la educación, mientras que el (22%) está en desacuerdo con este enunciado, el (20%) se encuentra muy de acuerdo; el (16%) está de acuerdo y para el (17%) no aplica este concepto.

La descentralización, como proceso de toma de decisiones, significa una nueva oportunidad para la autonomía y la elección de una nueva forma de organizar los sistemas educativos.

La descentralización es un proceso alternativo a la centralización, pero, de ningún modo, se debe identificar la descentralización con calidad y la centralización con deseducación o actividades indeseables.

## **Pregunta Nº 2**

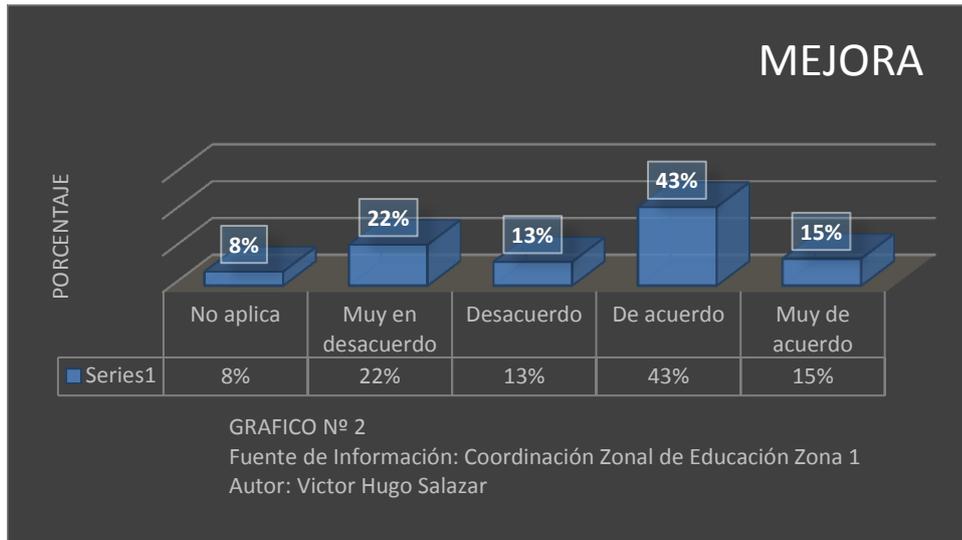
¿Cómo califica la descentralización de la educación en la zona 1?

**Tabla 4.**

	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	8%	17
Muy en desacuerdo	22%	50
Desacuerdo	13%	29
De acuerdo	43%	96
Muy de acuerdo	15%	33
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

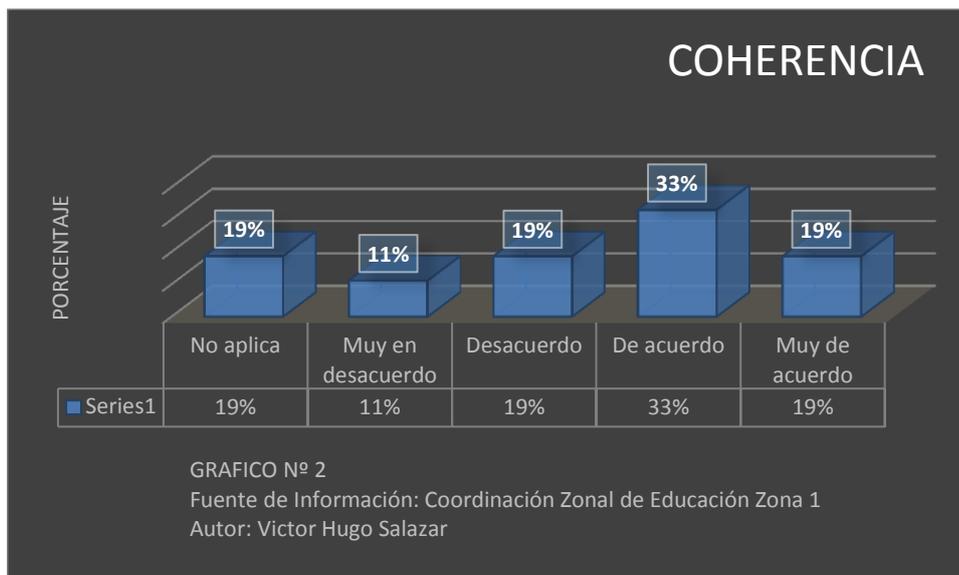
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	19%	42
Muy en desacuerdo	11%	25
Desacuerdo	19%	42
De acuerdo	33%	74
Muy de acuerdo	19%	42
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

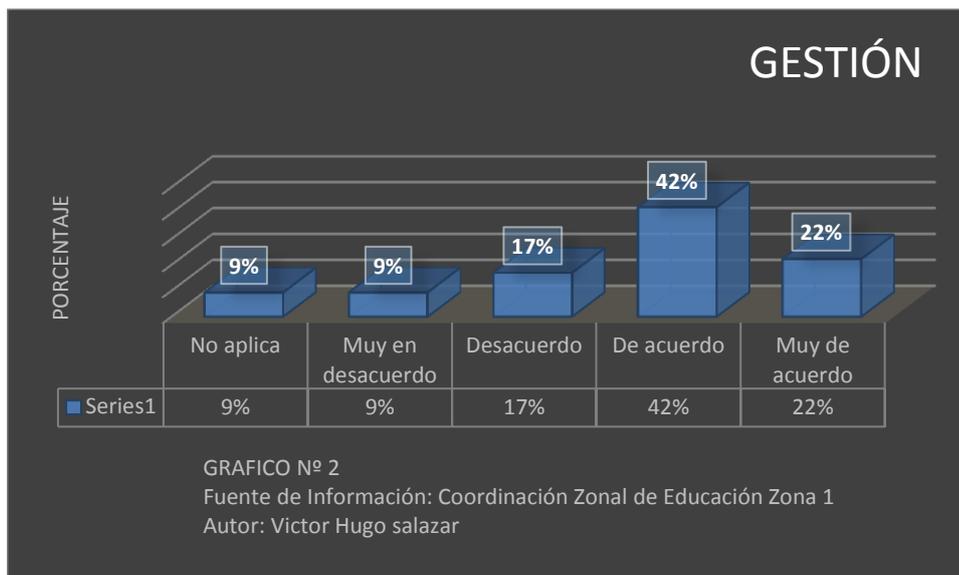
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	17%	38
De acuerdo	42%	95
Muy de acuerdo	22%	50
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

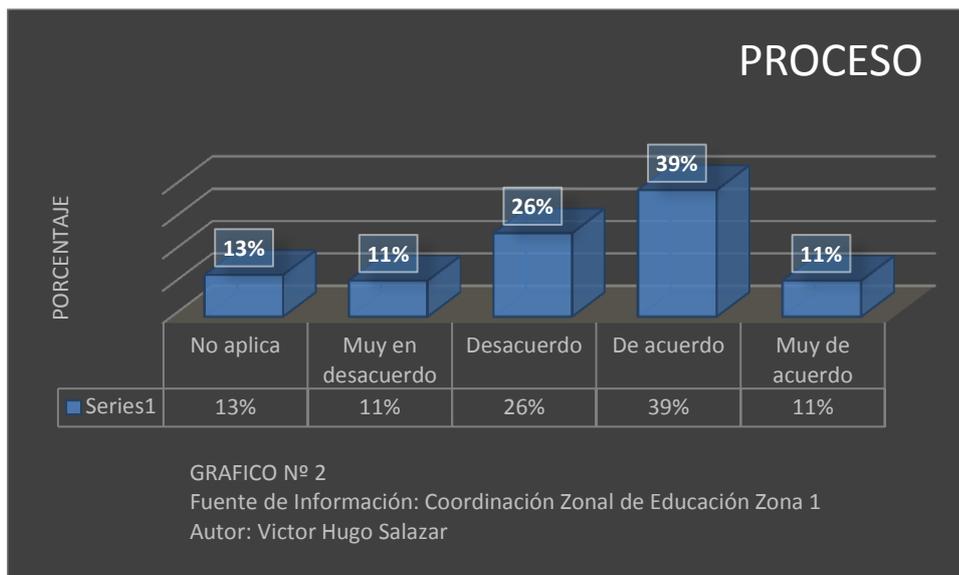
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	13%	29
Muy en desacuerdo	11%	25
Desacuerdo	26%	58
De acuerdo	39%	88
Muy de acuerdo	11%	25
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

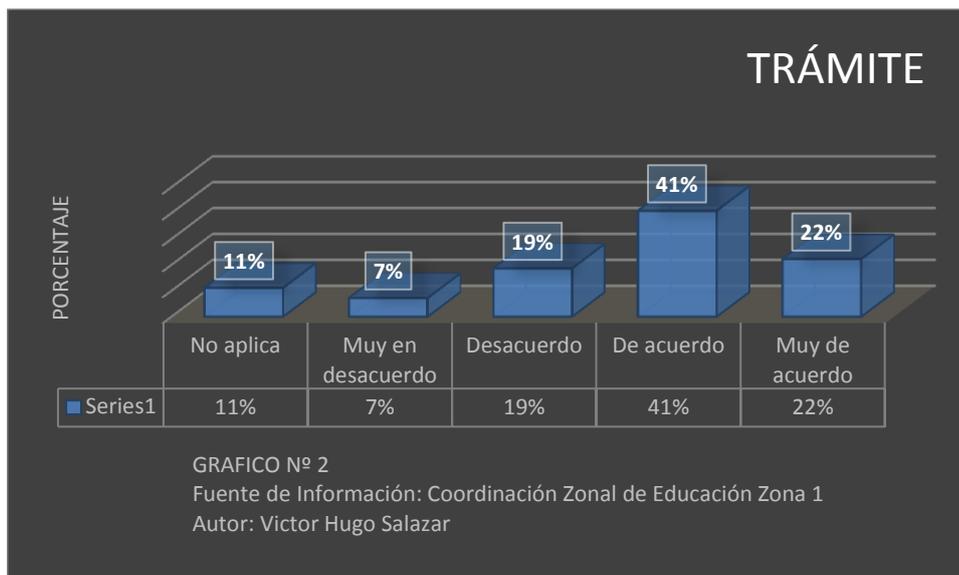
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	11%	25
Muy en desacuerdo	7%	16
Desacuerdo	19%	42
De acuerdo	41%	92
Muy de acuerdo	22%	50
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



### **Análisis:**

En este análisis de la descentralización educativa, que no se puede desvincular de la descentralización política, aparecen cuestiones paralelas. Algunas de ellas son características implícitas al proceso de descentralización y otras son condicionantes sin los cuales no es posible un proceso de descentralización real y efectivo.

Entre las cuestiones inseparables al concepto de descentralización se podría citar el tema del poder para la toma de decisiones y la participación; el posicionamiento a favor o en contra de la descentralización desde una ideología política y la autonomía local.

No se puede obviar la relación entre descentralización y el poder.

El (43%) de los encuestados están de acuerdo que la administración educativa ha mejorado cualitativamente, mientras que el (22%) se encuentra muy en desacuerdo, no obstante, el (15%) está muy de acuerdo con esta argumentación; el (13%) está en desacuerdo y en el (8%) no aplica a este concepto.

El (33%) de la población encuestada considera que la administración educativa ha sido diseñada bajo parámetros de calidad, el (19%) está muy de acuerdo con este concepto, mientras que el (19%) está muy en desacuerdo; el (11%) considera que este argumento no aplica, y finalmente el (11%) está muy en desacuerdo.

El (42%) está de acuerdo que las instituciones educativas han mejorado su gestión, mientras que el (22%) está de acuerdo con este tema, el (17%) se encuentran en desacuerdo, y finalmente, el (9%) está muy de acuerdo y no aplica.

El (39%) está de acuerdo que los procesos administrativos y operativos son más eficientes y eficaces, mientras que el (26%) está en desacuerdo con este tema, el (13%) considera que no aplica, y finalmente el (11%) está muy de acuerdo y el (11%) se encuentra muy en desacuerdo con los conceptos.

El (41%) opina que los trámites y las gestiones educativas son menos burocráticas, mientras que el (22%) está muy de acuerdo con este enunciado, el (20%) se encuentra muy en desacuerdo; el (7%) está muy en desacuerdo y para el (11%) no aplica este concepto.

La descentralización educativa debe expresar el balance de poder y responsabilidades entre los tres niveles de gobierno que permita la mejor contribución de cada uno de ellos a tales propósitos y supone también mecanismos de articulación que permitan una gestión intergubernamental de la educación. Así mismo, la descentralización educativa conlleva una renovación en la gestión, orientándola a alcanzar los resultados que se proponen.

El proceso de descentralización no es un carril paralelo al de la implementación de las políticas de Estado en educación sino la forma en que ellas se pueden implementar y se debe sostener en el fortalecimiento de los poderes de decisión de cada institución educativa.

### Pregunta Nº 3

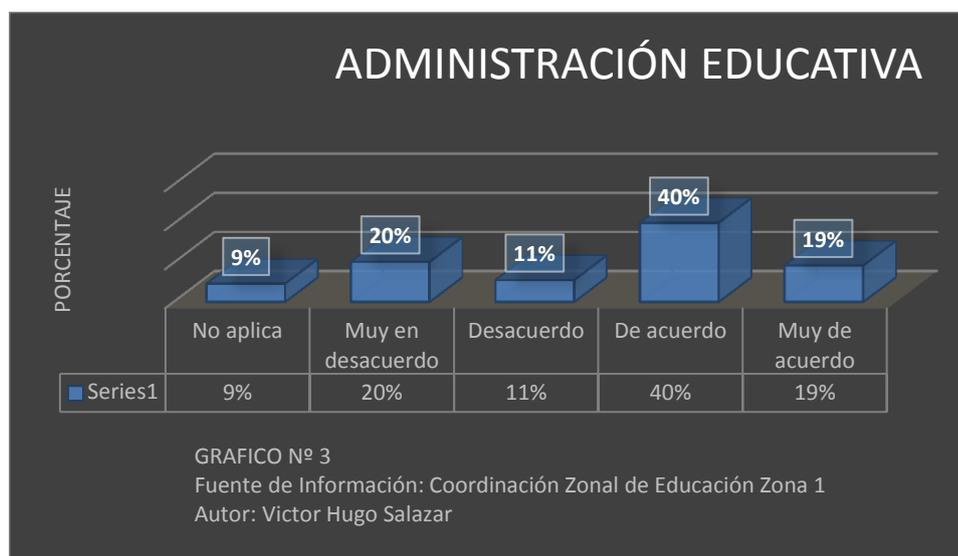
¿Cómo califica los Parámetros de satisfacción de los servicios que ha recibido en la Coordinación de Educación en la Zona 1?

**Tabla 5.**

	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	20%	46
Desacuerdo	11%	25
De acuerdo	40%	91
Muy de acuerdo	19%	42
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

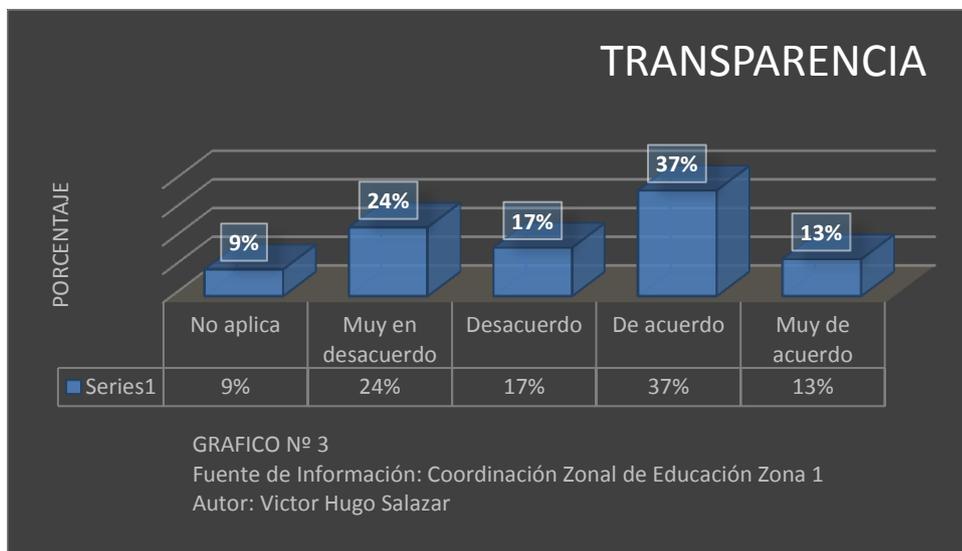
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	24%	54
Desacuerdo	17%	38
De acuerdo	37%	83
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

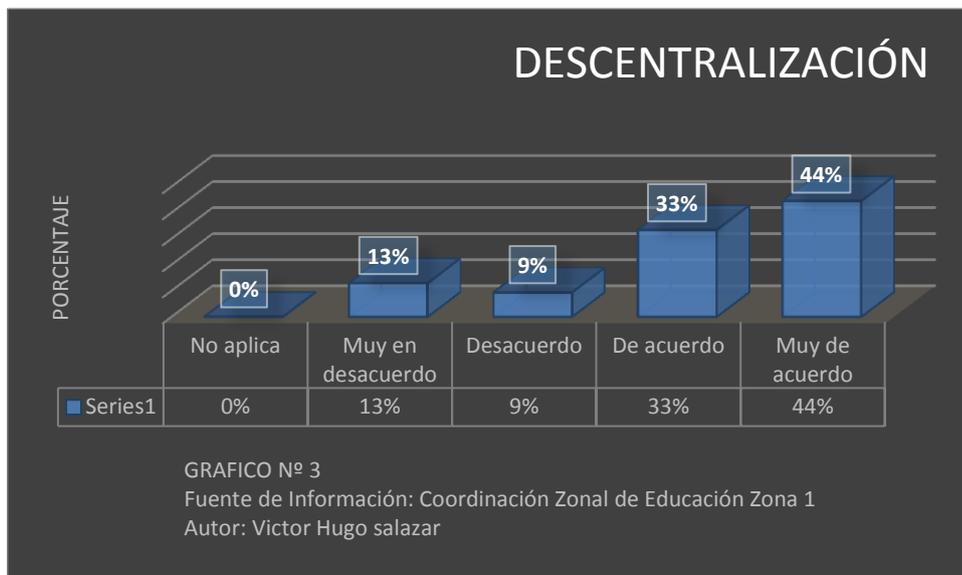
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	0%	0
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	9%	21
De acuerdo	33%	75
Muy de acuerdo	44%	100
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

