



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD - PROMOCIÓN IV**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
MAGISTER EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

TEMA

**EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE
SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL
MODELO MALCOLM BALDRIGE**

AUTOR:

ING. JORGE RODRÍGUEZ POZO

DIRECTORA:

LCDA. GIOVANNA LARA B., MGCP.

SANGOLQUÍ – ECUADOR

2013



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD - PROMOCIÓN IV

DIRECTORA: Lcda. Giovanna Lara B. MGCP.

CERTIFICA:

Que el proyecto titulado EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE, realizado por el señor Ing. Jorge Raúl Rodríguez Pozo, ha sido revisado periódicamente y cumple con las normas establecidas por la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que ha concluido satisfactoriamente el proyecto, requisito previo a la obtención del título de Magister, recomiendo al autor, publicar el presente trabajo.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil PDF.

Sangolquí, 26 de Junio del 2013

Lcda. Giovanna Lara B. MGCP.

DIRECTORA



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD - PROMOCIÓN IV**

AUTOR: Jorge Rodríguez Pozo

DECLARA QUE:

El proyecto de grado titulado EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE, ha sido desarrollado sobre la base de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el texto correspondiente y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de éste proyecto de grado.

Sangolquí, 26 de Junio del 2013

Jorge Raúl Rodríguez Pozo

AUTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD - PROMOCIÓN IV

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Raúl Rodríguez Pozo, portador de la cédula de ciudadanía No. 060190368-5, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual, el trabajo EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 26 de Junio del 2013

Jorge Raúl Rodríguez Pozo

AUTOR

DEDICATORIA

Los proyectos de vida, la familia, las satisfacciones, los esfuerzos, las penas, las alegrías, las desavenencias y los éxitos, los hemos originado y compartido entre dos... y esta ocasión no es la excepción, desde que lograste inscribirme sin mi consentimiento para estudiar la Ingeniería, hasta este momento has sido mi apoyo moral, sentimental y logístico, las veinte y cuatro horas del día. Gracias por todo Negrita.

Al fruto de esta relación, mis tres hermosos y bendecidos hijos, quienes han soportado mi carácter, mi falta de comunicación, mis malas noches y la falta de paseos durante este año.

A todos mis amigos, autoridades y compañeros de la ESPE, porque el resultado de esta investigación es para todos quienes soñamos acercarnos algún día a la excelencia...

Ing. Jorge Rodríguez Pozo

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, por haber permitido mi proceso de formación académica, la identificación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades en mi ejercicio profesional, así como también el haber facilitado la ejecución del presente proyecto de investigación diagnóstico – descriptiva.

A mi Directora del proyecto, Máster Giovanna Lara B. un agradecimiento sincero y especial por haberme orientado, guiado, enfocado en el pensamiento sistémico y el haber colaborado en la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de esta investigación de relevancia institucional.

A todos los amigos, autoridades y compañeros de la ESPE, quienes me han apoyado moralmente en el desarrollo de este trabajo.

Ing. Jorge Rodríguez Pozo

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	3
EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE	5
CAP. 1 GENERALIDADES	7
1.1 Antecedentes, motivación y contexto.....	7
1.2 Justificación e importancia	11
1.3 Planteamiento del problema.....	12
1.4 Objetivos.....	14
CAP. 2 MARCO TEÓRICO	15
2.1 Calidad, excelencia y desempeño.....	15
2.2 Evaluación de la calidad	19
2.3 Modelos de evaluación utilizados en el ámbito de la educación	22
2.4 Evaluación a las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador: propuesta del CONEA y Mandato 14.....	31
2.5 Evaluación de la excelencia en el desempeño: Modelo Malcolm Baldrige.....	37
2.5.1 Categorías e ítems.....	40
2.5.2 Descripción general de las categorías e ítems	41
2.5.3 Valores esenciales y conceptos.....	47
2.5.4 Características relevantes	59
2.5.5 Sistema de puntuación del modelo	62

2.6 Mejora continua.....	70
CAP. 3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	73
3.1 Tipos de investigación y etapas del proyecto.....	73
3.2 Matrices, técnicas e instrumentos de evaluación	74
3.3 Evaluación del desempeño.....	76
3.4 Presentación de resultados	77

PRIMERA ETAPA

CAP. 4 CALCULO MUESTRAL, MATRICES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	82
4.1 Población y cálculo muestral	82
4.2 Matriz “Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño”	85
4.3 Instrumentos de evaluación para la ESPE	90
4.4 Matriz de evaluación del desempeño.....	95
CAP. 5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESPE.....	99
5.1 Levantamiento de información.....	99
5.2 Evaluación del desempeño utilizando el Modelo M. Baldrige	103
5.3 Resultados de la evaluación de la ESPE.....	108
5.4 Resultados por ítem y por factores de evaluación.....	121
CAP. 6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	128
6.1 Análisis e identificación de oportunidades de mejora.....	128
6.2 Priorización de oportunidades de mejora.....	141

SEGUNDA ETAPA

CAP. 7 PROPUESTA DE MEJORA INSTITUCIONAL	146
7.1 Objetivo	146
7.2 Importancia	148
7.3 Componentes.....	149
7.4 Plan de acciones	157
CAP. 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	159
8.1 Conclusiones	159

8.2 Recomendaciones	163
BIBLIOGRAFÍA	170
ANEXOS.....	172

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Matriz comparativa de los diferentes modelos de evaluación de la excelencia en el área educativa	29
Tabla No. 2 Categorías e ítems con sus puntajes asignados	40
Tabla No. 3 Matriz para la asignación de puntajes a los requisitos. Dimensión Proceso, Categorías 1 – 6 y dimensión resultados, Categoría 7	66
Tabla No. 4 Escalas y zonas de desempeño propuestas	78
Tabla No. 5 Extracto de la Matriz general de resultados MGR	80
Tabla No. 6 Informantes autoridades de la ESPE	83
Tabla No. 7 Cálculos muestrales de docentes, estudiantes y administrativos	84
Tabla No. 8 Descripción de matrices y tablas de la transición	86
Tabla No. 9 Matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño, ítem No. 1.1 “Liderazgo de las autoridades”	87
Tabla No. 10 Distribución de preguntas e informantes (Extracto)	89
Tabla No. 11 Matrices para la evaluación del desempeño	96
Tabla No. 12 Matriz de evaluación del desempeño, ítem 1.1	97
Tabla No. 13 Cronograma de publicación de cuestionarios WEB	99
Tabla No. 14 Cantidad de datos generados por los cuestionarios	100
Tabla No. 15 Factores de evaluación por cada dimensión	105
Tabla No. 16 Escala utilizada para asignar valores	106
Tabla No. 17 Escala utilizada en los cuestionarios	107
Tabla No. 18 Matriz general de resultados para las categorías de liderazgo y planificación estratégica	109
Tabla No. 19 Resultados de la evaluación del desempeño de la ESPE	120
Tabla No. 20 Clasificación de ítems según las escalas y zonas de desempeño ...	122
Tabla No. 21 Resultados por ítem y por factores de evaluación – escala cualitativa de desempeño “Regular”	125
Tabla No. 22 Ítems con resultado Regular y oportunidades de mejora	138

Tabla No. 23 Matriz de afinidad de oportunidades de mejora	142
Tabla No. 24 Matriz de priorización por parámetros: grupos de oportunidades de mejora	143
Tabla No. 25 Escala Likert de la matriz de priorización	144
Tabla No. 26 Resultados de la priorización de los grupos	145
Tabla No. 27 Oportunidades de mejora priorizadas Grupo No. 1	147
Tabla No. 28 Oportunidades de mejora, componentes clave y acciones	152
Tabla No. 29 Cronograma de aplicación de acciones	158