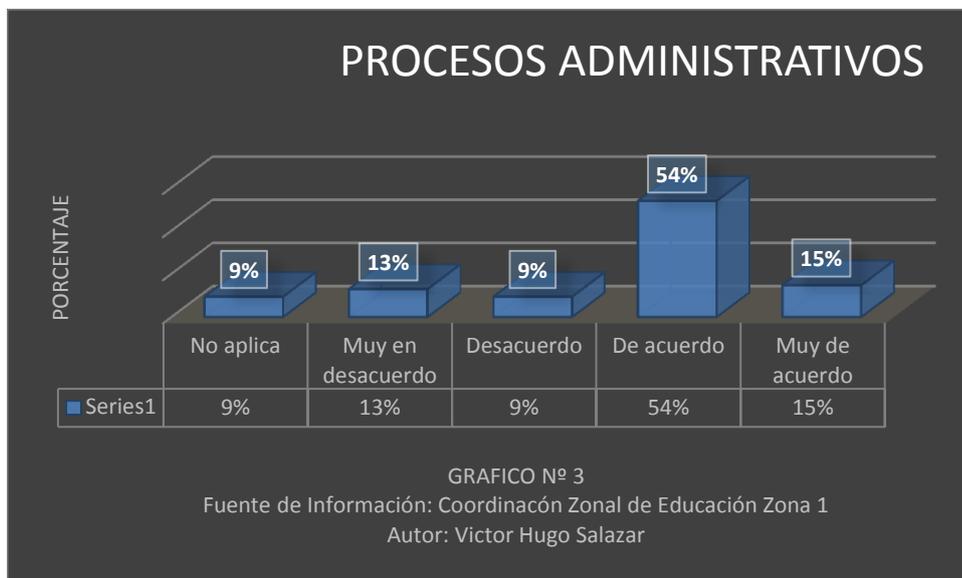
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	9%	29
De acuerdo	54%	113
Muy de acuerdo	15%	33
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

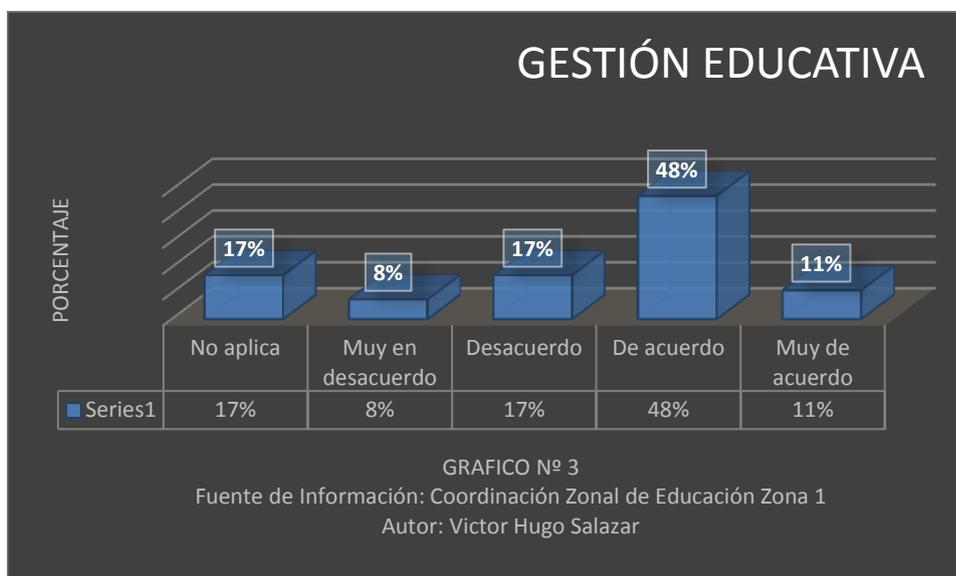
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	17%	38
Muy en desacuerdo	8%	17
Desacuerdo	17%	38
De acuerdo	48%	107
Muy de acuerdo	11%	25
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



### Análisis:

La Descentralización suele provocar un cuadro de “explosión” de los sistemas administrativos locales que se ven desbordados por el incremento de la escala de trabajo y por la incapacidad de sus recursos humanos y tecnológicos para atender las tramitaciones. Ello hace imprescindible avanzar en la capacitación de los administradores y en el diseño de modelos e instrumentos eficaces y efectivos para la organización y la gestión educativa.

El (40%) de los encuestados califica que la descentralización y administración educativa ha sido diseñado bajo parámetros de calidad, mientras que el (20%) está muy en desacuerdo, así, el (19%) está muy de acuerdo con esta argumentación; el (11%) está muy en desacuerdo y en el (9%) no aplica a este concepto.

El (37%) de la población encuestada considera que la administración educativa garantiza transparencia y honestidad en los procesos, el (24%) está muy en desacuerdo con este concepto, mientras que el (17%) en desacuerdo; el (13%) está muy de acuerdo con este argumento, y finalmente el (9%) no aplica.

El (44%) considera que la descentralización y administración educativa está orientado a que la educación sea gratuita, mientras que el (33%) está de acuerdo con este tema, el (13%) se encuentra muy en desacuerdo, y finalmente, el (9%) está en desacuerdo.

El (54%) está muy de acuerdo que los procesos administrativos y operativos cumplen con normas y principios de calidad, mientras que el (15%) está muy de acuerdo con este tema, el (13%) se encuentra en un desacuerdo y el (9%) considera que no aplica, y finalmente, el (9%) está muy de acuerdo.

El (48%) opina que los trámites y las gestiones educativas son menos burocráticas, mientras que el (17%) está en desacuerdo con este enunciado y, para el (17%) no aplica, así el (11%) se encuentra muy de acuerdo; y finalmente el (8%) está muy en desacuerdo con esta argumentación.

La búsqueda de consensos educativos (pactos, acuerdos, convenios) “conlleva la formalización de una voluntad política que sella el compromiso entre la sociedad política y la sociedad civil, de aunar esfuerzos para la satisfacción de la demanda social en educación.

#### Pregunta Nº 4

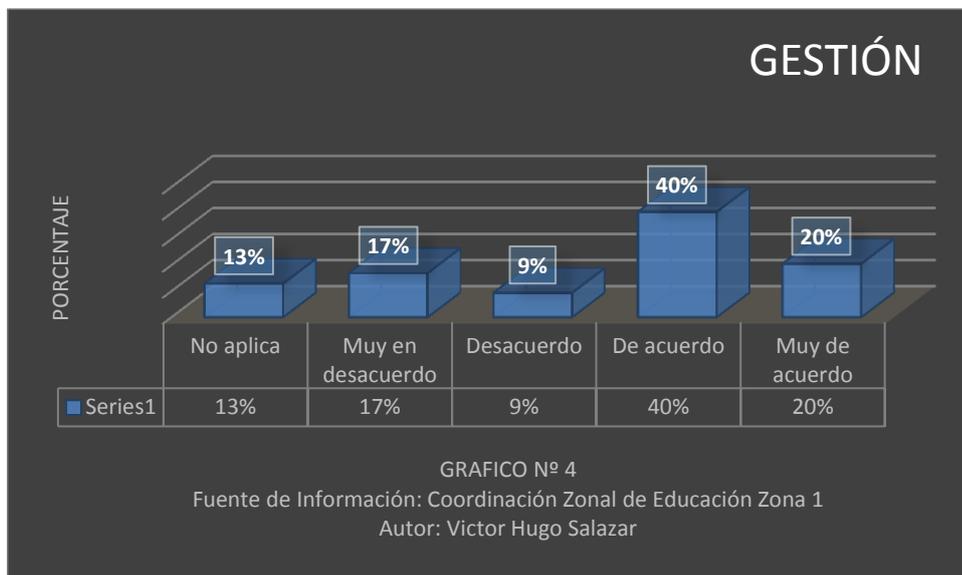
¿Cómo califica a la calidad en los procesos administrativos operativos y educativos en la Coordinación de Educación en la Zona 1?

**Tabla 6.**

	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	13%	29
Muy en desacuerdo	17%	38
Desacuerdo	9%	21
De acuerdo	40%	91
Muy de acuerdo	20%	46
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

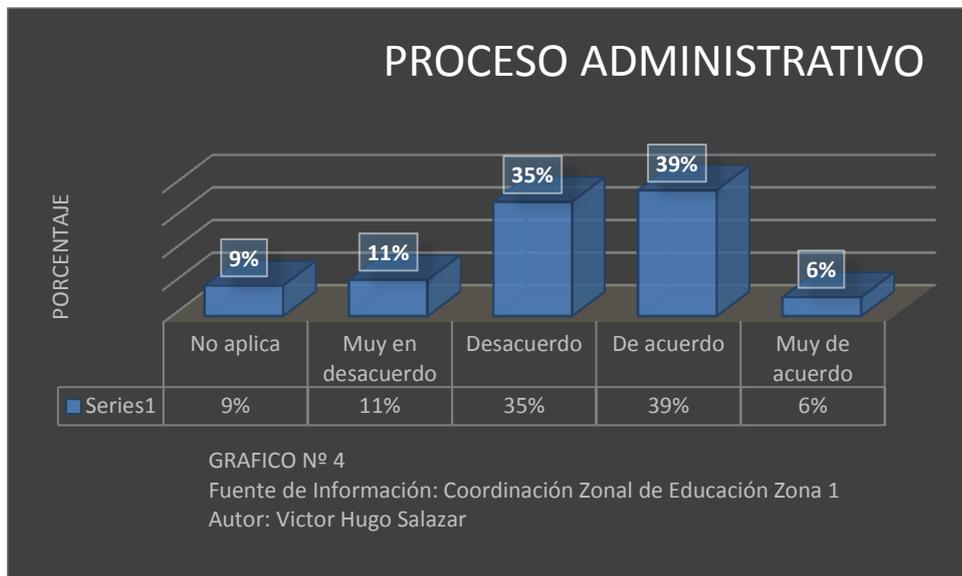
Elaborado po: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	11%	25
Desacuerdo	35%	79
De acuerdo	39%	87
Muy de acuerdo	6%	13
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

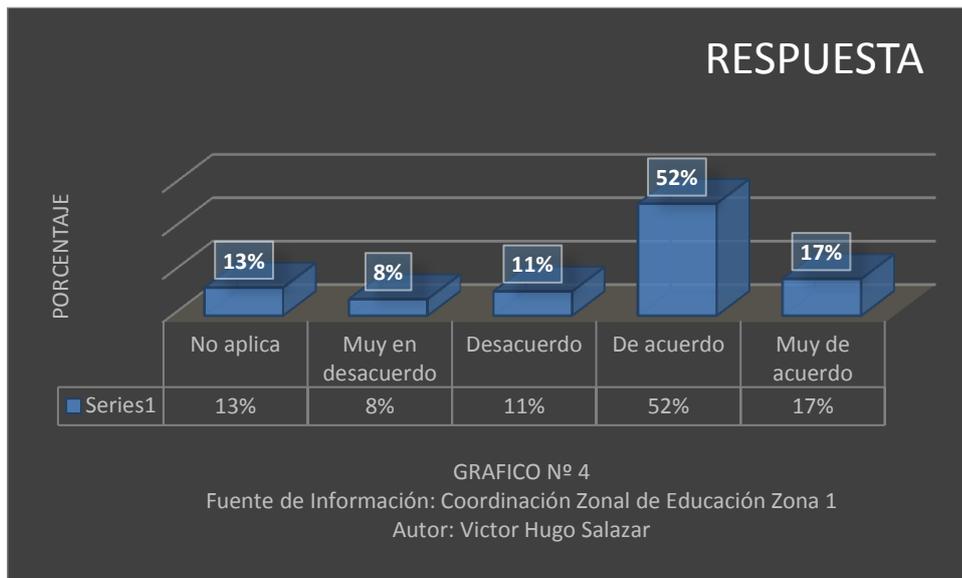
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	13%	29
Muy en desacuerdo	8%	17
Desacuerdo	11%	25
De acuerdo	52%	116
Muy de acuerdo	17%	38
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

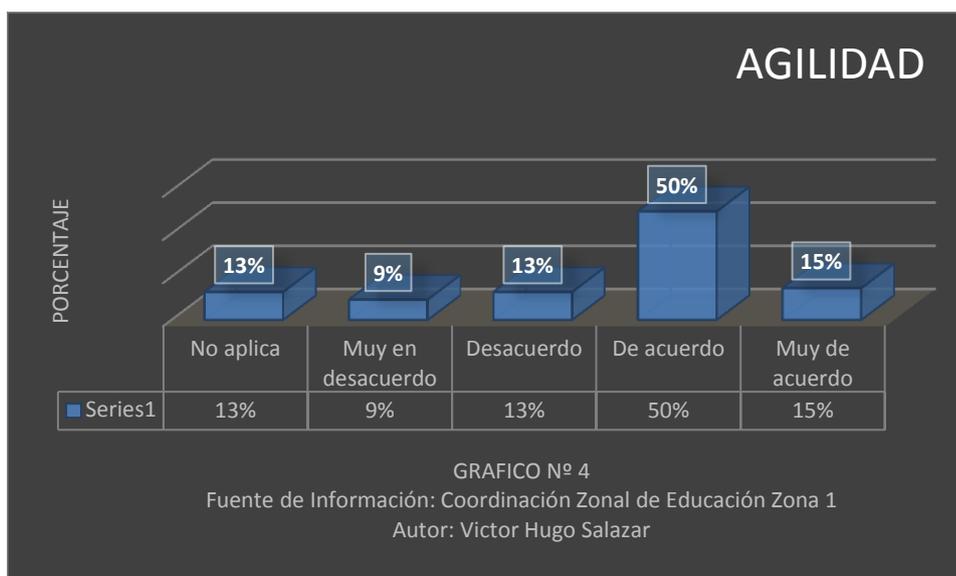
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	13%	29
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	13%	29
De acuerdo	50%	113
Muy de acuerdo	15%	33
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

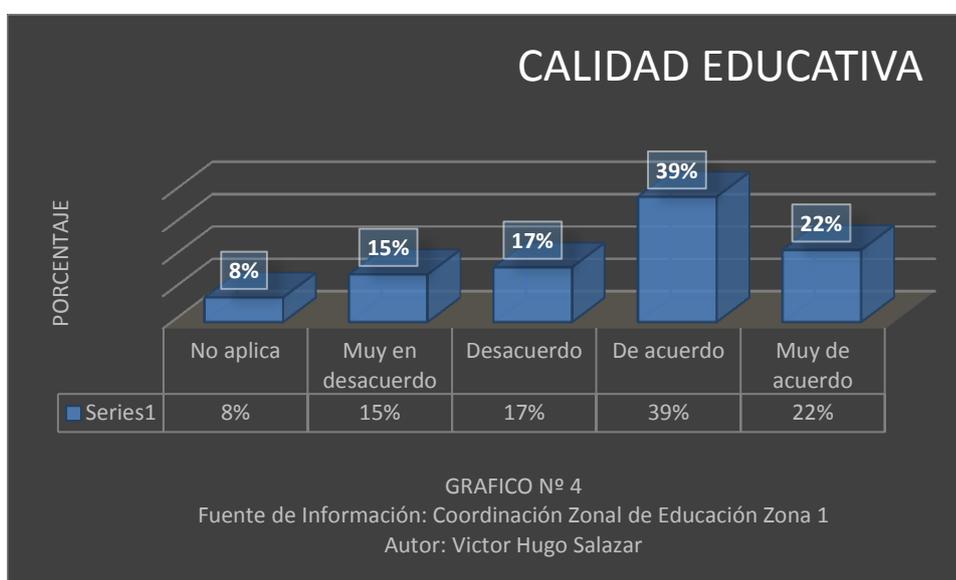
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	8%	17
Muy en desacuerdo	15%	33
Desacuerdo	17%	38
De acuerdo	39%	87
Muy de acuerdo	22%	50
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



### Análisis:

La calidad en los procesos administrativos, operativos y educativos implica impulsar procesos de descentralización que transfieren responsabilidades administrativas y financieras a las instancias educativas locales, acompañados de sistemas de información para la gestión. Otorgar autonomía a las instituciones educativas bajo lineamientos definidos por el Ministerio de Educación, que como ente rector del sistema debe garantizar su cohesión. Establecer un sistema de evaluación para medir los resultados de la calidad

educativa e impulsar su mejoramiento, y diseñar mecanismos de rendición de cuentas y responsabilidad por los resultados.

El (40%) de los encuestados están de acuerdo que los trámites y gestiones son más rápido, mientras que el (20%) se encuentra muy de acuerdo, no obstante, el (17%) está muy en desacuerdo con esta argumentación; para el (13%) no aplica este concepto y el (9%) está en desacuerdo.

El (39%) de la población encuestada considera que los procesos administrativos son menos engorrosos y fraudulentos, el (35%) está en desacuerdo con este concepto, mientras que el (11%) está muy en desacuerdo; el (9%) considera que este argumento no aplica, y finalmente el (6%) está muy de acuerdo.

El (52%) está de acuerdo que los trámites y gestiones son realizados con agilidad y, en forma oportuna, mientras que el (17%) están muy de acuerdo con este tema, para el (13%) no aplica este argumento, y de igual manera el (13%) se encuentran en desacuerdo y finalmente, el (9%) está muy en desacuerdo.

El (50%) está de acuerdo que los trámites y las gestiones son realizados con agilidad y, en forma oportuna, mientras que el (15%) está muy de acuerdo con este tema, el (13%) se encuentra en desacuerdo y el (13%) considera que no aplica, y finalmente, el (9%) está muy en desacuerdo.

El (39%) de los encuestados está de acuerdo que la oportunidad de tener una educación de calidad está llegando a todas y todos los ciudadanos, mientras que el (22%) está muy de acuerdo con este enunciado, el (17%) se encuentra en desacuerdo; el (15%) están muy en desacuerdo con este tema y, finalmente para el (8%) no aplica.

La incorporación de la calidad de la educación en la agenda política es comprensible en tanto es necesario adecuar los sistemas educativos a las nuevas situaciones sociales, económicas políticas y culturales que se experimentan a nivel global, así como a la emergencia de la sociedad del conocimiento que reclama aumentar el potencial científico y

tecnológico de los países para competir en la economía global y formar para el ejercicio de la ciudadanía.

**Pregunta N° 5**

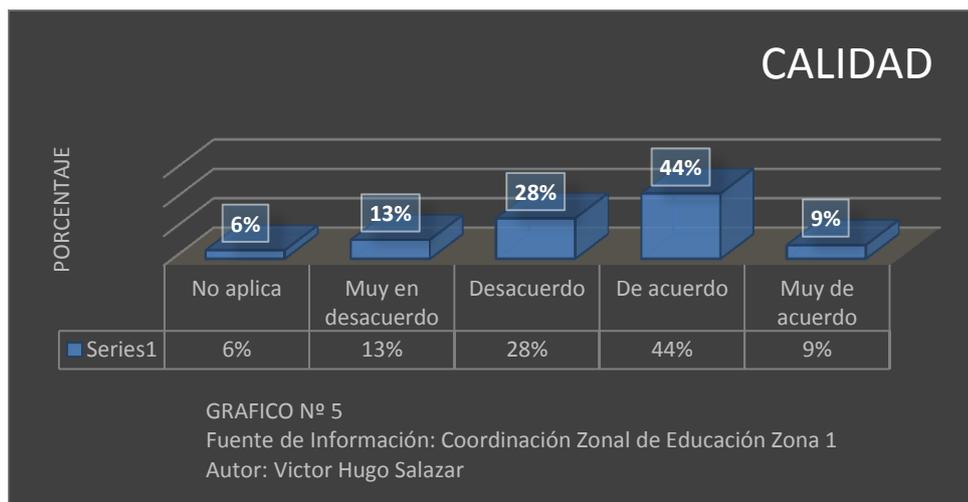
¿Cómo califica a la calidad percibida de los procesos administrativos, operativos y educativos en la Coordinación de Educación de la Zona 1?

**Tabla 7.**

	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	6%	13
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	28%	62
De acuerdo	44%	100
Muy de acuerdo	9%	21
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

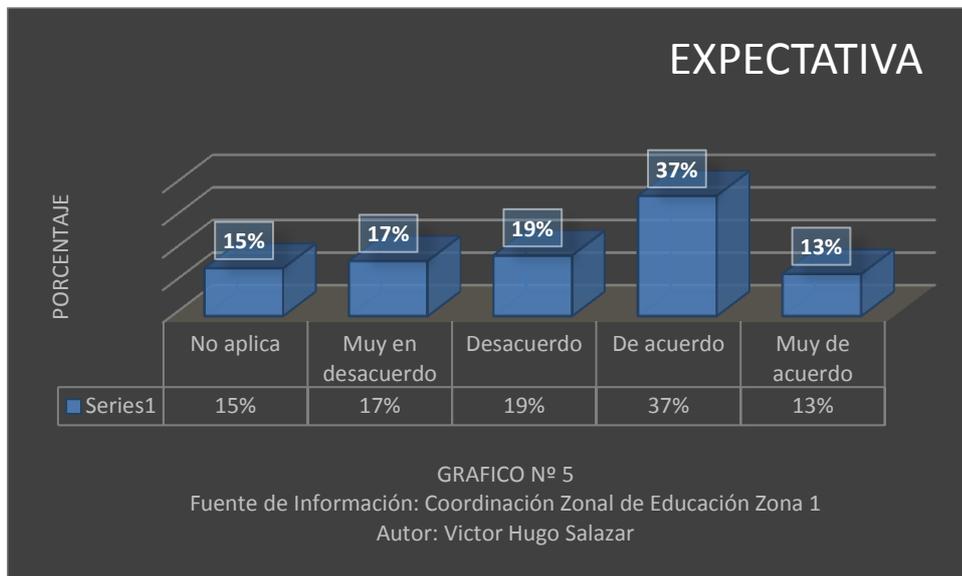
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	15%	33
Muy en desacuerdo	17%	38
Desacuerdo	19%	42
De acuerdo	37%	83
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

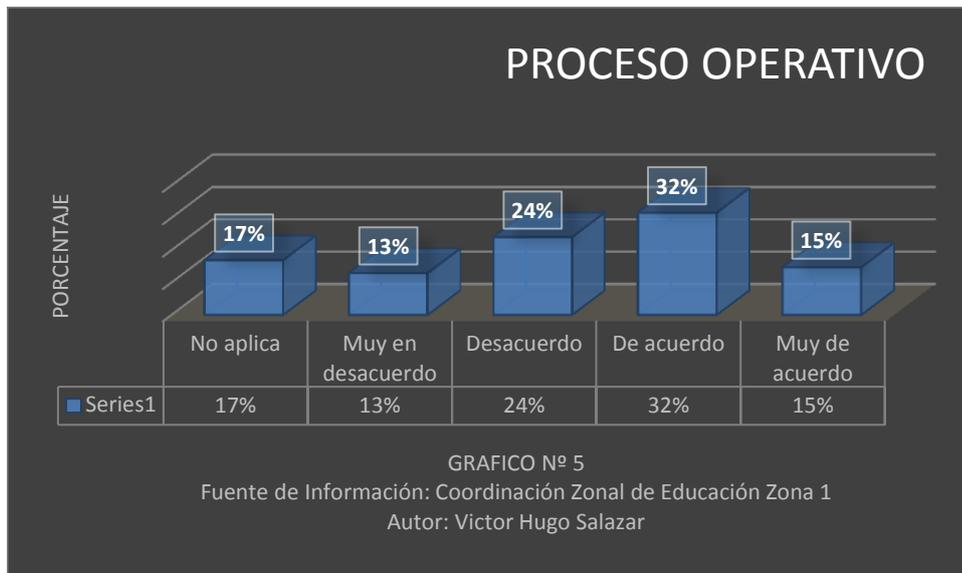
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	17%	38
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	24%	54
De acuerdo	32%	71
Muy de acuerdo	15%	33
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

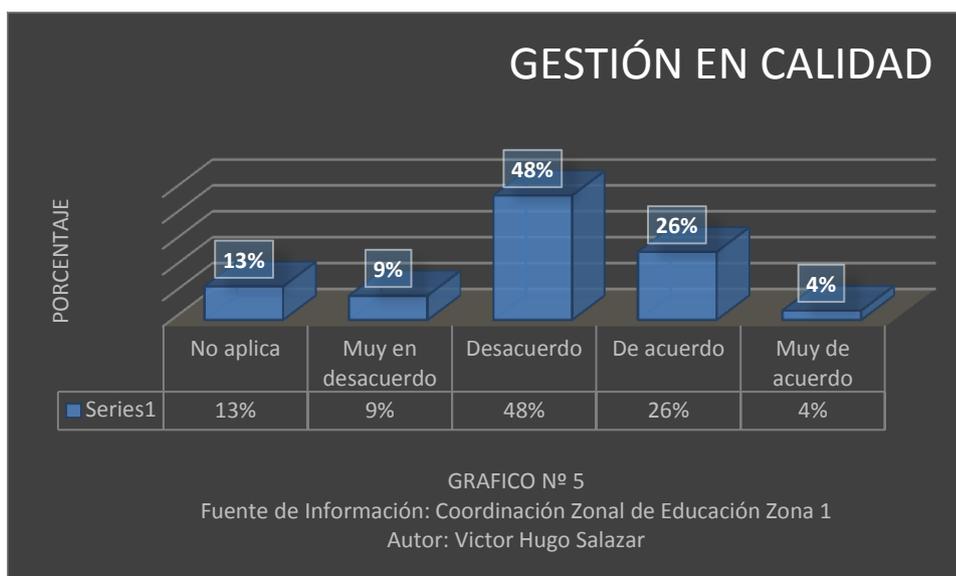
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	13%	29
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	48%	108
De acuerdo	26%	59
Muy de acuerdo	4%	8
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

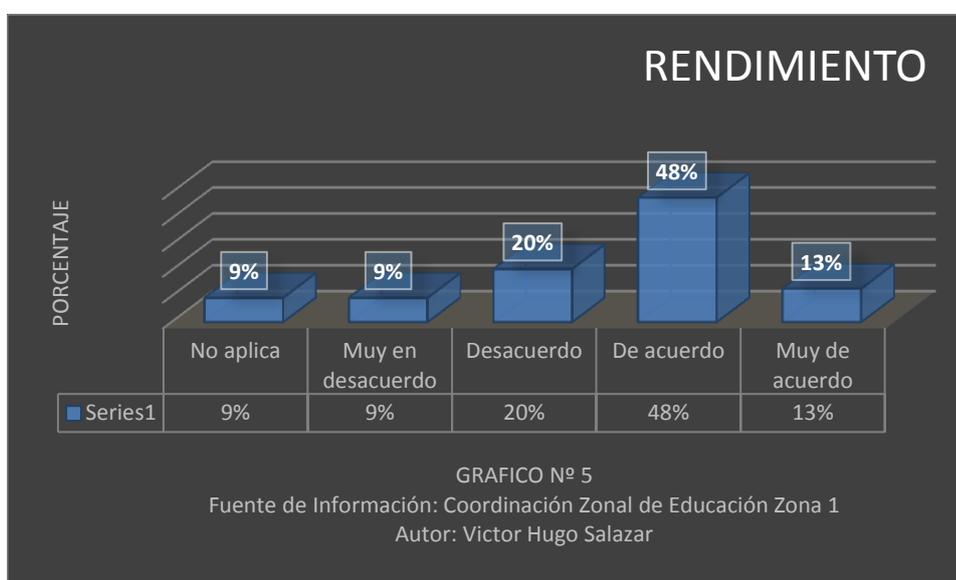
Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	20%	46
De acuerdo	48%	108
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar



### Análisis:

Mejorar la calidad de los procesos administrativos , operativos y educativos implica salir de un enfoque puramente administrativo, de un enfoque basado exclusivamente en la gerencia de los sistemas, para incorporar las disciplinas que nos permitan comprender la lógica social, política y cultural, que existe en los fenómenos de cambio institucional.

El (44%) de los encuestados están de acuerdo que los procesos administrativos son de excelente calidad, mientras que el (28%) se encuentra en desacuerdo, así, el (13%) está muy en desacuerdo con esta argumentación; el (9%) se encuentra muy de acuerdo y finalmente para el (6%) no aplica este concepto.

El (37%) de la población encuestada está de acuerdo que la administración y los procesos educativos superan las expectativas, mientras que el (19%) está en desacuerdo, y el (17%) está muy en desacuerdo; el (15%) considera que no aplica, y finalmente el (13%) está muy de acuerdo con este argumento.

El (32%) está de acuerdo que los procesos administrativos y operativos pueden ser recomendados para otras Zonas de Educación trámites, mientras que el (24%) está en desacuerdo con este tema, a pesar que para el (17%) no aplica este argumento, el (15%) se encuentra muy de acuerdo y finalmente, el (13%) está muy en desacuerdo.

El (48%) está en desacuerdo que los trámites y las gestiones de los funcionarios de educación son recibidos con excelencia corporativa, mientras que el (26%) está muy de acuerdo con este tema, para el (13%) no aplica este concepto, no obstante el (9%) está muy en desacuerdo y, finalmente el (4%) está muy de acuerdo.

El (48%) de los encuestados está de acuerdo que la administración educativa y los resultados de los aprendizajes tienen una imagen impecable, mientras que el (20%) está en desacuerdo con este tema, luego el (13%) se encuentra muy de acuerdo; y en iguales porcentajes, el (9%) está muy en desacuerdo con este tema y, para el (9%) no aplica.

Se debe ampliar la mirada para colocar estos procesos en el marco más general de los problemas de gobernabilidad de la sociedad en su conjunto, superando los enfoques exclusivamente sectoriales que han dominado muchos de los análisis del pasado.

### Pregunta Nº 6

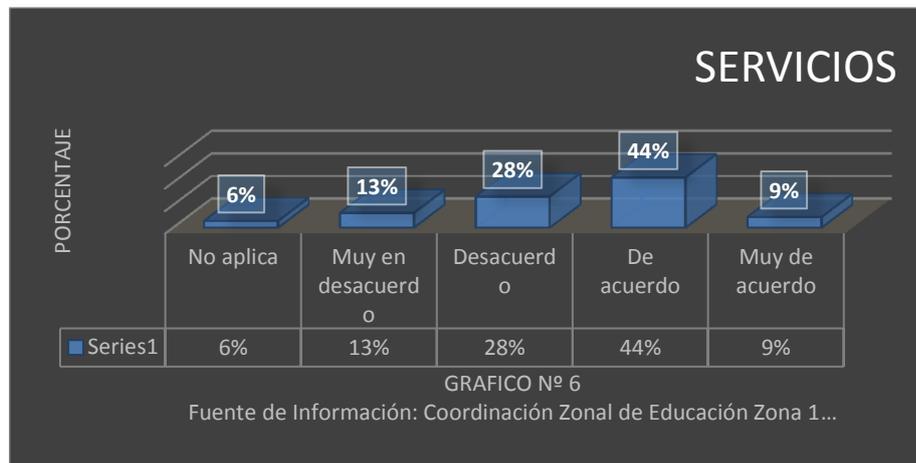
¿Considera usted que con el Modelo EFQM la institución será más eficiente, eficaz y promoverá la satisfacción y expectativa de sus usuarios?

**Tabla 8.**

	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	6%	13
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	28%	62
De acuerdo	44%	100
Muy de acuerdo	9%	21
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

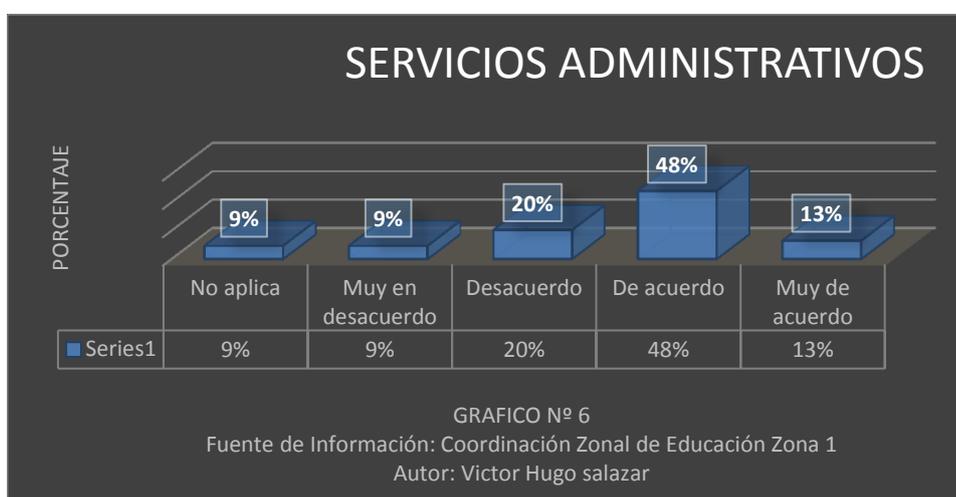
Autor: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	20%	46
De acuerdo	48%	108
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

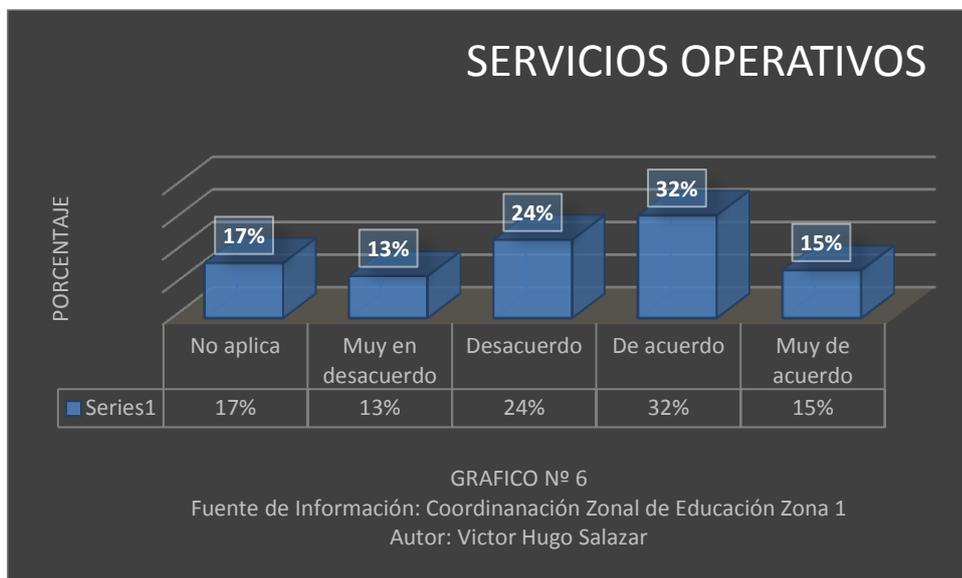
Autor: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	17%	38
Muy en desacuerdo	13%	29
Desacuerdo	24%	54
De acuerdo	32%	71
Muy de acuerdo	15%	33
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

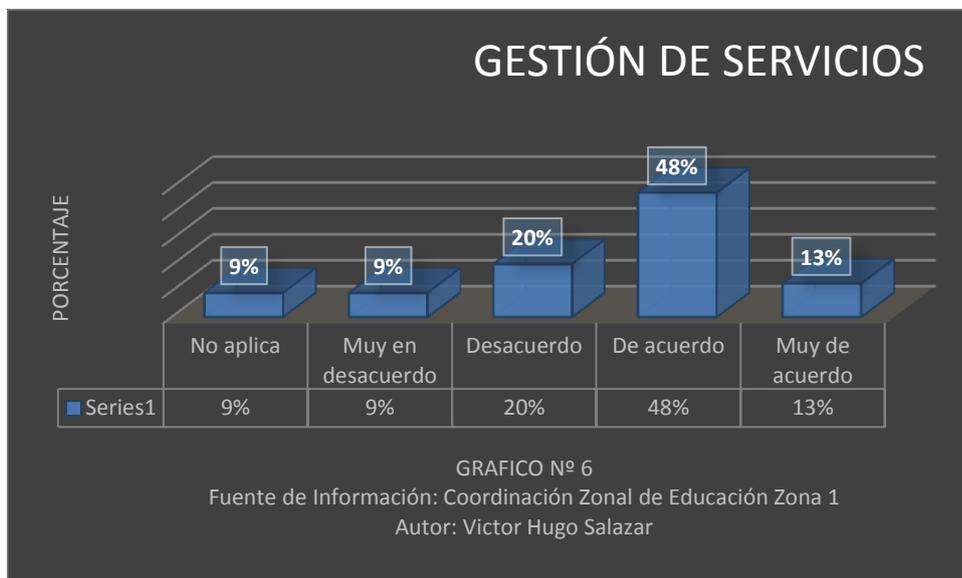
Autor: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	9%	21
Muy en desacuerdo	9%	21
Desacuerdo	20%	46
De acuerdo	48%	108
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

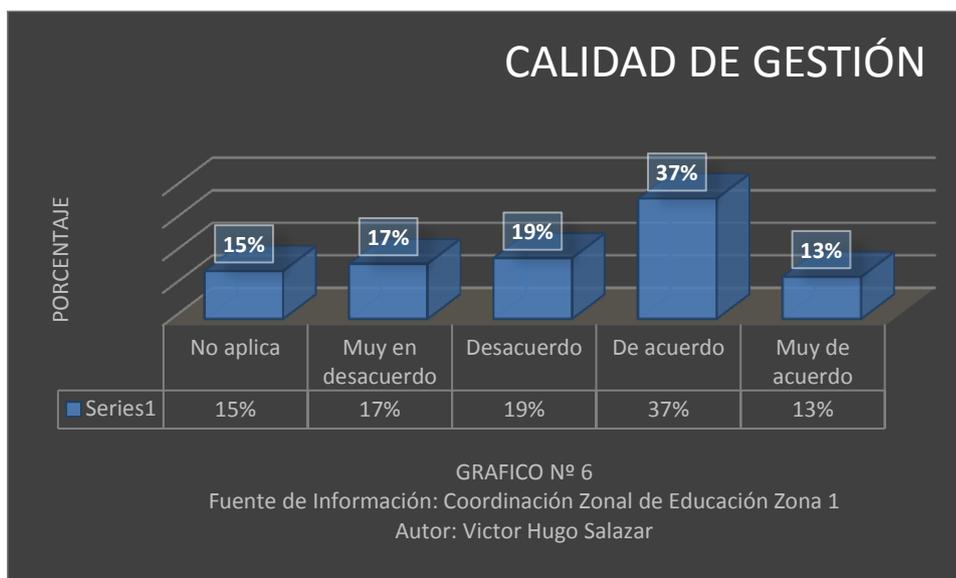
Autor: Víctor Hugo Salazar



	PORCENTAJE	FRECUENCIA
No aplica	15%	33
Muy en desacuerdo	17%	38
Desacuerdo	19%	42
De acuerdo	37%	83
Muy de acuerdo	13%	29
TOTAL	100%	225

Fuente de Información: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

Autor: Víctor Hugo Salazar



### Análisis:

Respecto a que con el Modelo EFQM la institución mejorará los niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción – expectativas de sus usuarios se obtiene los siguientes resultados:

El (44%) de los encuestados están de acuerdo que el Modelo EFQM promoverá los niveles de eficacia y eficiencia, así como la satisfacción – expectativas de sus usuarios, mientras

que el (28%) se encuentra en desacuerdo, y así mismo, el (13%) está muy en desacuerdo con esta argumentación; pero el (9%) está muy de acuerdo y finalmente para el (6%) no aplica este concepto.