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1 Estructura del Modelo Malcolm Baldrige	38
Grafico No. 2 Modelo Malcolm Baldrige, valores esenciales y conceptos	49
Grafico No. 3 Ciclo de la calidad P.H.V.A	71
Grafico No. 4 Mejoramiento continuo, niveles y meta	72
Grafico No. 5 Valores obtenidos por los requisitos de la categoría No. 1 de Liderazgo	81
Grafico No. 6 Guía de entrevista al señor Rector (Extracto).....	91
Grafico No. 7 Cuestionario a los señores Docentes (Extracto)	92
Grafico No. 8 Cuestionario a los señores Administrativos (Extracto).....	93
Grafico No. 9 Cuestionario a los señores Estudiantes (Extracto).....	94
Grafico No. 10 Primera parte: contenido parcial de los archivos con los resultados de los cuestionarios WEB	101
Grafico No. 11 Segunda parte: contenido parcial de los archivos con los resultados de los cuestionarios WEB y los cálculos de una tendencia	102
Grafico No. 12 Resultados de los requisitos de la categoría No. 1.....	110
Grafico No. 13 Resultados de los requisitos de la categoría No. 2.....	110
Grafico No. 14 Resultados de los requisitos de la categoría No. 3.....	111
Grafico No. 15 Resultados de los requisitos de la categoría No. 4.....	111
Grafico No. 16 Resultados de los requisitos de la categoría No. 5.....	112
Grafico No. 17 Resultados de los requisitos de la categoría No. 6.....	112
Grafico No. 18 Resultados de los requisitos de la categoría No. 7.....	113
Grafico No. 19 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 1	113

Grafico No. 20 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 2	114
Grafico No. 21 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 3	114
Grafico No. 22 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 4	115
Grafico No. 23 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 5	115
Grafico No. 24 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 6	116
Grafico No. 25 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 7	116
Grafico No. 26 Resultados de los ítems	117
Grafico No. 27 Resultados de las categorías 1 a la 6, dimensión proceso	118
Grafico No. 28 Resultados de la categoría 7, dimensión resultado	118
Grafico No. 29 Resultados comparativos de las dimensiones	119
Grafico No. 30 Valor final comparativo obtenido por la ESPE	119
Grafico No. 31 Distribución porcentual de la escala cualitativa	123

RESUMEN

La ESPE tiene como uno de sus objetivos lograr la acreditación internacional, en tal razón se decidió realizar un diagnóstico y evaluación del nivel de desempeño utilizando parámetros internacionales y una metodología sistémica. Por la adaptabilidad a nuestro medio, se seleccionó el Modelo Malcolm Baldrige y se diseñaron dos herramientas: una matriz que detalla la estructura del Modelo y genera los instrumentos a ser aplicados, los cuestionarios y las guías de entrevista; y otra matriz en la cual se procesa la información de los cuestionarios, se asigna un nivel de cumplimiento de los requisitos de acuerdo a la información de las entrevistas y se realizan los cálculos para obtener los resultados de cada elemento de la estructura del Modelo y el resultado final institucional. El cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño, obedece al desarrollo de una investigación del tipo diagnóstico-descriptiva. Para la aplicación de los cuestionarios, se calcularon muestras representativas en los informantes: estudiantes, docentes y administrativos, estos instrumentos fueron publicados y socializados a través del sitio WEB “Mi ESPE”. En el caso de las entrevistas, se seleccionaron a las Autoridades representativas de la Institución para su aplicación. El resultado final de la evaluación del desempeño de la ESPE fue de 582,44 puntos sobre un total de 1000, se cuenta con los resultados numéricos y gráficos de todos los elementos del Modelo. La evaluación en los cuestionarios se realizó utilizando una escala Likert. Para la asignación del nivel de cumplimiento a partir de la información de las entrevistas, se utilizaron los Factores de proceso y resultado, más la escala segmentada propuesta por el Modelo M. Baldrige. Para expresar cualitativamente los resultados de todos los elementos, se propuso una escala cuantitativa continua que considera todos los valores entre 0 y 100% y varias zonas de desempeño. El análisis de los resultados más bajos,

correspondientes a la escala cualitativa de desempeño “Regular”, generó un conjunto de oportunidades de mejora que fueron priorizadas, hasta lograr un grupo final que permitió desarrollar una propuesta de mejora Institucional, la cual contiene un cronograma de acciones que se sugiere sean aplicadas, a fin de superar los resultados “Regulares” y alcanzar los objetivos de calidad y excelencia.

ABSTRACT

The Army Polytechnic School ESPE, has as one of its objectives to achieve international accreditation, in this reason it was decided to make a diagnosis and evaluation of the performance using international standards and systemic methodology. For the adaptability to our environment, we selected the Malcolm Baldrige Model, and we designed two tools: a matrix that detailing the structure of the Model and generates the instruments to be applied, the questionnaires and interview guides, and other matrix which processes information from the questionnaires, also it assign a level of compliance with the requirements, according to the information from the interviews, and the calculations are performed to obtain the results of each element of the Model structure and the institutional outcome. To compliance the performance evaluation process, due to the development of research diagnostic - descriptive type. For the application of questionnaires, representative samples were calculated from the informants: students, teachers and administrators, these instruments were published and socialized through the WEB site "My ESPE". For the interviews, institution representatives Authorities were selected for implementation. The end result of the performance evaluation of the ESPE was 582.44 points out of a total of 1000, it has numerical and graphical results of all elements of the model. The evaluation questionnaires were performed using a Likert scale. For allocating the level of compliance from the interview data, process and outcome factors were used more segmented scale proposed by the Model M. Baldrige. To express qualitatively the results of all the elements, proposed a continuous quantitative scale that considers all values between 0 and 100%, and some performance zones. The analysis of the lowest scores corresponding to qualitative performance scale "Regular", generated a set of improvement

opportunities were prioritized, until a final group allowed to develop a proposal for institutional improvement, which contains a action's schedule, it is suggested to be applied to overcome the "Regular" results and achieve the objectives of quality and excellence.

EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE
SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS PARA LA EDUCACIÓN DEL MODELO
MALCOLM BALDRIGE

La excelencia en el desempeño es un referente que significa: trabajo muy bien realizado en los plazos previstos, con los recursos adecuados y a total satisfacción del cliente. El cumplimiento de estos estándares por parte de una organización, le permite lograr un alto nivel de competitividad y liderazgo empresarial. Estos deberían ser los objetivos de toda organización, y con mayor razón en aquellas Instituciones que tienen como misión la delicada responsabilidad de formar profesionales y líderes para la sociedad. La Escuela Politécnica del Ejército, pionera y líder en el Sistema Nacional de Educación Superior del país, está enfocada en la mejora continua para lograr el cumplimiento de esta misión y de los estándares de excelencia. Uno de los objetivos relevantes es lograr posicionamiento¹ a nivel internacional, por lo tanto para realizar un diagnóstico y conocer cómo se encuentra actualmente la ESPE desde la óptica internacional, el presente proyecto propone la aplicación del Modelo de evaluación Malcolm Baldrige que está orientado a la excelencia en el desempeño, establece siete categorías de evaluación y define un conjunto de Ítems. Para la evaluación de estos Ítems se utilizan técnicas e instrumentos, tales como el cuestionario y la guía de entrevista, en el Campus Politécnico ESPE ubicado en Sangolquí. Esto permitirá obtener información del nivel de cumplimiento organizacional en cada una de las Categorías. Para procesar y obtener los resultados se utilizan dos herramientas: la matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño y la matriz de Evaluación, las mismas que

¹ Posicionamiento en este contexto, es la manera cómo una Institución de Educación Superior es aceptada por el grupo de clientes al cual está dirigida, en función de las características relevantes que ellos consideran al momento de elegirla para mantener una relación a largo plazo de entre un grupo de Instituciones existentes.

permiten generar los instrumentos de evaluación, realizar los cálculos del nivel de cumplimiento de los requisitos y presentar los resultados. El análisis de estos resultados permitirá determinar oportunidades de mejora a fin de plantear soluciones a los problemas Institucionales que podrían estar frenando el desarrollo y el camino hacia la excelencia. Las oportunidades de mejora se transforman en acciones, en las cuales se debe enfocar el esfuerzo y la inversión, para lograr los objetivos de calidad y excelencia.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y CONTEXTO

La Escuela Politécnica del Ejército (Escuela Politécnica del Ejército - ESPE, 2012), Institución líder del Sistema Nacional de Educación Superior en el Ecuador, cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, se rige por la Constitución Política del Ecuador, la Ley de Educación Superior y demás leyes conexas, estatuto y reglamentación interna. Nació en el año de 1922 como Escuela de Oficiales Ingenieros, luego se transformó en Escuela de Artillería e Ingenieros en 1936 y posteriormente en Escuela Técnica de Ingenieros. En el año de 1977, en reconocimiento a la calidad y excelencia en la educación de profesionales civiles y militares, el Congreso Nacional le confiere el carácter y condición de Escuela Politécnica del Ejército.