El (48%) de la población encuestada está de acuerdo con la implementación del EFQM, mientras que el (28%) está en desacuerdo, y el (13%) está muy en desacuerdo; pero el (9%) está muy de acuerdo con este tema, finalmente para el (6%) no aplica.

El (32%) está de acuerdo con el Modelo EFQM, mientras que el (24%) está en desacuerdo con este tema, si para el (17%) no aplica, el (15%) opina estar muy de acuerdo, y finalmente el (13%) opina estar muy en desacuerdo con el argumento.

El (48%) está de acuerdo que existen trámites y gestiones exclusivos de los funcionarios de educación con ciertos clientes, mientras que el (20%) está en desacuerdo con este tema, el (13%) dice estar muy de acuerdo, así en iguales porcentajes tenemos que el (9%) está muy en desacuerdo con el enunciado y para el (9%) no aplica.

El (37%) de los encuestados está de acuerdo que los servicios administrativos, operativos y educativos son los de máxima calidad que se ha logrado hasta la actualidad, mientras que el (19%) está en desacuerdo con este enunciado, el (17%) se encuentra muy en desacuerdo; para el (15%) no aplica y finalmente el (13%) opina estar muy de acuerdo con este tema.

#### **4.1. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

Para la verificación de las hipótesis y demostrar la validez de las predicciones contenidas en la hipótesis H0 y H1 se utilizó la técnica estadística descriptiva porcentual (porcentaje) con la información primaria de los datos de las encuestas aplicadas, de la pregunta No. 6 que es la prueba de conceptos se establece que el 53% de los encuestados manifiestan que con el Modelo EFQM la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 mejorará la eficiencia, eficacia, satisfacción y expectativa de sus usuarios. De esta forma se aprueba la hipótesis:

H0: La gestión administrativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, será más eficiente, eficaz, satisfacción y expectativas de sus usuarios, con la propuesta de un Modelo EFQM.

**CAPÍTULO V**  
**5. PROPUESTA**

## **5.1. Introducción**

Las entidades públicas en el país sobre la base del mandato constitucional que promueve el Plan para el Buen Vivir, dentro del nuevo enfoque de gestión del sector público, propone que las entidades se alineen a establecer políticas, metodologías de gestión institucional y lineamientos necesarios para el mejoramiento de la administración pública. Que la administración pública según el artículo 227 de la Constitución de la República constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Para dar cumplimiento con este articulado la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 de Ibarra busca mediante el Modelo EFQM una planificación integral estratégica implementando buenas prácticas de administración corporativa institucional, a través del enfoque de gestión por procesos que permita realizar el control, seguimiento y evaluación de resultados de la gestión de los planes, programas, proyectos, de sus procesos internos con eficacia, eficiencia, mejoramiento continuo, centrado en la satisfacción y expectativa de sus usuarios.

El modelo EFQM es una herramienta técnica administrativa, operativa que ayudará a la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 a estructurar un sistema integral de gestión a través de metodologías y herramientas técnicas específicas de “Agentes Facilitadores” de: talento humano, la estructuración de políticas y estrategias, la determinación de recursos económicos, materiales, la delimitación de sus procesos claves; orientados a conseguir su misión, visión, metas y “Resultados” en un contexto de logro de indicadores de desempeño de su talento humano, de satisfacción de sus usuarios, de resultados de sociedad (rendición de cuentas de presupuesto) y resultados clave de gestión institucional, para fundamentar la innovación y aprendizaje como principio de mejoramiento continuo.

### **5.1.1. *Ámbito de aplicación***

El modelo EFQM es una guía metodológica, administrativa, para ser aplicada en la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 de Ibarra.

### **5.1.2. Marco normativo**

- Constitución de la República del Ecuador art. 227 y art. 116
- Registro Oficial No. 501 del 28 de julio del 2011. Norma Técnica de Gestión por Procesos.
- Reglamento General del Ministerio de Relaciones Laborales
- Reglamento General de la LOSEP
- Normativa Técnica Institucional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

### **5.1.3. Objetivos:**

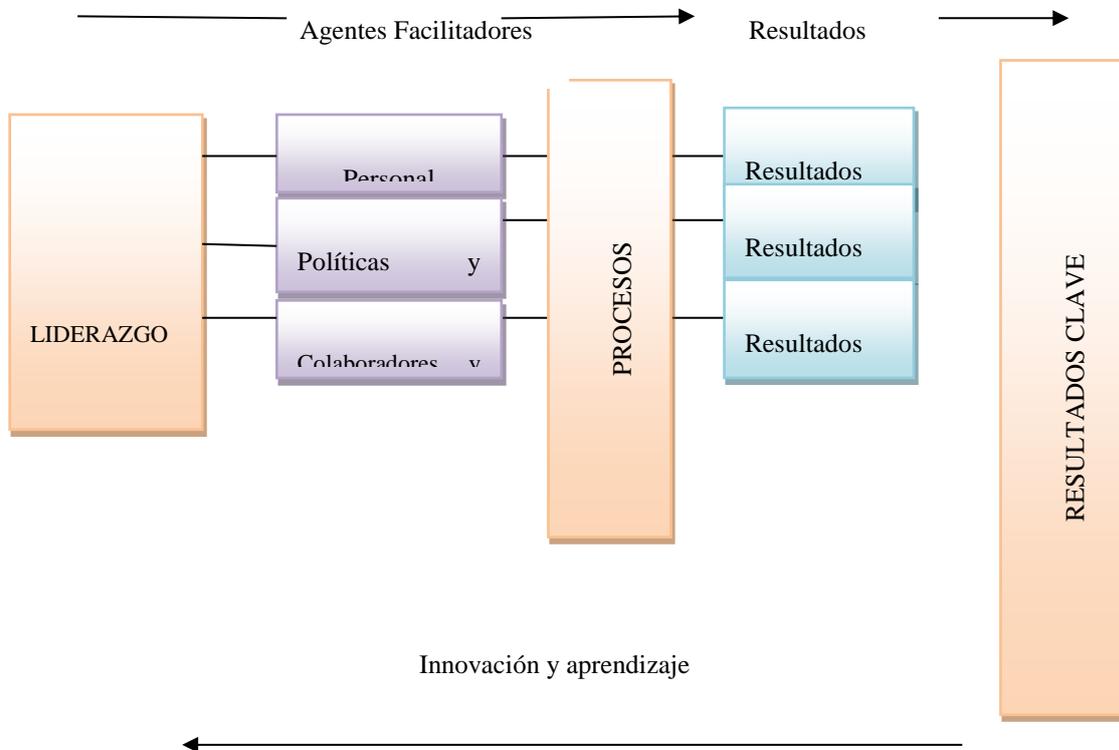
#### **5.1.3.1. Objetivo general**

Formular el modelo EFQM de calidad orientado a mejorar la gestión administrativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

#### **5.1.3.2. Objetivos específicos:**

- Determinar los agentes facilitadores del modelo EFQM estableciendo el talento humano, delimitando sus políticas y estrategias y los recursos institucionales (Coordinación Zonal de Educación Zona 1)
- Establecer la medición de los resultados del EFQM en relación al talento humano, los niveles de satisfacción de los usuarios, sociedad (presupuesto) y los resultados claves de gestión.
- Proponer estrategias y acciones de innovación y aprendizaje para el mejoramiento continuo, enfoque al usuario y optimación de los recursos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

## 5.2. Estructura del modelo EFQM



Fuente: (LÓPEZ Rey, Sistemas de Calidad, 2011)

**Figura 1.** Flujograma

### 5.2.1. Agentes facilitadores.

#### 5.2.1.1. Liderazgo.

##### 5.2.1.1.1. Misión.

Administrar el sistema educativo zonal y diseñar las estrategias y mecanismo necesario para asegurar la calidad de los servicios, educativos de la zona, desarrollar proyectos y programas educativos zonales y coordinar a los niveles desconcentrados de su territorio.

#### 5.2.1.1.2. *Visión*

Ser un Sistema Educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la zona 1 desconcentradamente, bajo un marco jurídico adecuado, que responda a las necesidades de desarrollo de la región, con énfasis en la participación y distribución equitativa de recursos, que lidere los cambios sociales el desarrollo cultural y socioeconómico zonal.

- Valores
- Respeto
- Equidad
- Solidaridad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Puntualidad

#### 5.2.1.2. *Talento humano*

El talento humano que dispone la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 es el siguiente:

**Tabla 9. Talento humano**

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Docentes Distritos y Circuitos de Imbabura	3200
Administradores de Distritos y Circuitos de Imbabura	30
<b>Total</b>	<b>3230</b>

Fuente: Coordinación Zonal de Educación Zona 1

### **5.2.1.3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un instrumento de ventaja competitiva que fortalece la cadena de valor de los procesos organizacionales, para mejorar la forma de actuar de su talento humano en forma coherente con las políticas, misión, visión y metas estratégicas de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1. La cultura organizacional está fundamentada desde el punto de vista de desarrollo personal, crecimiento profesional, condiciones de trabajo para fortalecer la gestión administrativa bajo el enfoque el EFQM.

La cultura organizacional pretende fortalecer el sentido de pertinencia, compromiso en el talento humano, satisfacción, trabajo en equipo, participar en la solución de problemas, lograr los objetivos propuestos individuales y de la institución. Con la aplicación de la cultura organizacional se desarrolla ambientes de trabajo armónicos, con creatividad, innovación de los procesos, que establezcan como resultado satisfacción en sus usuarios. La capacitación y desarrollo de carrera es parte relevante de la cultura organizacional a través de políticas, acciones que regulen los estudios de carrera de su talento humano, vinculados con las necesidades de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

### **5.2.1.4. Capacitación y desarrollo del talento humano**

Según el capítulo VI de la Formación y Capacitación (LOSEP) en el art. 201 de la capacitación establece que la capacitación y el desarrollo profesional, constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional orientado a adquirir o actualizar conocimiento, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de justicia, calidad, equidad y solidaridad basado en el plan nacional de capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios del sector público.

Con este en que legal se establece el procedimiento de capacitación para el fortalecimiento de la cultura organizacional y deberá estar en relación a los requerimientos de capacitación que tiene el talento humano de la institución. La capacitación que será realizada a través de

entidades que estén calificadas como operadoras de capacitación y deberá realizarse de acuerdo los horarios que establezca la institución.

#### **5.2.1.5. Plan de capacitación**

Los planes de capacitación se realizarán en cumplimiento con el art. 73 de la LOSEP, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación y capacitación, tendrá como obligación socializar y transmitir los conocimientos adquiridos con el talento humano de la entidad.

#### **5.2.1.6. Objetivos específicos**

- Fortalecer las competencias profesionales del talento humano de la institución.
- Mejorar las habilidades cognitivas y praxis del talento humano de la institución para interactuar en sus procesos y cargos.
- Innovar tecnologías acorde a las necesidades de la institución que deben ser asimiladas por su talento humano.

### **5.3. Políticas**

- Disponer de programas de capacitación de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Realizar las capacitaciones en fechas y horarios que no interrumpa los procesos operativos y administrativos de la entidad.
- Establecer alianzas estratégicas con las operadoras de capacitación que estén reconocidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Disponer de espacios físicos para realizar los eventos de capacitación en la entidad.

### 5.3.1.1. Estructura del plan y tipos de capacitación

La estructura del plan y tipos de capacitación se sustentará en información obtenida de la Unidad del Talento Humano en el que determine la detección de necesidades y con este sustento se elaborará el plan de capacitación; mediante el cual constará como elementos básicos: el nombre del cursos, la acción formativa, la fecha de inicio y finalización y el presupuesto.

**Tabla 10. Plan de capacitación**

Nombre del curso	Acción de capacitación	Área	Presupuesto	Semestres	
				1	2
Administración por procesos	Organización administrativa por procesos	Todas las unidades organizacionales administrativas de la institución	\$2.000	x	
Gestión del talento humano	Mejorar el comportamiento del talento humano	Unidad administrativa del talento humano	\$1.500	x	
Evaluación del desempeño por competencias	Medición de competencias del talento humano	Unidad Administrativa del talento humano	\$1.500	x	
Evaluación de gestión institucional	Medición de indicadores de gestión institucional	Todas las unidades	\$2.000		x
Atención al cliente	Comportamiento de atención del talento humano	Todas las unidades	\$1.800	x	
<b>Total</b>			<b>\$8.800</b>		

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

### **5.3.1.2. Desarrollo de carrera**

El proceso de desarrollo de carrera es una estrategia importante de la cultura organizacional y tiene como objetivo que el talento humano adquiera mayor pertinencia en los cargos y los procesos en los que se desempeña. El desarrollo de carrera debe ser concebido como un proceso programado, técnico, continuo, orientado al fortalecimiento e impulso de la eficacia y eficiencia de su talento humano para que los procesos en los que ellos se desenvuelven sean eficientes, eficaces y satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios que es el enfoque principal del EFQM.

### **5.3.1.3. Trabajo en Equipo.**

Una de las estrategias de la cultura organizacional es el trabajo en equipo que facilitara mejoras individuales y organizacionales, el perfeccionamiento de los procesos y actividades de los cargos o puestos de trabajo, facilitando una mejor gestión de resultados individuales e institucionales. Las estrategias consideradas para trabajo en equipo son las siguientes:

- Analizar los grupos y equipos de talento humano que tienen relación directa en los procesos y actividades que realizan en sus cargos o puestos de trabajo.
- Efectuar reuniones técnicas que tienen relación con los procesos que interrelacionan al talento humano que forman parte del equipo, para enfocarse una misma visión, definir metas, políticas, tácticas y otras acciones.
- En la identificación de problemas estos quedaran expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias y se podrán resolver en forma más eficiente y en menor tiempo, lo que ocasionará eficacia y eficiencia institucional.

Reuniones del equipo.- una de las acciones importantes de esta estrategia son las reuniones de equipo, con el objetivo de disponer de ambientes de trabajo que estimulen al talento humano a expresarse y aportar ideas permitiendo que surjan puntos de vista e ideas divergentes. Además de las responsabilidades del equipo los miembros deberán:

Escuchar “abiertamente” enfoques alternativos que manifiesten los integrantes del equipo de trabajo en sus estructuras organizacionales.

- La unidad de gestión del talento humano fortalecerá a la formación de equipos de trabajo para alcanzar mejores resultados.
- El talento humano deberá prepararse en forma efectiva para las reuniones recopilando datos, información apropiada (hechos) relacionados con los temas que tratara en la reunión de trabajo.
- Expresar y compartir ideas y opiniones que sean pertinentes, coherentes y viables con los procesos y las metas.
- Desarrollar planes para el mejoramiento continuo del trabajo en equipo
- Crear y revisar los procesos para mejorar la calidad y satisfacción de los usuarios

Estrategias:

Desarrollar un sistema organizado que cuente con un conjunto estándar de observaciones entre los procesos del talento humano y normas que reglamenten las reuniones de trabajo en la entidad.

Desarrollar normas para guiar el comportamiento individual del talento humano, para conseguir una participación integral, interactiva.

### 5.3.1.4. Políticas y estrategias

#### 5.3.1.4.1. Eje estratégico 1: Talento humano (personal)

El talento humano de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, fortalecido las competencias para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia que permitan alcanzar la misión y visión de la organización.

**Tabla 11. Talento humano**

Política	Fortalecer las competencias y capacidades del talento humano, a través del perfeccionamiento, la capacitación, la innovación y el desarrollo de carrera, para una gestión integral del desempeño
Objetivo general	Garantizar el óptimo desempeño del talento humano, a través de una cultura organizacional y trabajo en equipo.
Objetivo específico	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incrementar la eficacia del talento humano.</li><li>2. Mejorar las competencias del talento humano</li><li>3. Generar el desarrollo de carrera en el talento humano</li></ol>
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar una cultura organizacional, para potencializar las capacidades del personal en términos de eficacia</li><li>2. Establecer cursos de capacitación y perfeccionamiento</li><li>3. Promover acciones para el desarrollo de carrera</li></ol>
Meta anual	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alcanzar el 90% de eficacia del talento humano</li><li>2. Llegar de 90 a 95% las competencias del talento humano en sus cargos .</li><li>3. Tener el 95% de personal con título de tercer nivel</li></ol>
Indicador de gestión	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Numero trabajos ejecutados / número de trabajos asignados *100</li><li>2. Personal mejorado competencias / total de personal * 100</li><li>3. Personal con título de tercer nivel / total de personal *100</li></ol>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

5.3.1.4.2. Eje estratégico 2: Usuarios (clientes)

La administración de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, es confiable, transparente, moderno que busca satisfacer las expectativas y necesidades de sus usuarios.

**Tabla 12. Usuarios**

Política	Intensificar las acciones de gestión administrativa que permita la satisfacción y las expectativas de sus usuarios
Objetivo general	Establecer las acciones administrativas, operativas, para alcanzar el nivel de satisfacción y expectativas de los usuarios
Objetivo específico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la Satisfacción de los usuarios de la institución</li> <li>2. Optimizar los plazos de entrega de los documentos solicitados</li> <li>3. Incrementar el número de usuarios atendidos para una mejor cobertura de la institución</li> <li>4. Disminuir el número de quejas existentes en la institución</li> </ol>
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de principios, valores en la gestión institucional</li> <li>2. Controlar los tiempos planificados en la entrega de los documentos solicitados por los usuarios</li> <li>3. Mejorar el desempeño de la gestión del talento humano y de los procesos</li> <li>4. Atender a los usuarios en los horarios establecidos y de acuerdo a las normativas de calidad del servicio.</li> </ol>
Meta anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar del 95 al 100% de usuarios satisfechos</li> <li>2. Despachar de un 80 a 90% los documentos en los plazos acordados</li> <li>3. Lograr un 90% de usuarios atendidos en horarios establecidos</li> <li>4. Disminuir en un 5% el número de quejas de los usuarios</li> </ol>
Indicador de gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de usuarios atendidos / número de usuarios satisfechos *100</li> <li>2. Plazos de entrega ejecutados / plazos de entrega planificados *100</li> <li>3. Número de usuarios atendidos / número de usuarios planificados *100</li> <li>4. Número de quejas atendidas / número de quejas ingresadas *100</li> </ol>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

5.3.1.4.3. Eje estratégico 3: de la sociedad

Constituirse en una entidad de servicio a la ciudadanía alcanzando los mejores niveles en el uso de sus recursos institucionales, especialmente el económico financiero, cumpliendo las normas constitucionales, los reglamentos, para un mejor servicio a la sociedad.

**Tabla 13. Sociedad**

Política	Utilizar en forma óptima los recursos económicos y financieros de la institución, de acuerdo a las normas y procedimientos financieros contables.
Objetivo general	Alcanzar los niveles de capacidades optimas y sostenibilidad financiera
Objetivo específico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar niveles de eficacia óptimos en la ejecución de presupuesto</li> <li>2. Cumplir con los presupuestos planificados en el Plan Operativo Anual (POA)</li> <li>3. Lograr que los gastos corrientes estén acorde a los ingresos corrientes planificados por la institución.</li> <li>4. Determinar los presupuestos reales que requiere la empresa para disminuir los niveles de iliquidez.</li> </ol>
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar cumplimiento al ciclo presupuestario estableciendo medidas de control interno</li> <li>2. Elaborar la programación presupuestaria fundamentada en los proyectos y acciones del Plan Operativo Anual (POA)</li> <li>3. Controlar las partidas de gastos corrientes para cumplimiento de los techos presupuestarios de ingresos que tiene la institución.</li> <li>4. Planificar los presupuestos en relación a los requerimientos y niveles de gastos institucional.</li> </ol>
Meta anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr del 95 al 100% la ejecución presupuestaria</li> <li>2. Dar cumplimiento del 95 al 100% del presupuesto en los POAS</li> <li>3. Obtener un estándar de gasto corriente del 100%</li> <li>4. Establecer egresos totales al 100% en relación a sus ingresos.</li> </ol>
Indicador de gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado *100</li> <li>2. Ejecución de presupuesto anual / presupuesto del POA *100</li> <li>3. Ingresos corrientes / gastos corrientes</li> <li>4. Ingresos propios / egresos totales*100</li> </ol>

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: Víctor Hugo Salazar**

#### 5.3.1.4.4. Eje Estratégico 4: Procesos

La Coordinación Zonal de Educación Zona 1, dispone de una integración administrativa de gestión por procesos en forma sistematizada que busca la superación de su talento humano y una gestión administrativa moderna.

**Tabla 14. Procesos**

Política	Los procesos se regirán a criterios de calidad, mejoramiento continuo, transparencia y evaluación de gestión.
Objetivo general	Disponer de una administración de calidad centrada en la atención de sus usuarios
Objetivo específico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el control interno, para salvaguardar los activos no corrientes de la institución</li> <li>2. Fortalecer la eficacia de las actividades de los procesos gobernantes, sustantivos y de apoyo</li> <li>3. Incrementar el nivel de priorización de los proyectos que ejecute la institución</li> <li>4. Incrementar el seguimiento y mejora de los procesos de ejecución de presupuesto</li> </ol>
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un sistema de control interno</li> <li>2. Desarrollo de un sistema de mejoramiento de procesos</li> <li>3. Priorizar los proyectos de acuerdo a las necesidades y que contemplen en su plan estratégico</li> <li>4. Aplicar acciones de seguimiento y mejora de procesos de ejecución presupuestaria</li> </ol>
Meta anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar el 95 % de actividades programadas</li> <li>2. Disponer del 90% de procesos mejorados</li> <li>3. Ejecutar del 95 al 100% de proyectos priorizados</li> <li>4. Mejorar los indicadores de los procesos</li> </ol>
Indicador de gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. (número de actividades ejecutadas/ actividades programadas)* 100</li> <li>6. Procesos mejorado/ procesos desarrollados</li> <li>7. Número de proyectos que cumplen priorización / número de proyectos totales</li> <li>8. Numero de indicadores mejorados / Numero de indicadores planificados</li> </ol>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Víctor Hugo Salazar

#### **5.3.1.5. Principios**

El modelo gestión EFQM se fundamenta en una administración pública de calidad que se constituye en un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

#### **5.3.2. Recursos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1**

Los recursos económicos financieros que tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1 son a través del Ministerio de Finanzas y corresponden a un presupuesto anual promedio de \$365'000.000,00 USD, destinados a los siguientes gastos:

Gastos corrientes: gastos de personal, bienes y servicios de consumo y otros gastos.

Gastos de inversión que corresponden a: gastos en personal para inversión, bienes y servicios, consumo – inversión, obras públicas.

Gastos de capital para las partidas de activos de larga duración.

La Coordinación Zonal de Educación Zona 1, dispone de un edificio propio de 1 planta en el que se distribuyen los diferentes ambientes espaciales, para desarrollar la estructura organizacional y funcional que tiene la entidad. El equipamiento de las dependencias está determinado por mobiliario en general, distribuido a través de estaciones de trabajo y equipos de informática. Para la información interna de memorandos y otros se utiliza el software QUIPUX, y software especial para el análisis de información de los distintos programas de educación que maneja esta coordinación zonal.

#### **5.3.2.1. Procesos**

El modelo EFQM se sustenta en el principio de cadena de valor, la gestión por procesos que potenciará una gestión moderna y eficiente de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, para fortalecer los procesos gobernantes, los sustantivos o agregados de valor y los de apoyo a fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos;

talento humano, materiales, tecnológicas, económicas – financieras. Mediante la Gestión de Procesos se logra que la organización implante con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad ya que podrá operar de manera eficiente y eficaz, para alcanzar los siguientes criterios:

- Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.
- Anticiparse de manera continua a las innovaciones y a la visión de cambio que tiene la administración pública en el país.
- Adaptarse a los cambios tecnológicos y sistemas de información del sector público.

#### 5.3.2.1.1. *Principios de la gestión por procesos*

La gestión por procesos se regirá de acuerdo a los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y específicamente son los siguientes:

Mejora continua. La gestión por procesos está determinada en un ciclo de actividades recurrentes con la finalidad de fortalecer y mejorar las capacidades de las actividades que desarrolla la institución para cumplir con los requerimientos de su talento humano y de sus usuarios.

Enfoque al cliente. El modelo EFQM, a través de la gestión por procesos tiene como finalidad brindar un servicio a sus usuarios, a la ciudadanía cumpliendo los niveles de satisfacción actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por atender sus expectativas.

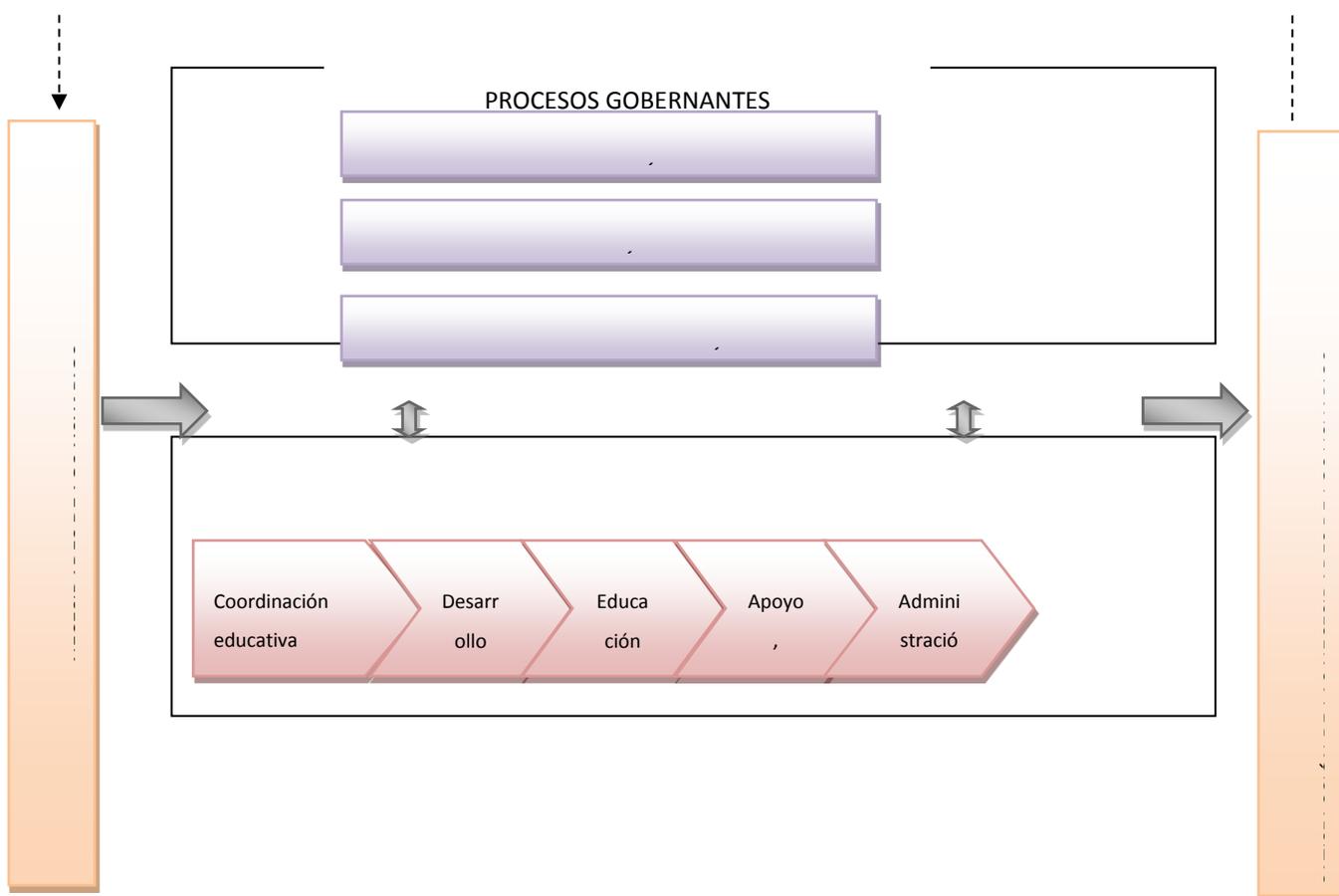
Optimización. La gestión por procesos estará orientada a la optimización de su talento humano, de las capacidades de la institución, de alcanzar sus objetivos y metas de forma eficiente, eficaz.

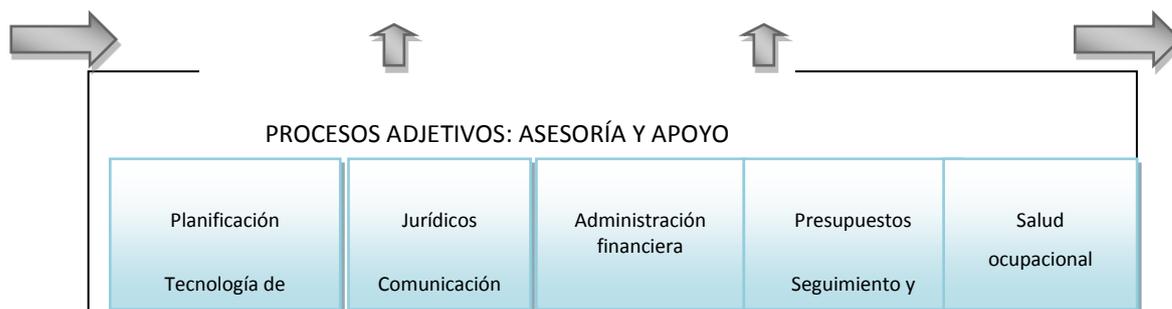
Sistematización. La gestión por procesos viabiliza y orienta la sistematización de las actividades para que en lo posterior sean automatizadas, utilizando herramientas tecnológicas de acuerdo a las características de la institución.

### 5.3.2.2. Mapa de procesos

La estructura descriptiva del mapa de procesos para la gestión de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, se estableció para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales, atribuciones, responsabilidades. La estructura del mapa de procesos es el siguiente:

**Figura 2. Mapa de procesos**





Fuente: Coordinación Zonal de Educación Zona1

La estructura organizacional de la gestión por procesos se alinea con su misión y visión con la finalidad de asegurar un ordenamiento orgánico funcional que permita el mayor valor agregado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de la visión institucional de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

#### 5.3.2.2.1. *Procesos gobernantes*

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y tienen como responsabilidad la autoridad máxima.

#### 5.3.2.2.2. *Procesos sustantivos (agregados de valor)*

Son los procesos esenciales de la institución destinados a llevar a cabo sus actividades cotidianas que permitan el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

#### 5.3.2.2.3. *Procesos adjetivos o de apoyo*

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos y se encargan de proporcionar el personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y el manejo administrativo financiero.

### 5.3.3. Levantamiento de procesos

#### 5.3.3.1. Procesos gobernantes

##### 5.3.3.1.1. Proceso: Plan estratégico.

Tabla 15.



#### COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

PROCESO	Plan estratégico
CÓDIGO	P-01

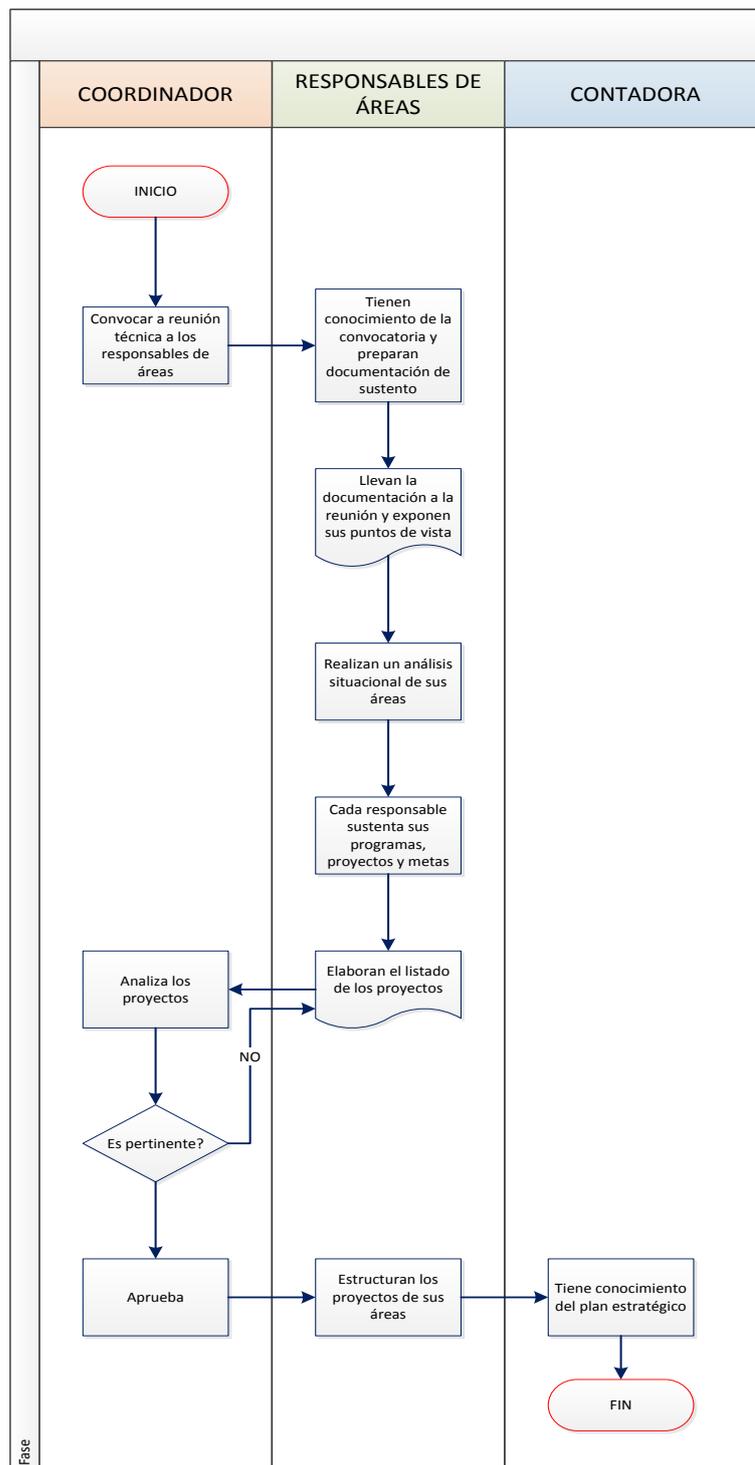
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador	Convocar a reunión técnica a los responsables de las áreas administrativas, contables y operativas de la institución
2	Responsables de áreas	Tienen conocimiento de la convocatoria y preparan documentación de sustento y soporte para la estructura del plan estratégico
3	Responsables de áreas	Llevar la documentación a la reunión y exponen sus puntos de vista para la elaboración del plan estratégico
4	Responsables de áreas	Realizan un análisis situacional de sus áreas respectivas con la finalidad de encontrar los potenciales proyectos que deben ser ubicados en sus áreas operativas

5	Responsables de áreas	Cada responsable sustenta su programa, proyecto, metas para su área administrativa pertinente en concordancia con los objetivos estratégicos definidos por la institución.
6	Responsables de áreas	Elaboran el listado de los proyectos y ponen a consideración de la coordinación para su aprobación
7	Coordinador	Analiza los proyectos, verifica presupuestos y si es pertinente aprueba los que son necesarios caso contrario rechaza
8	Responsables de áreas	Estructuran los proyectos de sus respectivas áreas previo la autorización de la coordinación
9	Contadora	Una vez definido los proyectos el departamento contable tiene conocimiento del plan estratégico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