El Campus ESPE se encuentra ubicado en Sangolquí, sector Santa Clara, a pocos kilómetros del Distrito Metropolitano de Quito. Su misión es formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos y humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador. Presenta la Visión y se fundamenta en sus principios filosóficos y valores institucionales, los elementos clave de su estructura organizacional son los siguientes:

- El Rectorado y sus Unidades estratégicas,
- El Vicerrectorado Académico y sus Unidades de gestión,

- El Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la colectividad con sus Unidades de gestión y centros de investigación,
- La Gerencia Administrativa Financiera y sus Unidades,
- Departamentos y Unidades de apoyo,
- Sedes y Unidades académicas descentralizadas

Esta estructura permite la integración de los procesos de Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión (Escuela Politécnica del Ejército - ESPE, 2012) y proporciona talento humano, recursos, infraestructura, tecnología, presupuesto y todas las facilidades para que las diez y seis Carreras de ingeniería, cinco tecnologías, ocho licenciaturas, tres suficiencias en lenguajes, todos los Programas a distancia y siete maestrías en posgrado, puedan desarrollar adecuadamente sus procesos de formación y entregar a la sociedad los Profesionales que ésta demanda. Según datos estadísticos del mes de febrero del año 2010, la ESPE contaba con un total de 24,341 estudiantes y 1,133 Docentes (Escuela Politécnica del Ejército - ESPE, 2012).

La ESPE inició el desarrollo de una estructura por procesos, levantando y documentando la información desde el año 2004, se validaron e implantaron los procesos de apoyo administrativo hasta lograr en el año 2006 la Certificación ISO 9001 por parte de la empresa SGS² y la mantuvo hasta comienzos de este año, pero no logró la re-certificación al no poder evidenciar el cumplimiento de algunos requisitos de la Norma, sin embargo se continúa trabajando en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, en los procesos de docencia, investigación y vinculación.

² SGS, Société Générale de Surveillance: es la empresa internacional de Certificación en la Norma ISO 9001, son representación en Quito – Ecuador, que extendió la certificación a la ESPE en los procesos administrativos.

Es importante recordar que Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CONEA³, desarrolló y publicó el Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación a fin de que sea aplicado por todas las Instituciones del sistema de educación superior del país. La ESPE realizó su autoevaluación por el año 2007, pero fue al segundo intento que logró un informe favorable de la evaluación externa y consiguió la Acreditación como Universidad de calidad, sobre la base de estándares nacionales, en enero del año 2010, cumpliendo con uno de los objetivos estratégicos. Con su Plan Estratégico, la ESPE va mucho más allá, aspira lograr la excelencia académica y ser una de las mil mejores universidades del mundo. Para cumplir estos objetivos, se requiere un proceso de mejora continua de la calidad y la aplicación de acciones, proyectos y programas de mejora establecidos a raíz de una evaluación permanente de la calidad y el desempeño.

Si la aspiración es llegar a formar parte de un grupo selecto de Universidades a nivel internacional, se debería evaluar el estado actual del nivel de calidad y excelencia, considerando parámetros internacionales. Los resultados de esta evaluación permitirán identificar las áreas en las cuales se requiere la aplicación de acciones correctivas y proyectos de mejora continua, de modo que, se logre incrementar gradualmente el nivel de calidad y desempeño institucional, hasta lograr excelencia, posicionamiento a nivel mundial y la Acreditación a nivel internacional.

Uno de los referentes internacionales en evaluación del nivel de excelencia en el desempeño en Instituciones de educación, es el Modelo Malcolm Baldrige (The National Institute of Standards and Technology (NIST), 2012) establecido en los Estados Unidos de Norte América, del cual se ha analizado su trayectoria, su

³ CONEA: es el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, organismo ecuatoriano responsable de iniciar el proceso Mandato 14, evaluación de la calidad y el desempeño de las Instituciones de educación superior en el Ecuador.

estructura sistémica, su modelo de aplicación, su alcance y la metodología utilizada para evaluar la excelencia en el desempeño. Sobre la base de la información obtenida y tomando en cuenta la categoría de Universidades a nivel mundial que existen en los Estados Unidos, este modelo ha sido considerado como uno de los referentes para el presente trabajo.

El Proyecto se desarrollará en la Escuela Politécnica del Ejército – Campus Sangolquí, sector Santa Clara, cantón Sangolquí, provincia de Pichincha, Ecuador y su área de influencia es el Campus Sangolquí. Es importante indicar que hasta la presente fecha, en la ESPE no se ha identificado la existencia de proyectos relacionados o complementarios que consideren una evaluación sobre la base de parámetros o estándares internacionales.

Otras Instituciones de educación superior del país como la ESPOL, en su búsqueda por la excelencia, ha realizado algunas actividades importantes ante organismos de acreditación y certificación nacional e internacional, y universidades extranjeras, con la finalidad de mantener su liderazgo en la educación, investigación y prestación de servicios en la costa de nuestro país. Estas actividades las ha realizado a través de su Departamento de Calidad y Evaluación (Escuela Politécnica del Litoral - ESPOL, 2012), el cual ha coordinado la participación en procesos de acreditación nacional e internacional, como el ISO 1705 para laboratorios, la certificación de Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 y la Autoevaluación con fines de acreditación a nivel nacional.

Las instituciones de educación superior que forman parte del grupo “A”, han realizado sus procesos de Autoevaluación institucional, evaluación Mandato 14, preparación para la segunda evaluación modelo Mandato 14 y preparación para la

acreditación de programas de grado y posgrado, todo esto con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes internos y externos, lograr una mejor oferta académica y alcanzar el liderazgo en su segmento. La calificación de calidad grupo “A” fue otorgada por el CEAACES⁴ “Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior” del país.

Ante estos retos, los niveles de competitividad⁵ en la educación superior del país y los estándares de calidad que se necesita superar para lograr competitividad a nivel mundial, ha surgido la motivación de evaluar a la ESPE sobre la base de parámetros internacionales, a fin de conocer el nivel de excelencia en el desempeño que presenta actualmente y establecer la línea base para la mejora continua que permitirá a mediano y largo plazo alcanzar los niveles de excelencia y acreditación a nivel internacional, tal como está especificado en el Plan Estratégico.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El estudio, interpretación, comprensión y análisis del modelo de evaluación Malcolm Baldrige tomado como referencia, permitirá dimensionar el alcance y aplicación de cada una de las Categorías e Ítems, en una Institución de educación superior como la ESPE. La aplicación de esta evaluación permitirá lograr una línea base de resultados del diagnóstico institucional, en función de estándares internacionales. Este diagnóstico revelará aquellos puntos débiles de la organización que requieren una atención especial a fin de lograr un cambio notable hacia el enfoque de calidad y junto con las áreas que están alineadas, lograr la ruta sistémica

⁴ CEAACES: es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, formado a partir de la nueva Ley de Educación Superior en octubre del 2010, para reemplazar a los anteriores CONEA y CONESUP.

⁵ Los niveles de competitividad en la educación superior, son los estándares comparativos dentro de los cuales las instituciones de educación superior demuestran su capacidad para ofrecer productos y servicios de mejor calidad pero a menor costo.

hacia la excelencia en el desempeño. Por lo tanto, una evaluación en base a criterios de excelencia internacionales como es el caso del Premio Malcolm Baldrige, es muy necesaria y relevante, porque nos permite identificar las áreas críticas en las cuales debemos aplicar el mayor esfuerzo y recursos para mejorar sustancialmente y lograr el cumplimiento de referentes a nivel mundial, lograr la acreditación a nivel internacional y llegar a pertenecer al grupo de las mejores Universidades del mundo.

El Modelo de Evaluación Malcolm Baldrige utiliza una metodología sistémica y ha sido aplicada en cientos de instituciones en los Estados Unidos y otros países del mundo desde hace 20 años; actualmente, la ESPE se encuentra en proceso de preparación para la Evaluación Institucional y la acreditación de los programas de grado y posgrado, sobre la base de criterios y estándares nacionales, de los cuales se cuenta con resultados parciales.

Establecer un Sistema de Gestión del Desempeño de Calidad en una Institución de educación superior en el Ecuador, representa un reto formidable, actualmente los criterios y sub criterios del sistema nacional establecido por el CEAACES, responden a los requerimientos y a la realidad nacional y están enfocados en garantizar únicamente un desempeño sostenido de la calidad en la Institución. En estas condiciones, si los objetivos estratégicos están enfocados en lograr la excelencia en el desempeño y por lo tanto el reconocimiento o acreditación internacionales, la Institución deberá centrarse en superar primero los estándares nacionales, luego prepararse y cumplir con los requisitos internacionales.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ESPE aun no ha aplicado una evaluación de desempeño basada en estándares internacionales, por lo tanto no cuenta con resultados ni con una línea base como

punto de partida para la mejora continua enfocada en una acreditación internacional. No se conocen las oportunidades y amenazas institucionales identificadas desde una óptica internacional, ni aquellas áreas de la organización que no están contribuyendo al logro de la excelencia en el desempeño, en las cuales debemos concentrar los esfuerzos y la inversión a fin de lograr una mejora sustancial para que la Institución se enfoque hacia la calidad y la excelencia.

Por tal razón y a fin de lograr el cumplimiento de los Objetivos estratégicos Institucionales orientados hacia la calidad, la excelencia y la acreditación internacional de la ESPE, se requieren los resultados de un diagnóstico situacional sobre la base de estándares internacionales, utilizando una metodología que considere a la organización como un todo o un sistema integrado.

Descripción del Problema:

Actualmente la ESPE dispone de resultados de la evaluación Mandato 14⁶ en función de estándares nacionales, está en proceso la acreditación nacional, se aplican permanentemente acciones de mejora, a raíz de problemas identificados de manera puntual. Las oportunidades de mejora institucional no han sido identificadas utilizando una metodología sistémica que permita establecer una orientación integral hacia el logro de la excelencia en el desempeño y adicionalmente no se conoce qué nivel de desempeño presenta en relación a estándares internacionales.

Por las razones antes indicadas, se propone el desarrollo del presente Proyecto de evaluación del desempeño de la ESPE con parámetros internacionales.

⁶ Nota explicativa Mandato 14: El Pleno de la asamblea constituyente, el 22 de Julio del 2008, considerando varios antecedentes y en ejercicio de sus atribuciones y facultades expide el Mandato Constituyente No. 14 que reforma la Ley orgánica de educación superior LOES y de regularización de la educación superior. En la primera disposición transitoria establece que el CONEA, en el lapso de un año deberá entregar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de las Instituciones de educación superior, a fin de garantizar su calidad.

1.4 OBJETIVOS

A fin de lograr resultados en la evaluación del desempeño de la ESPE utilizando un referente internacional, se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Evaluar el nivel de desempeño de la ESPE, sobre la base de los criterios y la metodología del Modelo Malcolm Baldrige para identificar oportunidades de mejora institucional.

Objetivos Específicos:

- a) Diseñar las herramientas para el procesamiento de la información y los instrumentos de evaluación
- b) Realizar el diagnóstico de la situación actual de la ESPE utilizando la metodología de evaluación del Modelo Malcolm Baldrige.
- c) Realizar el análisis de los resultados de la evaluación
- d) Identificar y priorizar oportunidades de mejora
- e) Desarrollar una propuesta de mejora institucional

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 CALIDAD, EXCELENCIA Y DESEMPEÑO

El término “Calidad” debe ser entendido como una categoría en permanente construcción, susceptible de ser mejorada, perfeccionada y aplicada en el ámbito Universitario, no debe considerarse como un concepto terminado. La calidad refleja un carácter relativo y de gran complejidad, por cuanto en una Institución de educación se debe tomar en cuenta cualidades que están siempre en proceso de desarrollo.

La Calidad no es una realidad de naturaleza acabada y no representa únicamente los recursos y productos visibles, tangibles, cuantificables y valorables, estos expresan procesos de Calidad, pero en sí no son la Calidad. Debido a que este término tiene una connotación sistémica, faltaría considerar dos de los componentes de mayor relevancia: los resultados del aprendizaje y la excelencia en el desempeño.

Calidad es la aplicación de una serie de actuaciones y de programas, en los que participa y está involucrado todo el talento humano y buscan mejorar permanentemente cualquier actividad y proceso de la Institución, con el propósito de proporcionar Docencia, Investigación, Vinculación con la colectividad y otros servicios a plena satisfacción de los clientes, siendo éstos: los estudiantes, el Talento humano de la Institución, todo el personal relacionado y la sociedad en general.

El Artículo No. 93 de la LOES, Ley Orgánica de la Educación Superior, se refiere al Principio de Calidad y dice textualmente: “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción

óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y la mejora permanente” (República del Ecuador - Función Ejecutiva - Presidencia, 2012) En esta definición nacional del término calidad, se observa con claridad la búsqueda constante y sistemática de la excelencia en términos generales, los estándares internacionales van más allá y hablan de la excelencia en el desempeño organizacional.

El término “excelencia” en el ámbito académico se puede entender como un proceso de perfeccionamiento que se basa en el cumplimiento de un conjunto de estándares cada vez más exigentes, hasta llegar a la llamada “calidad total”, con la aplicación de un modelo sistémico y continuo de auto-evaluación, auto-regulación y auto-reflexión, hasta llegar a los niveles de excelencia o calidad total en los procesos académicos de la Universidad.

La excelencia presenta algunos descriptores relevantes: “alta calidad, igualdad y equidad, eficiencia, hacer un mejor trabajo, efectividad, mejoramiento planeado, cambio o innovación y reforma” (ANUIES, 2012). Alta calidad es un compromiso de excelencia que presenta una Institución de Educación Superior de primera clase y ofrece sus servicios de aprendizaje a sus clientes o estudiantes; igualdad significa que todos los estudiantes tienen las mismas oportunidades de acceso; y, la eficiencia, refleja la más completa utilización costo-efectividad de los recursos disponibles, necesarios para lograr la calidad de los servicios educativos y la igualdad en su acceso.

Otros componentes o estándares de calidad son: carácter, competencia, confiabilidad y confianza, son parte de la cultura del talento humano de las Instituciones de excelencia académica. El carácter significa que la Institución tiene

identidad y personalidad propias, competencia quiere decir que cumple todos sus procesos con calidad y a total satisfacción de sus clientes, al ser confiable está garantizando su propuesta, sus productos y servicios a largo plazo, finalmente la confianza representa el reconocimiento por parte de la sociedad en el cumplimiento de la misión y la visión Institucionales. Para lograr este cometido, se entenderá que la excelencia es un ambiente en el cual se hace el mayor esfuerzo para continuar creciendo y alcanzar los mejores resultados que podamos alcanzar.