**Figura 3. Proceso. Indicadores de gestión**



**Tabla 16.**



COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

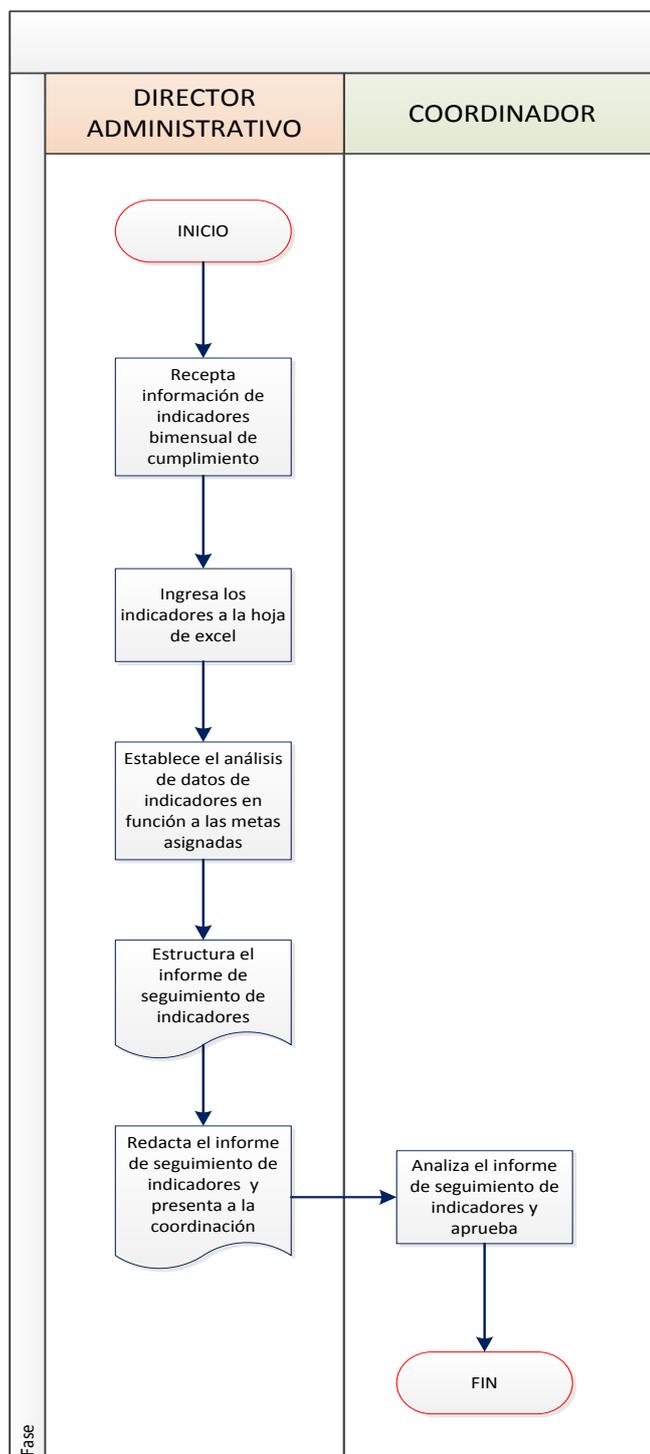
PROCESO	Indicadores de gestión.
CÓDIGO	P-02

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Receptar información de indicadores bimensual del cumplimiento de los procesos a sus responsables, de acuerdo a su frecuencia (mensual, trimestral, semestral y anual)
2	Director administrativo	Ingresa los indicadores a la hoja de Excel de acuerdo al proceso y su frecuencia.
3	Director administrativo	Establece el análisis de datos de indicadores en función a las metas asignadas de cada uno de los procesos y obtiene índice de cumplimiento de indicadores consolidados
4	Director administrativo	Estructura el informe de seguimiento de indicadores para consolidar la información
5	Director administrativo	Redacta el informe de seguimiento de indicadores, para su respectivo análisis y presenta a la coordinación
6	Coordinador	Analiza el informe de seguimiento de indicadores para la toma de decisiones de acciones correctivas y otras políticas que ayude al cumplimiento de las metas de la institución

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

Figura 4. Indicadores de gestión



### 5.3.4. Procesos de apoyo

#### 5.3.4.1. Proceso. Selección e inducción del personal

Tabla 17.



#### COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

PROCESO	Selección e inducción del personal
CÓDIGO	P-03

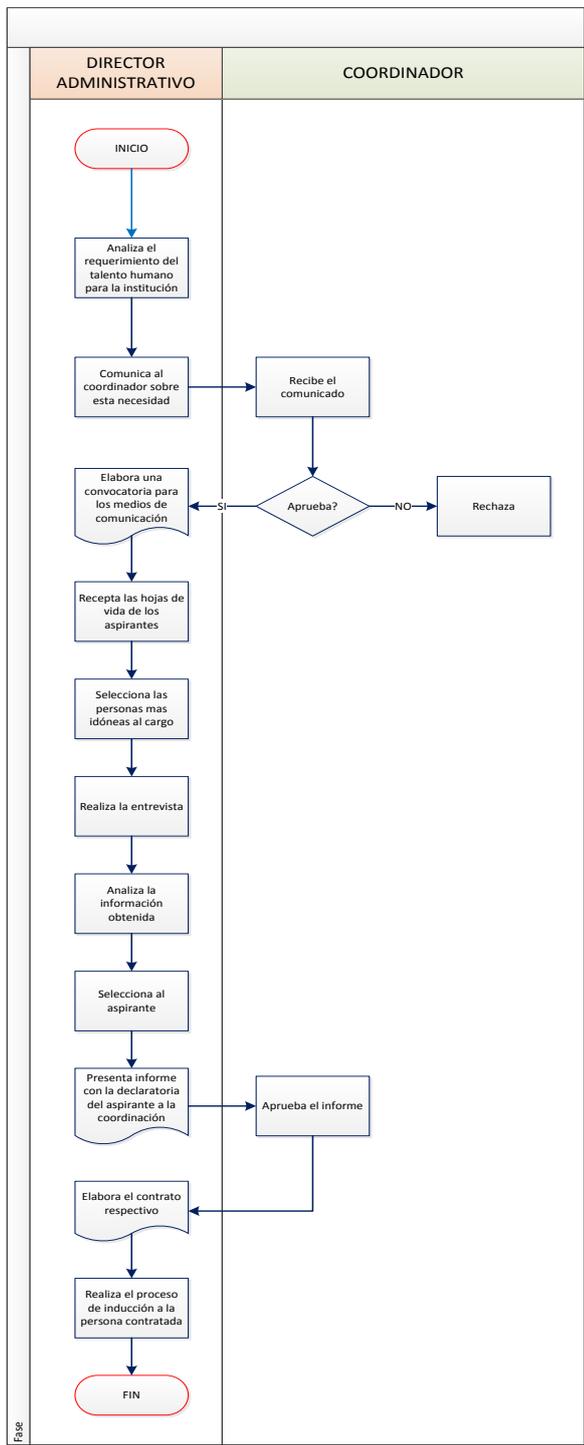
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Analizar el requerimiento del talento humano que necesita la institución
2	Director administrativo	Comunica al coordinador sobre la necesidad de talento humano y en que puesto ocupacional se requiere
3	Coordinador	Recibe el comunicado, analiza el requerimiento, las expectativas del mismo, las necesidades y de acuerdo a este análisis aprueba o rechaza el requerimiento
4	Director administrativo	Si es aprobado el requerimiento por parte de la coordinación, elabora una convocatoria para ubicarle en los medios de comunicación previstos.
5	Director administrativo	Recepta las hojas de vida o curriculum vitae de los aspirantes al cargo
6	Director administrativo	Selecciona las personas más idóneas para ocupar el cargo y convoca a una entrevista
7	Director administrativo	Realiza la entrevista a los aspirantes preseleccionados
8	Director administrativo	Analiza la información obtenida de la entrevista y procede a calificar de acuerdo a los parámetros y políticas establecidas en la institución conforme los requisitos del puesto
9	Director	Selecciona al aspirante que haya cumplido objetivamente los

	administrativo	niveles de competencias que ostenta para ocupar el cargo
10	Director administrativo	Presenta informe con la declaratoria del aspirante seleccionado a la coordinación
11	Coordinación	Aprueba el informe
	Director administrativo	Elabora el contrato respectivo de acuerdo a la clausulas, normativas y reglamentos que tiene la institución en concordancia con el Ministerio de Relaciones Laborales
12	Director administrativo	Realiza la inducción como mecanismo a fin de garantizar una adecuada inserción del ganador de la vacante

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

**Figura 5. Selección e inducción del personal**



Fuente: investigación directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

5.3.4.1.1. **Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano**

**Tabla 18.**



COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

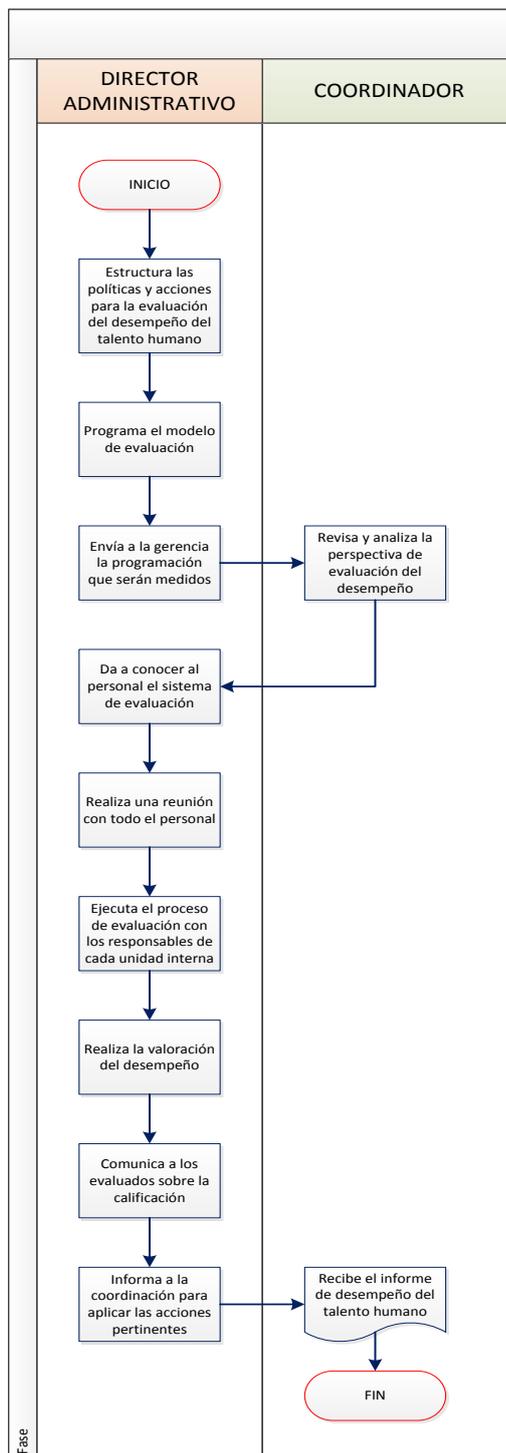
PROCESO	Evaluación del desempeño del talento humano
CÓDIGO	P -04

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Estructura las políticas y acciones para la evaluación del desempeño del talento humano fundamentado en la programación de la institución y los resultados alcanzados
2	Director administrativo	Programa el modelo de evaluación que se va a seguir con la finalidad de dar a conocer los indicadores, objetivos y metas cualitativos y cuantitativos que serán medidos
3	Director administrativo	Envía a la coordinación la programación y los indicadores, metas cualitativas y cuantitativas que serán medidos al talento humano de la institución
4	Coordinador	Revisa, analiza la perspectiva de evaluación del desempeño que va aplicar la coordinación administrativa con la finalidad de controlar y evaluar la correcta aplicación del proceso
5	Director administrativo	Una vez que tiene la aprobación de la coordinación da a conocer al personal el sistema de evaluación del desempeño con la finalidad de que tengan conocimiento del proceso.
6	Director administrativo	Realiza una reunión con todo el personal con la finalidad de dar a conocer los indicadores de evaluación del desempeño, los objetivos del mismo y las metas que persigue
7	Director administrativo	Ejecuta el proceso de evaluación con los responsables de cada unidad interna mediante las entrevistas que permita aplicar el proceso de evaluación.
8	Director administrativo	Realiza la valoración del desempeño aplicando los indicadores respectivos y las escalas de evaluación
9	Director administrativo	Comunica a los evaluados sobre la calificación que obtuvieron
10	Director administrativo	Con los resultados obtenidos informa a coordinación para aplicar las acciones pertinentes y regular el desempeño del talento humano
11	Coordinador	Recibe el informe de desempeño del talento humano

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

**Figura 6. Evaluación del desempeño del talento humano**



5.3.4.1.2. **Proceso:** *Elaboración de presupuesto*

**Tabla 19.**



COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

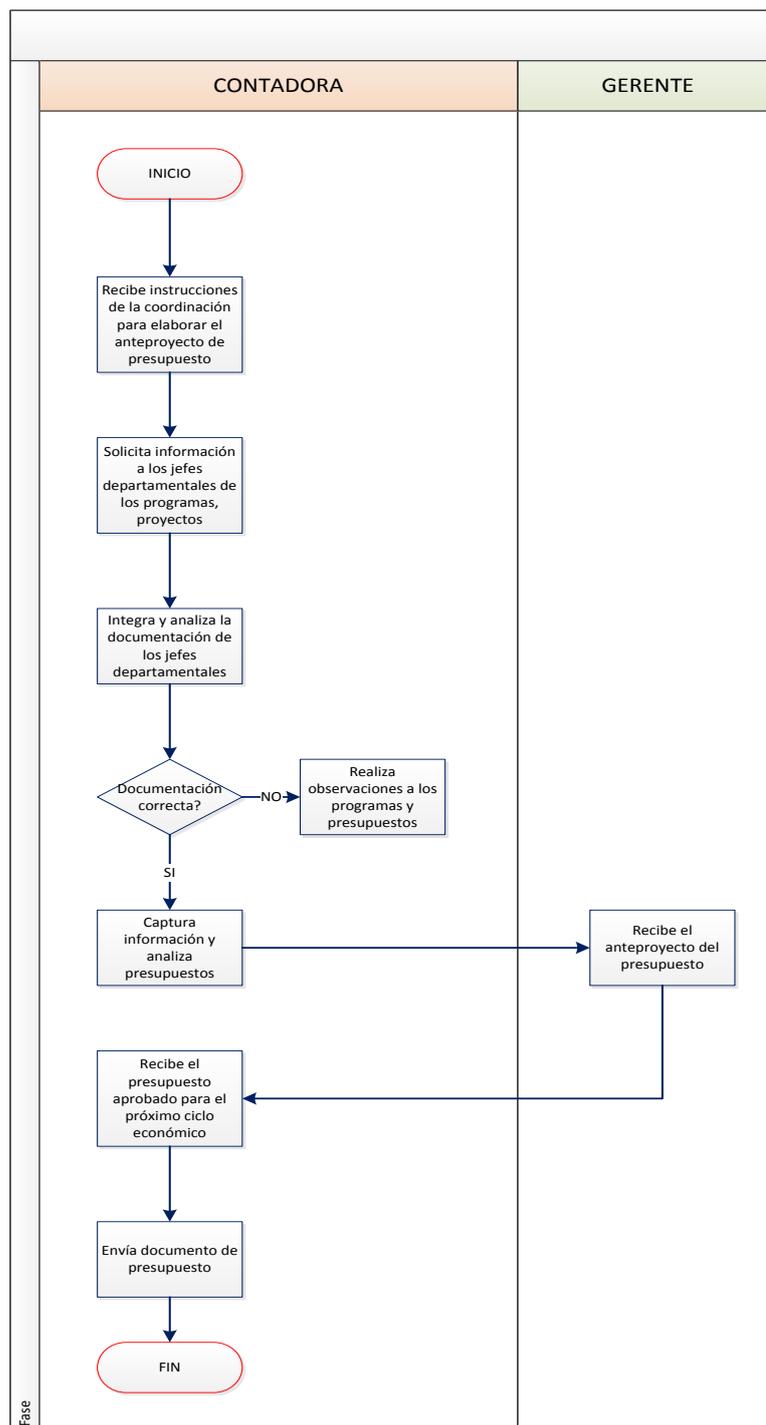
PROCESO	Elaboración de presupuesto
CÓDIGO	P-05

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe instrucciones de la coordinación para elaborar el anteproyecto de presupuesto del siguiente ejercicio económico
2	Contadora	Solicita información a los jefes departamentales de los programas, proyectos, inversiones, costos, gastos corrientes
3	Contadora	Integra y analiza la documentación de los jefes departamentales
4	Contadora	Si la documentación es no es correcta realiza observaciones a los programas y presupuestos para su corrección y si es correcta captura información y analiza presupuestos para enviar el presupuesto consolidado a la coordinación para su aprobación.
5	Coordinador	Recibe el anteproyecto del presupuesto con el respaldo de toda la documentación y firmas de los jefes departamentales para que integren en el presupuesto del periodo económico
6	Contadora	Recibe el presupuesto aprobado para el próximo ciclo económico de la institución
7	Contadora	Envía documento de presupuesto a los jefes departamentales para su conocimiento

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

**Figura 7. Elaboración de presupuesto**



5.3.4.1.3. **Proceso:** Aplicación de presupuesto

**Tabla 20.**



COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

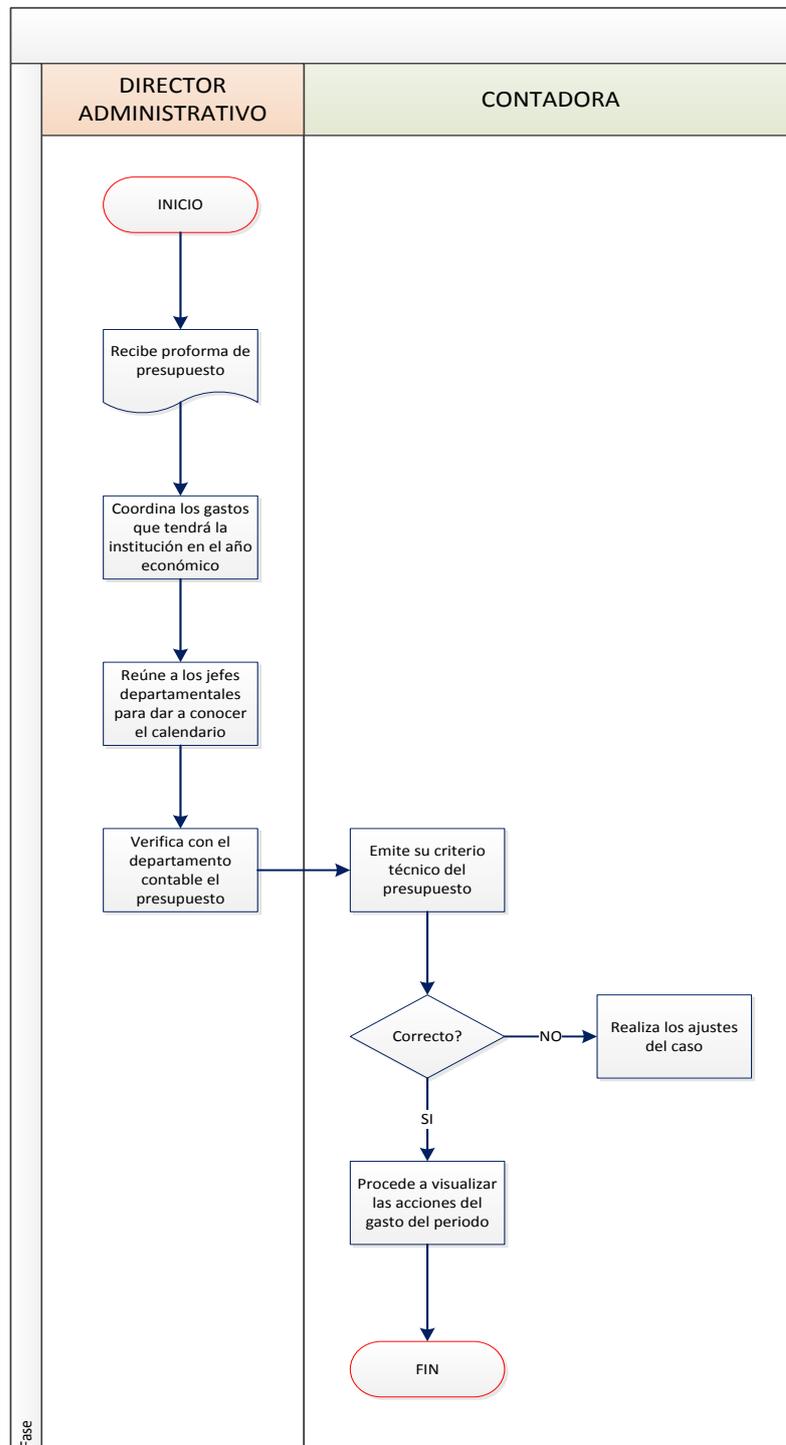
PROCESO	Aplicación de presupuesto
CÓDIGO	P-06