Si consideramos a la Calidad como el grado de cumplimiento de los requerimientos del cliente, entonces una alta calidad o total calidad, significará el cumplimiento total de los requisitos del cliente, esta sería la conceptualización de excelencia desde la óptica de un Sistema de Gestión de la Calidad, modelo ISO 9001:2008 (Société Générale de Surveillance - SGS, 2008).

En complemento con las definiciones de excelencia y con el objetivo de enfocarnos hacia la evaluación de la excelencia en el desempeño, la palabra “desempeño” significa en términos generales realizar el trabajo, cumplir con el proceso, desarrollar las actividades y lograr los objetivos establecidos pero con efectividad. Se entiende que al trabajar con eficacia en complemento con la eficiencia, se logra la efectividad, por lo tanto la excelencia en el desempeño puede entenderse como lograr los mejores resultados posibles en el trabajo y a total satisfacción de nuestros clientes.

Para lograr la excelencia, una Institución debe iniciar con una línea base, la cual determina la situación actual en cuanto al cumplimiento del estándar de excelencia: “lograr los mejores resultados posibles a total satisfacción” y diseñar un plan de

acción a largo plazo que permita alcanzar esta meta, porque la excelencia es una aspiración que todas las Instituciones de educación superior deberían cumplir.

Se debe considerar además que esta meta o estándar de excelencia tiene componentes de subjetividad y flexibilidad, su valor depende del nivel alcanzado por el grupo de Instituciones que mejores resultados demuestran ante las sociedades a las cuales satisfacen sus necesidades. En nuestro medio, uno de los componentes que debe demostrar el cumplimiento de la excelencia en el desempeño, es la rendición de cuentas⁷ ante la sociedad (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social CPCCS, 2012).

Para establecer una línea base en cuanto a la excelencia en el desempeño, se debe realizar una evaluación que viene a ser un diagnóstico para conocer los resultados del trabajo realizado y los niveles de satisfacción del cliente en la entrega de productos y servicios.

De manera sistémica y considerando a toda la organización, la evaluación del desempeño tiene como objetivos relevantes los siguientes:

- Conocer de qué manera está operando la organización y de qué manera se relaciona con su entorno,
- Contrastar los resultados con estándares establecidos que están relacionados con los resultados de la entrega de productos y servicios, a total satisfacción del entorno,

⁷ Rendición de cuentas: La constitución de la República del Ecuador establece que es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de lo público y sus resultados logrados: La ciudadanía evalúa dicha gestión o manejo. Este proceso también es participativo, estructurado, periódico y oportuno. La ESPE como institución pública participa en la preparación y entrega de este documento público.

- Diseñar, presentar y aplicar un Plan Institucional para la mejora continua,
- Aprender de las nuevas experiencias y aplicarlas en los objetivos de desarrollo de la organización,
- Verificar y enriquecer las estrategias de excelencia en el desempeño permanentemente.

El objetivo final es lograr cada vez mejores resultados en todos los ámbitos y lograr la excelencia tal cual está definida.

2.2 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

La Calidad es una categoría en permanente evolución y desarrollo en las instituciones de educación superior, algunas con niveles más avanzados que otras, pero todas enfocadas en un objetivo común: entregar a la sociedad profesionales de excelencia de acuerdo a sus necesidades. Para demostrar a la sociedad y el entorno que nuestro producto es de alta calidad o excelente, es necesario establecer, aplicar y socializar los resultados de una evaluación periódica de la calidad así como los respectivos planes de mejora continua que se derivan de estos resultados. Por lo tanto, la evaluación de la calidad del desempeño debe ser parte de la cultura organizacional en respuesta al desarrollo de la institución y de la sociedad en general.

El Artículo No. 94 de la LOES, Ley Orgánica de la Educación Superior, se refiere a la evaluación de la Calidad y dice lo siguiente: “La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones,

procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución” (República del Ecuador - Función Ejecutiva - Presidencia, 2012)

Esta definición de evaluación de la calidad a nivel nacional, ha sido aplicada por todas las IES “Instituciones de educación superior” del país lo cual ha permitido establecer categorías de calidad en grupos desde la A hasta la E, así como también el establecimiento de planes y acciones de mejora a mediano plazo que permitan a dichas instituciones ratificar su condición de liderazgo o demostrar que son capaces de superar su estado actual.

Ante esta situación 14 de las Universidades del grupo “E” fueron cerradas por no demostrar lo antes expuesto. Este proceso de evaluación de la calidad de la educación superior en el Ecuador continuará hasta lograr mejores niveles de desempeño y satisfacción en el proceso de formación de profesionales y un grupo selecto de Universidades que satisfagan los requerimientos de la sociedad.

A nivel internacional, la evaluación de la calidad Institucional no solamente persigue objetivos de mejora continua sino además lograr una acreditación local y por supuesto internacional. Para la evaluación de la calidad en las instituciones, se consideran todos los elementos que componen la vida universitaria, a fin de que ésta sea completa, por citar algunos ejemplos:

- El proceso de inter-aprendizaje en el aula
- La investigación
- La vinculación con la sociedad
- La gestión
- Los laboratorios y bibliotecas

- La planta docente
- Los servicios que ofrece la institución
- La infraestructura y la tecnología, entre otros.

Esta evaluación de la calidad Institucional debe ser sistémica (Para toda la Institución), deber ser un proceso permanente, interpretativo, analítico, educativo, formativo o transformador (Ospina Duque, 2012) , que se convierte en una cultura y práctica institucionalizada, debe atribuir juicios de valor sobre sus actividades, estructuras, fines y relaciones, con el propósito de mejorar la institución de acuerdo con su identidad y su misión, debe ser considerado un Proyecto pedagógico generado por el sentimiento de responsabilidad social, no vinculado a mecanismos de castigo o de recompensa.

La evaluación de la calidad Institucional tiene que considerar las múltiples dimensiones de la organización vista como un todo integrado y las diferentes articulaciones con el sistema y la sociedad, es por consiguiente considerada un proceso de conocimiento, interpretación, atribución de juicios de valor, organización e instauración de metas y acciones para mejorar la institución, la institucionalidad de la evaluación debe ser educativa y no controlada. (Ospina Duque, 2012)

El presente trabajo presenta una metodología de evaluación de la calidad y excelencia en el desempeño, sobre la base de estándares internacionales, a fin de obtener los resultados necesarios que permitan identificar los problemas críticos Institucionales, para establecer y aplicar las acciones y proyectos de mejora continua hasta alcanzar las metas de calidad y excelencia establecidas a nivel internacional.

2.3 MODELOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN

El proceso de evaluación y acreditación de la calidad en Instituciones de educación superior es reciente y cuenta con el desarrollo de Modelos con Criterios, Sub criterios e Indicadores de calidad para la evaluación y acreditación institucional. A nivel internacional, el proceso de evaluación institucional controlado por instancias estatales, se desarrolla de manera continua y siguiendo tres momentos secuenciales: a) una autoevaluación o evaluación interna, b) una evaluación externa o por pares; y c) una valoración de la evaluación realizada. El objetivo de esta evaluación está centrado en varios factores que contribuyen a la calidad de la educación:

- El proyecto educativo institucional
- La planta docente e investigadores
- Los estudiantes
- Los currículos y programas
- La producción académico-científica, los proyectos, artículos, intercambios, grupos académicos y científicos, vinculación con la sociedad.
- Las políticas de la Universidad, la misión, la comunidad, relevancia e impacto en el mundo laboral, la infraestructura, entre otros.

La metodología ampliamente utilizada consiste inicialmente en un análisis crítico de los informes de autoevaluación, posteriormente la evaluación externa que inicia con la visita de expertos a la institución, quienes observan, realizan entrevistas a estudiantes, docentes y directivos, solicitan justificación, soportes y sustentación;

hacen reuniones con representantes de las empresas y de la comunidad; y finalmente, elaboran informes sobre el estado de calidad de la institución y de los programas.