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Recibe proforma de presupuesto detallado y autorizado por contabilidad y coordinación general
2	Director administrativo	Coordina los gastos corrientes, gastos de innovación que tendrá la institución en el año económico (recursos asignados)
3	Director administrativo	Reúne a los jefes departamentales para dar a conocer el calendario de presupuesto de gastos, costos, montos establecidos para partidas de gastos
4	Director administrativo	Verifica con el departamento contable el presupuesto asignado de gastos corrientes y de inversión
5	Contadora	Emite su criterio técnico del presupuesto de gastos corrientes y gastos de inversión, el calendario de ejecución
6	Contadora	Si es correcto el presupuesto planificado procede a visualizar las acciones del gasto del periodo y si no es correcto realiza los ajustes del caso

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

Figura 8. Aplicación del presupuesto



5.3.4.1.4. **Proceso.** *Compra de bienes de larga duración*

**Tabla 21.**



COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1

PROCESO	Compra de bienes de larga duración
CÓDIGO	P -08

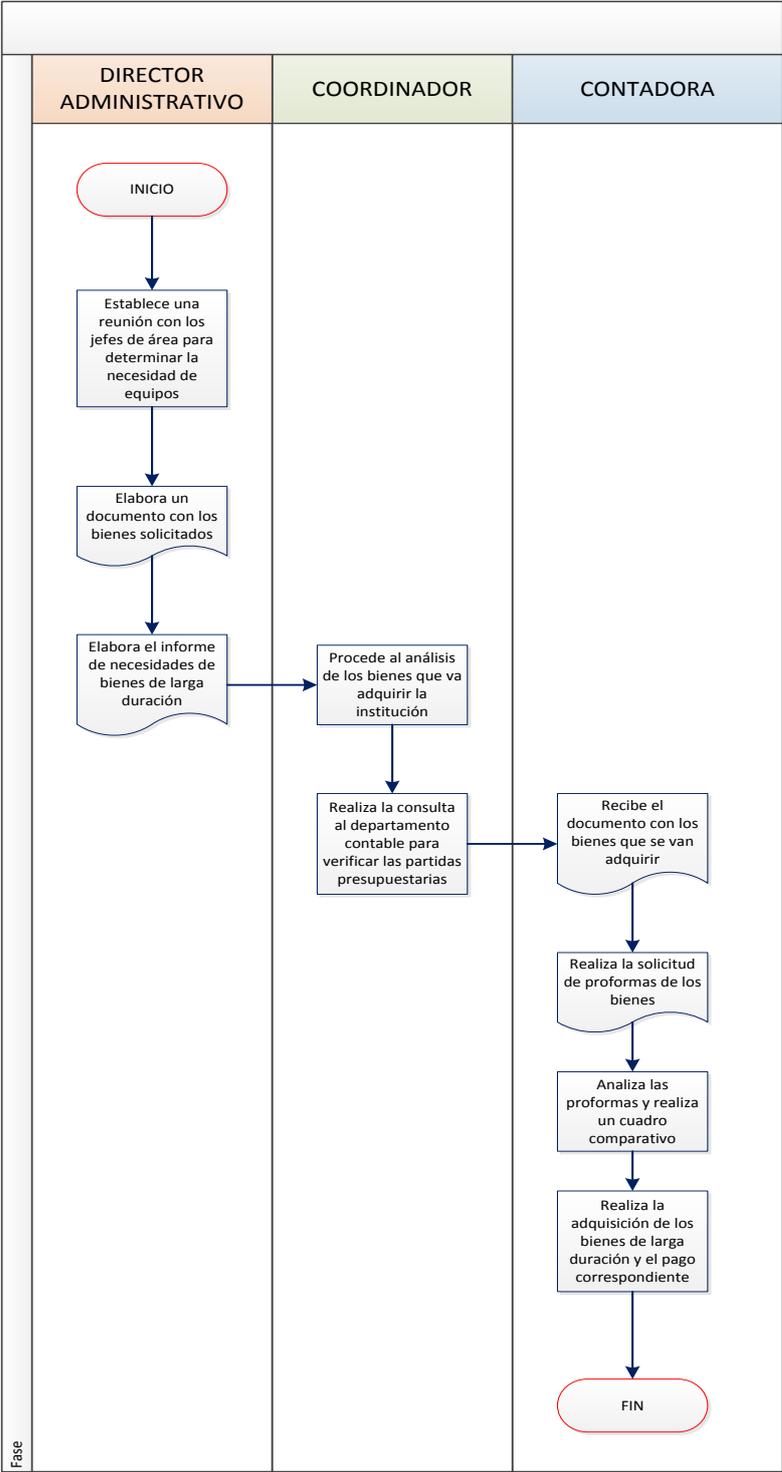
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Establece una reunión con los jefes de área para determinar las necesidades de equipos, mobiliario y otros que requieren para sus procesos o puestos de trabajo.
2	Director administrativo	Elabora un documento con los bienes solicitados por las unidades administrativas para consolidar la viabilidad de la adquisición
3	Director administrativo	Elabora el informe de necesidades de bienes de larga duración a la coordinación para su aprobación
4	Coordinador	Procede al análisis de los bienes que va adquirir la institución de acuerdo a las políticas y normativas establecidas en la misma
5	Coordinador	Realiza la consulta al departamento contable para verificar las partidas presupuestarias y la viabilidad de la adquisición desde el punto de vista económico y financiero

6	Contadora	Recibe el documento con los bienes que se van adquirir para su análisis y continuar con los aspectos contractuales para la adquisición
7	Contadora	Realiza la solicitud de proformas de los bienes que se va adquirir a las casas comerciales respectivas
8	Contadora	Analiza las proformas y realiza un cuadro comparativo para ubicar a la opción (proveedor) que esté de acuerdo a los parámetros técnicos y económicos de la empresa.
9	Contadora	Realiza la adquisición de los bienes de larga duración aprobados por la coordinación y el pago correspondiente.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

**Figura 9. Compra de bienes de larga duración**



5.3.4.1.5. **Proceso:** Elaboración de Estados Financieros

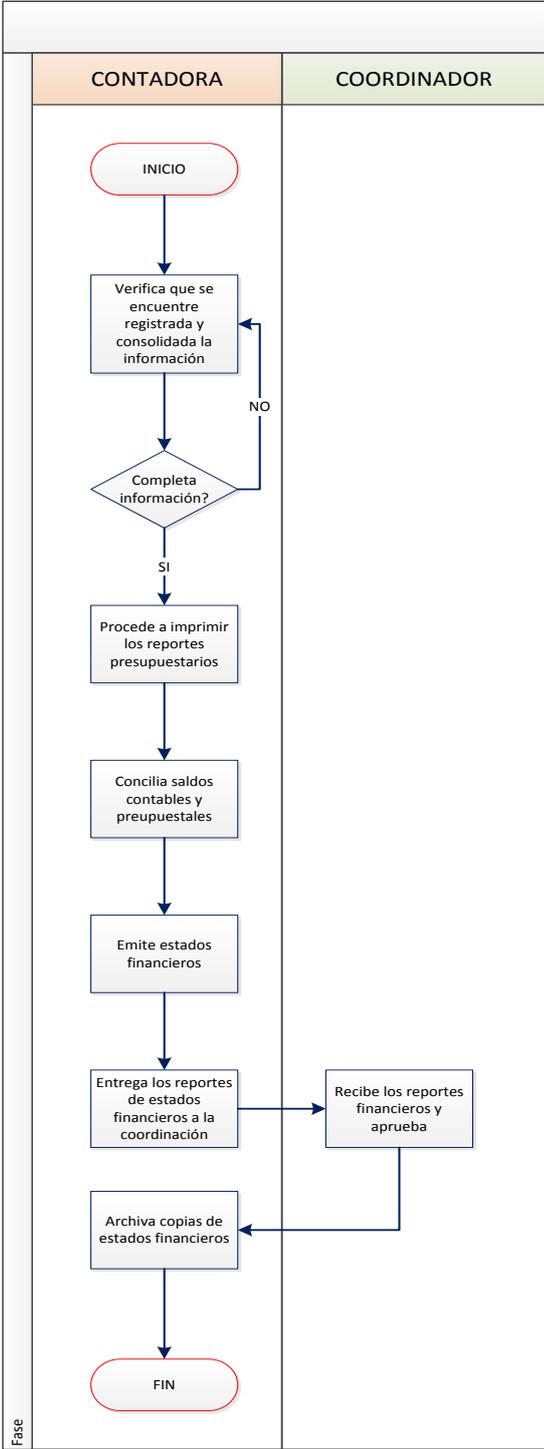
**Tabla 22.**

		COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 1	
		PROCESO	Elaboración de Estados Financieros
		CÓDIGO	P-09
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Contadora	Verifica que se encuentre registrada y consolidada toda la información en el programa de contabilidad de la institución	
2	Contadora	Si no están todos los registros revisa los movimientos que no están considerados y los introduce para completar la información	
3	Contadora	Si están todos los registros procede a imprimir reportes presupuestarios y analíticos de saldos de las cuentas del proceso contable en curso o finalizado	
4	Contadora	Concilia saldos contables y presupuestales para establecer si existen diferencias	
6	Contadora	Emite estados financieros y sus análisis presupuestales y contables	
7	Contadora	Entrega los reportes de estados financieros a la coordinación	
8	Coordinador	Recibe los reportes financieros y aprueba	
9	Contadora	Archiva copias de estados financieros	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

Figura 10. Elaboración de estados financieros



## 5.4. Resultados

### 5.4.1. Resultados del talento humano

Según la Constitución de la República, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en su capítulo VII del Subsistema de Evaluación del Desempeño, considera que es pertinente la evaluación del desempeño programada y por resultados, cuyo objetivo principal es medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y del personal mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional coordinación, basada en la observación y consecución de resultados esperados.

**Tabla 23. Resultados del talento humano**

Metas programada	Indicadores	Resultados alcanzados	Porcentaje de cumplimiento
Alcanzar el 90% de eficacia del talento humano	Numero trabajos ejecutados / número de trabajos asignados *100		
Llegar de 90 a 95% las competencias del talento humano en sus cargos	Personal mejorado competencias / total de personal * 100		
Tener el 95% de personal con titulo de tercer nivel	Personal con titulo de tercer nivel / total de personal *100		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

Con la matriz expuesta se medirá los resultados de la gestión del talento humano de lo planificado a lo ejecutado; como una política de rendición de cuentas que motive al

desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad del servicio y a mejorar la calidad de vida de los usuarios.

De los resultados esperados será importante la evaluación a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral o complementaria:

- Perspectiva institucional, incorporando a la evaluación de resultados o de desempeño del talento humano como la herramienta de medición de los objetivos y metas estratégicos derivados de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión.
- Perspectiva del usuario externo; estableciendo la percepción de los usuarios de la institución acerca de la calidad de los productos y servicios que recibe de la organización.
- Perspectiva de los procesos internos; este criterio de evaluación del desempeño de los servidores públicos, es respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos a su cargo en la generación de los insumos necesarios, para desarrollar los productos y servicios de cada unidad organizacional.
- Perspectiva del talento humano; en la que se evalúa el desempeño del o de la servidora pública en función a una calificación de la calidad y resultados de los procesos en los que interviene el uso eficaz de su tiempo y la colaboración del trabajo en equipo.
- De esta forma la evaluación del desempeño se debe hacer mediante la siguiente escala de valoración en el que se considera los factores de desempeño más relevantes, para que se defina la valuación en forma técnica y sistémica.

**Tabla 24. Escalas de evaluación del desempeño**

Niveles	Puntaje	Escala de efectividad
1	0 - 20	Insuficiente
2	21 - 40	Regular
3	41 - 60	Satisfactorio
4	61 - 80	Muy bueno
5	81 - 100	Excelente

Fuente: LOSEP

A continuación se estructura un formato para la evaluación del desempeño en relación a los requerimientos del puesto en el que mide los factores de calidad, rendimiento, eficiencia y confiabilidad.

**Tabla 25. Escala de categorías**

Formulario de evaluación de desempeño			
Nombre del empleado:		Departamento:	
Supervisor:		Fecha de evaluación:	
Instrucciones: Evalúe el desempeño del empleado con relación a los requerimientos del puesto para cada uno de los factores que se indican, marcando en la casilla correspondiente de la escala la calificación. Asigne un puntaje dentro de los rangos especificados.			
Grados de la escala			
S = Sobresaliente. El desempeño es excepcional y se le reconoce como superior a la mayoría permanentemente. Rango de puntaje: 90 a 100 puntos.			
MB = Muy bueno. El desempeño excede los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra regularmente. Rango de puntaje: 80 a 89 puntos.			
A = Aceptable. Nivel de desempeño normal. Satisface los requerimientos del puesto. Rango de puntaje: 70 a 79 puntos.			
B = Bajo. El desempeño no alcanza, a veces, los requerimientos del puesto. Necesita mejoramiento. Rango de puntaje: 60 a 69 puntos.			
I = Insuficiente. El desempeño es generalmente insatisfactorio. Requiere mejoras importantes, previa evaluación de sus aptitudes para el puesto. Rango de puntaje: menos de 60 puntos			
Factores	Calificación	Puntos	Comentarios
Calidad. Exactitud y esmero en el trabajo que realiza			
Rendimiento. Cantidad de trabajo realizado en un periodo de tiempo específico			
Eficiencia. Buen aprovechamiento de los recursos e instrumentos de trabajo			
Confiabilidad. Medida en que se puede esperar que el empleado cumpla sus tareas.			

## Análisis:

En el ejemplo de aplicación el funcionario tiene una calificación de 346 puntos que dividido para los 4 factores de rendimiento la calificación es de 86.5 que equivale a una escala cualitativa de desempeño "Muy Bueno"

### 5.4.2. Resultados con usuarios (cliente)

Desde la perspectiva del usuario externo es importante medir su percepción en relación a la calidad de los productos y servicios que recibe de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, de forma que se garantice el acceso, disponibilidad y la calidad de los servicios a los ciudadanos.

**Tabla 26. Usuarios**

Metas programada	Indicadores	Resultados alcanzados	Porcentaje de cumplimiento
Alcanzar del 95 al 100% de usuarios satisfechos	Número de usuarios atendidos / número de usuarios satisfechos *100		
Despachar de un 80 a 90% los documentos en los plazos acordados	Plazos de entrega ejecutados / plazos de entrega planificados *100		
Lograr un 90% de usuarios atendidos en horarios establecidos	Número de usuarios atendidos / número de usuarios planificados *100		
Disminuir en un 5% el número de quejas de los usuarios	Número de quejas atendidas / número de quejas ingresadas *100		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

### 5.4.3. Resultados con la sociedad

Los resultados desde la perspectiva de la sociedad, son importantes para alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, con equidad social; los indicadores de este nivel estratégico a medir son los que corresponde al eje estratégico 3.

**Tabla 27. Sociedad**

Metas programada	Indicadores	Resultados alcanzados	Porcentaje de cumplimiento
Lograr del 95 al 100% la ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado *100		
Dar cumplimiento del 95 al 100% del presupuesto en los POAS	Ejecución de presupuesto anual / presupuesto del POA *100		
Obtener un estándar de gasto corriente del 100%	Ingresos corrientes / gastos corrientes		
Establecer egresos totales al 100% en relación a sus ingresos	Ingresos propios / egresos totales*100		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

### 5.4.4. Resultados clave

Una vez medido los resultados del talento humano, de los usuarios, de la sociedad y de los procesos es necesario priorizar la medición de resultados clave a través de indicadores de gestión, con la finalidad de aplicar estrategias de mejoramiento continuo que se definan en

los planes operativos anuales posteriores, para alcanzar en forma eficiente y eficaz las metas institucionales.

#### **5.4.4.1. Indicadores de gestión**

Para la medición de los resultados clave se establece los indicadores de gestión de medición de cualquier proceso en general o particular; para que a través de ellos se pueda obtener información sistémica, pertinente del desempeño o evaluación de actividades correlacionadas, permitiendo realizar comparaciones, estimaciones, presentaciones numéricas, gráficas y otras. Los aspectos a evaluar por medio de los indicadores de gestión son los siguientes:

- Impacto
- Cobertura
- Eficiencia
- Calidad
- Económica
- Efectividad

**Impacto.** Este indicador permite medir el cumplimiento de los objetivos, cuantifica valores y efectos en sus usuarios y mide el desarrollo de los procesos.

**Calidad.** Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios, a la vez que cuantifica la satisfacción de los mismos.

**Cobertura.** Permite medir sobre el alcance de las acciones que ha realizado la entidad en un determinado tiempo.

**Eficiencia.** Este indicador permite medir los costos unitarios y productividad, a la vez que cuantifica la utilización racional de los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, para obtener productos y servicios a un menor costo unitario y en el mínimo tiempo.

**Economía.** Este indicador mide el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas que permita lograr al menor costo un mayor beneficio.