Las evaluaciones con fines de acreditación internacional o con el objetivo de lograr un premio a calidad y a la excelencia, se basan en modelos ampliamente conocidos a nivel mundial. Estos modelos desarrollados por el movimiento de la calidad total o excelencia en el mundo, en realidad tienen los mismos principios de construcción, pero sus diferencias están en el lugar dónde se originan y en el momento en el cual fueron creados, lo relevante es el cambio institucional que provoca su aplicación y los resultados generados por la evaluación. Un modelo de evaluación de la calidad y excelencia sirve de guía para analizar una institución de educación y conocer de manera técnica es donde está con respecto al “deber ser” y en relación a lo que dictamina su misión y visión.

De entre los principales modelos utilizados en educación superior a nivel mundial, los relevantes son (Ospina Duque, 2012) :

1. El Premio Deming.- Fue establecido por la unión japonesa de científicos e ingenieros JUSE en 1951, en honor a Edwards Deming, norteamericano promotor de la aplicación de la estadística en el control de la calidad. El objetivo es reconocer la excelencia de organizaciones que han desarrollado y utilizan un sistema de gestión de la calidad, se basa en la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todos los procesos de la empresa para obtener los mejores resultados. Se pretende que cada organización realice una auto-evaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos, objetivos, el camino para llegar a cumplir sus aspiraciones, su transformación y mejora continua. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

En la década de los ochenta inicia su participación en el ámbito educativo, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido. Autores como Greenwood y Gaunt (Greenwood & Gaunt, 2012) en su libro de 1995 señalaron que en los casos en los cuales algunas instituciones educativas y sus Docentes en las aulas, aplicaron este modelo, se puso de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo de dichas instituciones y del desempeño de los estudiantes, tanto en grupos como individualmente. Existen adaptaciones al ámbito educativo presentadas por algunos autores, para su aplicación en las Instituciones educativas Tiene tres categorías de aplicación: personas individuales sobre la base de seis criterios, pequeñas empresas y divisiones autónomas de grandes empresas. Está basado en diez criterios de aplicación:

- 1) Políticas y gestión de la calidad,
- 2) Organización de la calidad y su difusión,
- 3) Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad,
- 4) Recogida, transmisión y utilización de la información de calidad,
- 5) Análisis de la Calidad,
- 6) Estandarización,
- 7) Kanri⁸: control diario, control del proceso y mejora,
- 8) Aseguramiento de la calidad,
- 9) Planificación y
- 10) Resultados de la implantación.

Al premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas. Una parte esencial de su contenido, es la filosofía del Kaisen⁹ como mejora continua en la que participan todos los empleados.

⁸ Descripción de KANRI: está en japonés y significa Administración o Control.

2. El modelo EFQM para la educación.- Está enfocado a la evaluación del posicionamiento de una organización hacia la excelencia, utiliza nueve criterios de calidad definidos a nivel global y está estructurado en un número variable de sub criterios. A su vez, cada sub criterio se desglosa en varias áreas orientativas, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas. El modelo enfocado en la educación utiliza el mismo fundamento del modelo aplicado en Instituciones de otra naturaleza, solo que se centra en una Institución de educación. Los cinco primeros criterios son denominados facilitadores:

- 1) Liderazgo,
- 2) Personas,
- 3) Política y estrategia,
- 4) Colaboraciones y recursos,
- 5) Procesos.

Los siguientes cuatro criterios son de resultado:

- 6) Resultados en las personas,
- 7) Resultados en los clientes,
- 8) Resultados en la sociedad, y
- 9) Resultados clave del centro educativo.

El modelo Europeo de Gestión de Calidad desarrolla 32 sub criterios y más de 108 áreas susceptibles de evaluar, las cuales contribuyen a la excelencia de la organización, es un instrumento de autoevaluación que asume una visión global de la gestión y que se beneficia de una orientación humanista. El citado modelo combina

⁹ Descripción de KAISEN: es una filosofía de trabajo nacida en Japón, está orientada a la mejora continua de los procesos en el día a día del trabajo, para eliminar las principales ineficiencias de las organizaciones e incrementar notablemente la eficiencia de los procesos sin grandes inversiones. Esta filosofía utiliza como principal herramienta el ciclo Deming o ciclo de la calidad PDCA.

de manera ponderada, el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y puede ser aplicado a organizaciones de cualquier propósito y de cualquier tamaño y también a los propios individuos.

3. El modelo aplicado por la Norma ISO 9001:2008.- Nace en 1985 por iniciativa de la Unión Europea, para responder a las demandas de los consumidores que necesitaban asegurar mediante una certificación, la calidad de lo que recibían. Se diferencia de los otros modelos, en que la certificación de calidad no es necesariamente para toda la organización, sino que puede aplicarse a una parte de su estructura. Cada institución puede certificar el subsistema que sea de su interés o necesidad. Este modelo contiene los requisitos que debe cumplir una organización para diseñar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque de Procesos.. El modelo de las normas ISO 9001, inicialmente estructurado con base en 20 criterios de calidad, se redujo a los siguientes cinco criterios en la publicación ISO 9001:2008 (Société Générale de Surveillance - SGS, 2008) :

- 1) Sistema de Gestión de la Calidad,
- 2) Responsabilidad de la Dirección
- 3) Gestión de los recursos,
- 4) Realización del Producto; y,
- 5) Medición, análisis y mejora.

A diferencia de otros modelos, el de las normas ISO 9001, es un modelo universalmente aceptado para los intercambios comerciales en el mundo y además tiene como finalidad, no la gestión total de calidad, sino el aseguramiento de la satisfacción del cliente, mediante la certificación de la calidad del producto o del proceso de fabricación o de prestación del servicio, esto significa que está más enfocado en los procesos de gestión institucional. Por tal motivo muchas

Instituciones han aplicado este modelo en sus procesos de producción, operaciones y administrativos, con el fin de obtener una certificación.

Particularmente la ESPE, por el año 2004 inició su aplicación para la certificación ISO 9001 de sus procesos administrativos. Luego de la etapa de documentación, implantación y mejora continua, se logró la certificación en el año 2006. Inicialmente el alcance estuvo en los procesos de apoyo ya que los de Docencia, Investigación y Vinculación, al ser de carácter cualitativo, el cumplimiento de los requisitos se torna relativo, estos procesos son adaptativos.

El modelo ISO está enfocado a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, utiliza como parte de la metodología el ciclo de la calidad, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Es una Norma Internacional que establece una serie de requisitos de tipo genérico dentro de los diferentes criterios, para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos (servicios) que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, además cuando la organización aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

4. El modelo auto-evaluativo.- Está fundamentado en función de las misiones y no solamente de la provisión de buenos productos. Se diferencia del Premio Europeo, en que incluye la arquitectura organizacional como categoría dentro de los factores sistémicos, o sea de los generadores o facilitadores. Además, precisa la distinción entre los factores sistémicos, liderazgo y planes estratégicos, de los procesos y de las misiones. Entre los planes estratégicos, están incluidos los relacionados con el talento humano, la arquitectura organizacional y otros recursos. Entre sus misiones están, la

búsqueda de satisfacción de las preferencias de los clientes, la imagen y metas del negocio y la de los implicados.

La originalidad del modelo está en su dinámica que enlaza causa y efecto, entre factores sistémicos y procesos, para el logro de misiones y metas. El sistema está diseñado para alcanzar las misiones de la organización a la cual representa como una amplia gama de múltiples misiones que cubren o se extienden a todas las categorías de implicados, facilita su entrada en una estrategia efectiva de TQM¹⁰, lo que significa, extender la satisfacción de los clientes a los criterios de mejora que producen satisfacción a los implicados.

Presenta tres tipos de evaluación: evaluación interna para el aseguramiento de calidad realizada por auditores internos; evaluación externa practicada por auditores externos, que cruzan los referentes de ISO 9001 con el Sistema de Calidad; y la evaluación de la satisfacción de los clientes, con base en los resultados de la evaluación interna referida a normas ISO 9001 y al Sistema de calidad de los procesos, que producen satisfacción de sus clientes en términos de metas y de resultados.