**Efectividad.** El indicador permite medir el cumplimiento de metas en los plazos planificados.

**Eficacia.** Permite medir los resultados alcanzados en relación a los resultados planificados. A través del siguiente formato se establece la medición del desempeño de los indicadores propuestos:

**Tabla 28. Matriz para medir indicadores de gestión**

INDICADORES DE GESTIÓN	NIVELES				
	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	INSUFICIENTE
Impacto					
Cobertura					
Eficiencia					
Calidad					
Economía					
Efectividad					
Eficacia					
TOTAL					

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

#### 5.4.5. Control de Gestión de los Programas y Proyectos

Con la finalidad de disponer de un control de gestión de los programas y proyectos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, se establece las acciones de monitoreo, en la línea de programas y proyectos, de forma que permita registrar el porcentaje de avance en los periodos de tiempo planificados, y que a su vez establezca reportes de gestión a través de parámetros de semaforización.

**Tabla 29. Tipo de Evaluación**

Color	Valor cuantitativo	Valor cualitativo	Acciones
Rojo	Menor de 65%	Deficiente	Acción correctiva inmediata y sanciones
Naranja	Entre 65 y 80%	Bueno	Acciones correctivas
Amarillo	81 a 95%	Muy bueno	Acciones preventivas
Verde	Sobre 95%	Excelente	Reconocimientos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

Con este sistema de calificación de resultados se dispone de un marco normativo, metodológico, sustentado en herramientas, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento continuo en la institución. Estos parámetros de evaluación establecidos en el sistema de gestión permitirán tener una calificación cualitativa y cuantitativa y hacer las acciones preventivas y correctivas pertinentes. Este tipo de evaluación deberá ser

socializada con los directores departamentales y organizacionales, con la finalidad de priorizar las acciones, preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo y alcanzar los objetivos estratégicos, metas de la institución, a través de los resultados de los programas y proyectos.

#### 5.4.6. Resultados de los procesos

El objetivo de medir los resultados de los procesos internos es con la finalidad de alcanzar la eficiencia en los procesos internos institucionales, con transparencia, eficacia, eficiencia, calidad, desconcentración, planificación y transparencia en los servicios que presta a la ciudadanía.

**Tabla 30. Procesos**

Metas programada	Indicadores	Resultados alcanzados	Porcentaje de cumplimiento
Alcanzar el 95 % de actividades programadas	(número de actividades ejecutadas/ actividades programadas)* 100		
Disponer del 90% de procesos mejorados	Procesos mejorado/ procesos desarrollados		
Ejecutar del 95 al 100% de proyectos priorizados	Número de proyectos que cumplen priorización / número de proyectos totales		
Mejorar los indicadores de los procesos	Numero de indicadores mejorados / Numero de indicadores planificados		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

#### 5.4.7. Esquema de evaluación REDER o RADAR

Mediante el esquema de evaluación REDER permitirá tener una puntuación de los factores clave de desempeño, analizar la evolución de los resultados planificados y tener una medida comparativa con otras organizaciones o modelos estándar de referencia, excelencia, calidad y obtener la puntuación de excelencia otorgado por organismos internacionales.

La valoración RADAR se realizará en relación a los cinco bloques de agentes facilitadores: liderazgo, talento humano, políticas y estrategias, recursos institucionales, procesos y servicios, cada uno con su sub criterios evaluando mediante los elementos de planificación y desarrollo, despliegue y evaluación, revisión y perfeccionamiento. Los sub criterios de los “Resultados” se evaluarán como un elemento de “Resultados requeridos”.

Las puntuaciones otorgadas a cada componente varían en función al grado de evidencia existente en la información recogida sobre los atributos considerados por los diferentes elementos. La puntuación de cada componente se obtendrá calculando la media aritmética de las puntuaciones de los sub criterios correspondientes. La puntuación final se obtendrá ponderando el valor que alcanza cada criterio por el peso específico asignado en el EFQM a cada uno de ellos y sumando posteriormente todas las puntuaciones evaluadas.

- Para agentes facilitadores la puntuación es de 50% que equivale a 500 puntos.
- Para los resultados el 50% que equivale a 500 puntos.

**Tabla 31. Matriz de puntuación de evaluación REDER**

Agentes facilitadores	Porcentaje	Puntaje
Liderazgo: Misión, visión, valores	10	100
Talento Humano	10	100

Políticas y estrategias	10	100
Recursos institucionales	10	100
Procesos, productos, servicios	10	100
Subtotal	50	500
Resultados		
Resultados de desempeño del talento humano	10	100
Resultados de usuarios	15	150
Resultados de sociedad	10	100
Resultados clave de gestión	15	150
Subtotal	50	500
Total	100	1000

La puntuación estará en la escala de 0 a 1000 puntos; si la institución alcanza un puntaje de 600 a 700 puntos será considerada como excelente. Si tiene una puntuación de 300, 400 y 500 puntos será merecedora del “Reconocimiento a la Excelencia”. La puntuación de 250 puntos (25%) corresponde a una organización con limitada capacidad y se le otorga el de “Compromiso con la Excelencia”.

## 5.5. Innovación y aprendizaje

Una vez medidos los resultados clave, es importante disponer de acciones de innovación y aprendizaje institucional; cuyo objetivo estratégico será potenciar el desarrollo del talento humano en la gestión institucional. En el siguiente cuadro, se establece los objetivos y la descripción de las acciones pertinentes:

**Tabla 32. Innovación y aprendizaje**

Objetivo	Acciones
1. Mejorar el sistema de información en los procesos internos y con los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar los procesos de información de acuerdo a los avances tecnológicos de comunicación.</li> <li>• Considerar inversiones en Tecnologías de Información y Sistemas de Información</li> <li>• Elaborar proyectos anuales en relación a Tecnologías de información y Sistemas de información</li> <li>• Fortalecer los sistemas información con los usuarios</li> </ul>
2. Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un mayor grado de satisfacción de su talento humano</li> <li>• Mejorar los niveles de cultura organizacional y trabajo en equipo</li> <li>• Evaluar el nivel de productividad de su talento humano</li> <li>• Evaluar la eficiencia laboral de su talento humano</li> </ul>
3. Contar con el personal altamente competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer eventos de capacitación y perfeccionamiento</li> <li>• Aplicar acciones de desarrollo de carrera</li> <li>• Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada para generar un mayor desarrollo de capacidades y destrezas de su talento humano</li> </ul>
4. Motivación, formación y concienciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones de trabajo en forma mensual en los diferentes departamentos u sistemas organizacionales</li> <li>• Desarrollar actividades deportivas internas</li> <li>• Mejorar los niveles de pertinencia en el talento humano.</li> </ul>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Víctor Hugo Salazar

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- La descentralización que tienen generalmente las entidades públicas, en este caso específico la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, es la baja redistribución en el mejoramiento de los servicios debido a la débil ausencia de capacidades de gestión con modelos administrativos innovadores que se pueden aplicar en el sector público.
- De las encuestas aplicadas se determina que el nivel de satisfacción de los servicios que reciben los usuarios de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, en su mayoría están de acuerdo, y consideran que los servicios deben tener mayor accesibilidad y calidad de los mismos.
- El modelo EFQM es una herramienta de gestión administrativa, operativa que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema apropiado, a partir de un diagnóstico situacional que le determine en qué punto se encuentra y determinar una visión hacia la excelencia, bajo los principios de la calidad total.
- Con el modelo EFQM permitió definir como primer criterio facilitador el referente al talento humano que actualmente tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, estableciendo como acciones prioritarias el fortalecimiento de la cultura organizacional como un instrumento de ventaja competitiva, a través de capacitación, desarrollo del talento humano y trabajo en equipo.
- Con el modelo EFQM se definió el segundo agente facilitador importante que son las políticas y estrategias más relevantes en relación a metas: del talento humano, usuarios, de la sociedad y procesos internos, como herramienta de planificación y autoevaluación que permite comparar lo planificado con los resultados y aplicar acciones de mejoramiento continuo. Otro agente facilitador identificado son los recursos institucionales que actualmente tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.

- El modelo EFQM, se sustenta en el principio de cadena de valor y la administración de gestión por procesos, para que interactúen los agentes facilitadores, definiéndose el mapa de procesos, los procesos gobernantes, los sustantivos o agregados de valor y los de apoyo más relevantes, con la finalidad de potencializar una gestión moderna y eficiente de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1.
- Uno de los pilares fundamentales del modelo EFQM es la medición de los “Resultados” como herramienta de valoración de las políticas, estrategias – metas planificadas en relación a lo alcanzado, midiendo los resultados del desempeño del talento humano, de los clientes, de la sociedad (referente al presupuesto) y de los resultados claves de gestión.

### **Recomendaciones:**

- Aplicar el nuevo enfoque de descentralización de la Constitución de la República 2008, centrado en el Plan para el Buen Vivir, el Sistema Nacional de Competencias articulado al de planificación de un nuevo esquema de descentralización y un Estado constitucional de derechos y justicia, cuyo objetivo fundamental es generar equidad a través de los principios de solidaridad, coordinación, corresponsabilidad, complementariedad, sustentabilidad del desarrollo, participación y unidad del Estado.
- Aplicar el art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador en el que determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de desconcentración, eficacia, eficiencia y calidad. Aplicar el art. 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el registro oficial 443 del 25 de abril del 2011, en el que establece que la secretaria nacional de la administración pública, realizara el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que mejoren la calidad de la gestión de las entidades públicas.
- El modelo EFQM debe ser concebido por la dirección de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, como un nuevo instrumento de planificación por procesos, para mejorar los servicios que presta la institución orientado a la satisfacción y

necesidades de sus usuarios, bajo los principios de excelencia y calidad, para lo cual será necesario observar los criterios que constituyen este modelo.

- El fortalecimiento de la cultura organizacional en el talento humano de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, a través de la capacitación y desarrollo profesional, trabajo en equipo, permitirá el mejoramiento del desempeño en términos de eficacia, eficiencia, calidad, planificación y atención a los usuarios en forma oportuna y pertinente de acuerdo a las normas y competencias de la institución.
- Definir las estrategias con las metas de acuerdo a la capacidad organizacional, administrativa, operativa financiera que tiene la Coordinación Zonal de Educación Zona 1, con la finalidad de alcanzar la visión planteada, definida en sus ejes estratégicos para buscar una excelencia administrativa operativa, generando servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios, con un enfoque de calidad en el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos.
- Mediante la administración de gestión por procesos definida como un conjunto de actividades sistémicas se fundamentará el ciclo de mejora continua, la medición y control de los procesos con la finalidad de que la coordinación de la administración zonal entregue servicios de calidad que satisfagan las expectativas y necesidades de sus usuarios.
- Con la aplicación del modelo EFQM, medición de resultados, desde el punto de vista de desempeño del talento humano, de la satisfacción de los usuarios, de la medición presupuestal (resultados en la sociedad), de los resultados claves de gestión se podrá definir los ciclos de mejoramiento continuo, lo que fortalecerá los procesos de la institución con la finalidad de que esta sea eficiente, eficaz, de calidad, descentralizada y transparente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, B. G. (2002). *CALIDAD: MODELO ISO 9001*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ALCALDE, P. S. (2007). *CALIDAD*. MADRID, ESPAÑA: THOMSON EDITORES.
- BENJAMIN, E., & FINCOWSKY, F. (2009). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Camisón, Cesar; Cruz, Sonia; González, Tomás;. (2007). *Gestión de la calidad* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- CEPAL. (2010).
- CUATRECASAS, L. (2011). *GESTIÓN COMPETITIVA DE STOCKS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN*. Barcelona: Gestión 2000.
- FRANKLIN FINCOWSKY, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamerica Editores.
- JARAMILLO, M. (2004). *Educacion en Crisis*. Porto Alegre: Ortiz.
- LÓPEZ Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Ediciones de la U.
- LÓPEZ Rey, S. (2011). *SISTEMAS DE CALIDAD*. Ediciones de la U.
- LÓPEZ, S. (2011). *SISTEMA DE CALIDAD* (PRIMERA ed.). BOGOTA: IDEAS PROPIAS.
- MILLS, D. (2003). *MANUAL DE AUDITORÍA DE LA CALIDAD*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,S.A.
- MINISTERIO DE EDUCACION DEL ECUADOR*. (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- NAUMOV GARCÍA, S. L. (s.f.). *ORGANIZACIÓN TOTAL*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- OREALC/UNESCO. (2008).
- POGGI, M. (2014). *LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA:Logros y desafíos pendientes*. Buenos Aires: Santillana.
- R., B. (2008b).
- ROJAS López, D., CORREA Espina, I. A., & GUTIÉRREZ Roa, F. (2012). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN*. Bogotá: Ediciones de la U.
- SEN, A. (1999).
- TEDESCO, J., & IÓPEZ. (2004).

TRABA, L. A., BARLETA D, M., & E., V. J. (2008). *TEORÍA Y PRÁCTICA DE LAS ORGANIZACIONES*. Argentina: Cátedra Ediciones UNL.

UNESCO. (2010).

UNESCO. (2011).

VEGA MAZA, P. (2010). *PROCESOS PRODUCTIVOS*. España: StarBook Editorial.

*www.monografias.com*. (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ixzz3G8eu6NTT>

## **ANEXOS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Loja

ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

(ENCUESTA)

**CAMINAMOS A LA EXCELENCIA DE LA EDUCACIÓN, TÚ RESPUESTA ES  
IMPORTANTE**

**Datos Informativos:**

Institución:.....

Función del encuestado:.....

Fecha de aplicación:.....

Encuestador: Ing. Víctor Hugo Salazar

**Objetivo:**

Identificar el criterio que tienen los docentes, directivos y funcionarios de Educación de la Zona 1, sobre la Descentralización y la calidad; información que permitirá realizar nuevos procesos de reingeniería para lograr la excelencia y mejoramiento continuo.

**Instructivo:**

- ✚ Lea detenidamente antes de dar su criterio
- ✚ Su criterio es muy valioso, si se sujeta a la realidad
- ✚ Sus respuestas dadas con absoluta veracidad, nos encaminan, para diseñar nuevas propuestas de mejoramiento continuo

**Cuestionario:**

1.- ¿Cómo califica la concepción de Descentralización de la Educación en la Zona 1?

						
		NA	MDA	DA1	DA2	MDA
	La descentralización nace de una necesidad de la ciudadanía?					
	La Descentralización se debe únicamente al cambio de gobierno?					
	La descentralización de los poderes del estado es una corriente de los gobiernos de Izquierda?					
	La Descentralización de la Educación, ha provocado innovaciones y cambios?					
	La Descentralización ha ocasionado mayores problemas en la educación.					

2.- ¿Cómo califica la Descentralización de la Educación en la Zona 1?

					
	NA	MDA	DA1	DA2	MDA
La Administración educativa ha mejorado cualitativamente (calidad)					
La Administración educativa es más coherente con las necesidades de los estudiantes					
Las instituciones educativas han mejorado su gestión					
Los procesos administrativos y operativos son más eficientes y eficaces					
Los trámites y las gestiones educativas son de mejor calidad					

3.- ¿Cómo califica los parámetros de satisfacción de los servicios que ha recibido en la Coordinación de Educación en la Zona 1?

					
	NA	MDA	DA	DA	M.DA
La Descentralización y Administración educativa ha sido diseñado bajo parámetros de calidad.					
La Administración educativa garantiza transparencia y honestidad en los procesos ¿					
La Descentralización y administración educativa está orientado a que la educación sea gratuita?					
Los procesos administrativos y operativos cumplen con					

	normas y principios de calidad?					
	Los trámites y las gestiones educativas son menos burocráticas?					

4.- ¿Cómo califica a la calidad en los procesos administrativos, operativos y educativos en la Coordinación de Educación en la Zona 1?

					
	NA	MDA	DA1	DA2	MDA
Los trámites y gestiones son más rápidos					
La procesos administración son menos engorrosos y fraudulentos?					
La presentación y la respuesta a los trámites y gestiones son de más fácil acceso?					
Los trámites y las gestiones son realizados con agilidad y, en forma oportuna?					
La oportunidad de tener una educación de calidad está llegando a todas y todos los ciudadanos?					

5.- ¿Cómo califica a la calidad percibida de los procesos administrativos, operativos y

educativos en la Coordinación de Educación

de la Zona 1?

					
	NA	MDA	DA1	DA2	MDA
Son de excelente calidad					
La administración y los procesos educativos superan las expectativas?					
Los procesos administrativos y operativos pueden ser recomendados para otras Zonas de Educación?					
Los trámites y las gestiones de los funcionarios de educación son recibidos con excelencia corporativa?					
La administración educativa y los resultados de los aprendizajes tienen una imagen impecable?					

6.- ¿Considera usted que con el Modelo EFQM la institución será más eficiente, eficaz y promoverá la satisfacción y expectativa de sus usuarios?

					
	NA	MDA	DA1	DA2	MDA
Los servicios satisfacen las necesidades de los usuarios y clientes?					
Los servicios administrativos y educativos son inmediatos?					
Los servicios administrativos y operativos garantizan mayor confiabilidad de sus clientes?					
Existen trámites y gestiones exclusivos de los funcionarios de					

	educación con ciertos clientes?					
	Los servicios administrativos, operativos y educativos son los de máxima calidad que se ha logrado hasta la actualidad?					

Diseño y elaboración: Ingeniero Víctor H. Salazar

**EQUIVALENCIAS:**

NA: No aplica

MDA: Muy en Desacuerdo

DA1: Desacuerdo

DA2: De acuerdo

MDA: Muy de Acuerdo

Anexo N° 2

Autorización de la Coordinación Zonal de Educación para la Investigación

**ministerio de educación**  
ECUADOR

**COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN**  
ZONA 1  
CARCHI  
ESMERALDAS  
IMBABURA  
SUCUMBIOS

**OFICIO N°001-NMGE-CZE-1**  
Loja, 15 de abril del 2013

**PARA:** SEÑORES DIRECTORES.  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**DE:** Crnel. De CSM. Manuel Rivadeneira Tello  
COORDINADOR ZONAL DE EDUCACION ZONA 1

**FECHA:** 2013-04-10

**ASUNTO:** Autorización para la elaboración e Implantación De Un Sistema De Gestión De Calidad, Mediante La Aplicación Del Modelo EFQM (Modelo De Excelencia De La European Foundation For Quality Management)

En virtud de no contar con esta herramienta Administrativa, la misma que ayudará a alcanzar los objetivos deseados dentro de la Organización, mejorará el desempeño de toda la Organización en el camino hacia la Excelencia y Calidad Total en el Servicio. Autorizo al Ing. Víctor Hugo Salazar con C.C.040109830-6 Funcionario de esta Institución para que realice este trabajo necesario para el desarrollo de su tesis.

Sr. Manuel Rivadeneira Tello  
CRNL. DE CSM  
COORDINADOR ZONAL DE EDUCACION ZONA 1

COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACION ZONA 1  
ESMERALDAS - CARCHI - SUCUMBIOS - IMBABURA  
DESPACHO