5. El Criterio de educación Malcolm Baldrige, este Modelo de evaluación de la excelencia en el desempeño de la educación será analizado a detalle en el numeral 2.5 del presente Proyecto, debido a que fue seleccionado sobre la base de los resultados de la matriz comparativa de Modelos de Evaluación, presentada a continuación en la Tabla No. 1 de la siguiente página.

¹⁰ Significado de las siglas TQM: Total Quality Management, en español: Administración de la Calidad Total.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS DIFERENTES MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL ÁREA EDUCATIVA						
MODELO	PRINCIPIOS Y ENFOQUE	SIMILITUDES		DIFERENCIAS	APLICABILIDAD A LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
DEMING	Considera la aplicación de 10 Criterios: Política, Gestión, Formación, Información, Análisis, Estandarización, Control, Calidad, Planificación y Resultados y en pequeñas mejoras continuas en el trabajo día a día.	Son Dinámicos: evolucionan y se adaptan a los cambios de la organización y del entorno	Se aplican en Instituciones de diferente naturaleza, aplicación y ámbito de negocio	Aplican un diagnóstico o Auto evaluación	Todos los criterios tienen la misma ponderación, pero en la realidad no siempre los elementos de una evaluación tienen la misma relevancia.	El modelo concede más relevancia a los procesos que a los resultados, pero en el ámbito educativo se priorizan los resultados del aprendizaje y cubre en buena medida los requerimientos del ámbito educativo.
MALCOLM BALDRIGE	Se basa en 11 valores y conceptos fundamentales concretados en 7 categorías y 17 ítems que evalúan la excelencia en el desempeño, está centrado en los resultados del aprendizaje y de los procesos, en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes de la Institución vista como un Sistema.				Los criterios tienen diferentes ponderaciones o niveles de relevancia que generan una evaluación más objetiva	El modelo concede mayor relevancia a los Resultados de la Organización y dentro de este grupo a los resultados del aprendizaje y de los procesos, además incluye el Liderazgo de las autoridades, lo cual cubre en gran medida los requerimientos del ámbito educativo.
EFQM	Su estructura es dual, presenta 9 criterios, varios subcriterios y luego en áreas, identifica, redefine, gestiona y revisa los procesos y cómo se corrigen para asegurar la mejora continua de la Institución educativa.				Los criterios tienen diferentes ponderaciones o niveles de relevancia, generan una evaluación objetiva, el criterio de resultados en la sociedad que es relevante, es el que menos puntos tiene.	El modelo concede relevancia tanto a los Resultados como a los Agentes Facilitadores y dentro del grupo de Resultados, el cliente es más relevante que los resultados clave de la organización, cubre en buena parte los requerimientos del ámbito educativo.
ISO 9001:2008	Esta Norma Internacional se fundamenta en los requisitos para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad, presenta cinco criterios y se enfoca en el aseguramiento del cliente mediante la certificación de la calidad del producto, servicio o proceso.				Puede aplicarse solo a una parte de la Organización o a su totalidad, si así lo deciden.	Se aplica este modelo en diferentes procesos o subsistemas de Instituciones de educación, con el fin de obtener una certificación ISO, se puede aplicar en los procesos de Docencia, pero éstos son cualitativos y el cumplimiento de requisitos se torna relativo, sus procesos son adaptativos
AUTO-EVALUATIVO	Se basa en que la organización es función de las misiones y no solamente de la provisión de buenos productos. Similar al premio Europeo pero Incluye la arquitectura organizacional como una categoría facilitadora, busca la satisfacción del cliente, la imagen y metas del negocio y la de los implicados.				Los criterios tienen diferentes ponderaciones que generan una evaluación más objetiva, pero el criterio de Resultados en la sociedad que es relevante, es el que menos puntos tiene.	Al igual que el modelo Europeo, da la misma relevancia a los Resultados como a los Agentes Facilitadores, dentro del grupo de Resultados, la satisfacción del cliente es lo más relevante, cubre en buena parte los requerimientos del ámbito educativo.

Tabla No. 1 Matriz comparativa de los diferentes modelos de evaluación de la excelencia en el área educativa.

Los modelos referidos en la tabla anterior han sido adoptados por Instituciones de Educación Superior de todo el mundo, la aplicación y los resultados obtenidos han generado cambios sustanciales en sus estructuras organizacionales, productos, servicios y procesos. Estos modelos en algunos países han adoptado nombres propios, pero en general sus criterios de evaluación tienen raíces comunes y los objetivos generales se orientan hacia el logro de la excelencia en el desempeño. La matriz comparativa de Modelos detalla los siguientes factores: Principios y enfoque, similitudes, diferencias y aplicabilidad a la educación superior; luego de un análisis se ha seleccionado el Modelo que se identifica de mejor manera, tanto en el proceso como en los resultados, con los criterios de educación superior y con la evaluación del desempeño organizacional.

Adicionalmente se observa que los Modelos que más aplicabilidad presentan a la educación superior, son aquellos que dan más relevancia a los resultados del aprendizaje, tal cual es la tendencia en las evaluaciones a las Instituciones de educación superior en nuestro país realizadas por entidades gubernamentales como el CEAACES, en los procesos de Acreditación de Instituciones de Educación Superior. El Modelo que cumple de mejor manera con esta premisa, es el Modelo Malcolm Baldrige, a la vez que presenta un Instrumento y metodología que obtiene de manera técnica un diagnóstico y evaluación organizacionales de tipo sistémico. Le siguen los modelos EFQM y Auto evaluativo que le dan mayor relevancia a la satisfacción del cliente que a los resultados del aprendizaje. Por todas estas razones se ha seleccionado al **Modelo Malcolm Baldrige** y sus **criterios de educación para la excelencia en el desempeño**, como referente para ser aplicado en la ESPE a través del presente proyecto.

2.4 EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR: PROPUESTA DEL CONEA Y MANDATO 14

Propuesta inicial del CONEA:

“Entre los retos que se plantea el mundo universitario actual, se destaca como prioritario, interesante y trascendente el mejoramiento de la calidad de la educación superior. No sólo por los aspectos sustantivos que conlleva, sino por los efectos mediatos y urgentes que ello implica” (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA, 2012) . Desde esta perspectiva y considerando la necesidad de una inaplazable acción orientada a que la educación superior responda a los requerimientos del país con pertinencia, responsabilidad y transparencia, el extinto CONEA que tuvo un ciclo de vida desde el año 2002 hasta el 2010, presentó su aporte más relevante al impulsar el aseguramiento de la calidad de la educación superior, mediante acciones reflejadas en el diseño, socialización y aplicación de guías, manuales, instructivos, métodos y procedimientos que permitan desarrollar con idoneidad las tres etapas del proceso de evaluación: la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación como Universidad de Calidad a nivel nacional.

Para esta propuesta o Modelo de evaluación nacional, la primera etapa de Autoevaluación consistió en un riguroso y sistemático diagnóstico que una Institución de educación superior IES realiza, con una amplia participación de sus integrantes a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo en cuanto a las actividades institucionales clasificadas como Funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión Administrativa. Esta Autoevaluación se realiza utilizando una metodología que presenta una compleja matriz de Funciones, Ámbitos, Características, Estándares e Indicadores, que la Institución debe cumplir

con el fin de prepararse para la siguiente etapa que es la evaluación externa realizada por pares académicos, luego de lo cual se puede optar por la Acreditación. El objetivo final no es solamente cumplir con los estándares establecidos y clasificados como indispensables y necesarios, sino además el superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y alcanzar la excelencia académica.

La evaluación externa es el examen que realiza el organismo acreditador de las actividades integrales de una IES, para verificar que su desempeño cumple con las características y estándares de calidad y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales, de tal manera que se pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional, el informe generado luego de la Autoevaluación es la base y el documento de partida para la evaluación externa, la misma que respeta la autonomía universitaria y sus particularidades propias, es equitativa, imparcial y de alto contenido ético. En la etapa final, el organismo acreditador confiere la Acreditación como Universidad de Calidad a nivel nacional a una IES, una vez que ésta haya cumplido con los estándares de calidad establecidos, haciendo público al país la claridad de su Visión, Misión, objetivos de calidad de sus procesos académicos, la eficiencia de su gestión, la coherencia de sus propósitos y recursos, la investigación, la vinculación con la colectividad y la planificación que garantice un desempeño sostenido de calidad de institución acreditada.

Los principales criterios que caracterizan el proceso de evaluación y acreditación son: Obligatoriedad, autonomía e independencia, credibilidad, contextualización, participación, periodicidad, flexibilidad, in transferibilidad, publicidad, formalización y economía. La acreditación a través de este Modelo de evaluación, apoya al interés

y esfuerzo que algunas IES han realizado al haber diseñado y aplicado un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en modelos como el ISO 9001:2008, el EFQM, entre otros. Estas certificaciones internacionales facilitan el proceso CONEA pero no lo sustituyen, ya que, por mandato legal, solo éste último puede acreditar a las IES del sistema nacional. La Escuela Politécnica del Ejército, en su primer intento de acreditación no logró los resultados esperados, pero luego de un proceso de concientización, pertenencia, identificación y participación de toda la comunidad, en el segundo intento se superaron los estándares y se logró cumplir con la evaluación externa, meses más tarde se entregó a la ESPE con fecha enero del año 2010, la Acreditación como Universidad de calidad a nivel nacional, por parte del entonces CONEA.

Modelo MANDATO 14:

El CONEA inicialmente presentó el “Mandato Constituyente No. 14: Modelo de evaluación de desempeño institucional de las Instituciones de educación superior” (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA, 2012) por el año 2009, en cumplimiento al Mandato Constituyente No. 14, cuya primera disposición transitoria ordenó al entonces CONESUP¹¹ que en el plazo de un año debía determinar la situación académica y jurídica de todas las IES. En el mismo período de un año, ordenó al CONEA que realice y entregue un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de las IES, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejora. Estos dos organismos, durante los años 2009 y 2010 realizaron su trabajo con un final muy discutido y que fue socializado con la correspondiente polémica social. Ventajosamente la ESPE cumplió con muy buen nivel las especificaciones y estándares del Mandato 14, para ubicarse en el llamado

¹¹ Significado de CONESUP: Consejo Nacional de Educación Superior

Grupo “A” de Universidades a nivel nacional. A raíz de la promulgación de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior LOES (República del Ecuador - Función Ejecutiva - Presidencia, 2012), allá por el año 2010, el CONEA y el CONESUP desaparecieron lentamente y luego de un tiempo entró en escena el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES, 2012) a fin de dar continuidad al Mandato 14, preparar y realizar una segunda evaluación a nivel nacional y aplicar lo estipulado en la LOES, Título V, Capítulo I, Art. No. 95: “La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el CEAACES para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa”. Esta definición da a entender que la Acreditación obedece a un proceso de mejora continua que incluye una preparación y la aplicación de un diagnóstico previo a lograr esta mención. En una primera fase, el CEAACES realizó la evaluación a las Instituciones de Educación Superior del último grupo llamado “E” cuyos resultados conocemos todos, a raíz de la suspensión de 14 Universidades a nivel nacional que no cumplieron con los estándares.

El Modelo Mandato 14 básicamente se diseñó para generar un conocimiento objetivo sobre el nivel de desempeño institucional de las IES ecuatorianas con el fin de orientar la toma de decisiones de las autoridades competentes hacia la mejora y transformación del Sistema de Educación Superior. Para este modelo, el desempeño institucional se traduce en la interacción de los procesos de Docencia, Investigación, Vinculación con la colectividad y Gestión, según parámetros básicos de calidad que vienen a ser los referentes mínimos de calidad, socialmente establecidos por la autoridad responsable del aseguramiento de la misma. Cada Institución de educación presenta un conjunto de interacciones que la caracterizan como perteneciente a un

tipo o clase de entidad, determinan sus propiedades como un todo integrado y definen lo que se conoce como su patrón de organización. Pero, debido a la heterogeneidad de las IES en nuestro país, la Constitución al definir los objetivos del sistema de educación superior (Art. 350) y los principios que rigen el comportamiento del sistema (Art. 351); y, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), al establecer las normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de las IES, definen en conjunto y de manera clara ese patrón de organización, que, en definitiva, constituye el requisito fundamental para su pertenencia al sistema de educación superior. Por consiguiente, el garantizar que una IES responda al patrón de organización, es el objeto concreto del Mandato 14, considerando que la estructura que adopte cada institución es su propia responsabilidad y está garantizada por el principio de autonomía universitaria.

El modelo Mandato 14 está diseñado para tener las siguientes capacidades:

- Administrar grandes volúmenes de información,
- Traducir objetivos y metas en criterios coherentes y operacionales,
- Considerar la heterogeneidad de los objetos de evaluación,
- Disminuir los niveles de subjetividad en la interpretación y administración de la información.
- Asegurar niveles aceptables de coherencia del análisis
- Transparentar el proceso de evaluación

La metodología está centrada en la efectividad de los Instrumentos de evaluación (El modelo lo llama racionalidad procedimental) antes que en la efectividad de los resultados (racionalidad sustantiva), y está orientada a un proceso que va mas allá de los resultados del ejercicio de evaluación. La excelencia en el desempeño de la

docencia, la efectividad de los procesos de aprendizaje, la pertinencia de la investigación y la eficiencia en la gestión de la universidad, son los grandes objetivos que marcan una dirección en el quehacer universitario y contribuyen en diferente medida al objetivo global de un proyecto académico de calidad. Por facilidad de comprensión, estos objetivos son referidos en el Modelo de evaluación Mandato 14 como “Criterios” (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA, 2012). Para propósitos de evaluación, definimos el criterio como el patrón o referente que caracteriza el nivel de cumplimiento de los cuatro grandes objetivos antes señalados y expresan las orientaciones que debe tener un proyecto académico para lograr los objetivos básicos de calidad en la educación superior, es decir “garantizar la total adecuación del ser y quehacer, a su deber ser” (UNESCO, 2012).

Sobre la base del enfoque expuesto se han establecido cuatro criterios para la evaluación de desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas: Academia, Estudiantes, Investigación y Administración. Cada criterio puede ser caracterizado por sub criterios y a su vez, por sub – sub criterios. La complejidad del problema de evaluación puede reducirse mediante un árbol o estructura jerárquica de evaluación de diferentes niveles, los elementos son independientes en cada nivel, pero subordinados al nivel jerárquico superior. En el nivel inferior están los Indicadores que permiten valorar condiciones y tendencias en relación a estándares, criterios y sub criterios. La aplicación de estos indicadores generará la información necesaria para obtener los resultados de la evaluación Mandato 14. Es importante indicar que este modelo utiliza estándares nacionales, enfocados a nuestra realidad ecuatoriana para la evaluación y la acreditación.

2.5 EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO: MODELO MALCOLM BALDRIGE

Luego de haber analizado la perspectiva de la evaluación a nivel nacional y considerando los resultados de la comparativa entre los Modelos de evaluación de la excelencia en el desempeño educativo a nivel mundial, presentada en la Tabla No. 1, se ha seleccionado al Modelo Malcolm Baldrige por su mayor índice de aplicabilidad a la educación superior en nuestro medio, al dar prioridad y relevancia a los resultados del aprendizaje. A continuación se detallan: la esencia, los fundamentos, las características, la estructura y la metodología de este Modelo internacional.

El modelo Malcolm Baldrige sido usado por más de 20 años por cientos de Instituciones dedicadas a la educación, servicios, negocios, cuidados de la salud, instituciones sin afán de lucro y manufactura, en los Estados Unidos y en otros países, para mejorar su desempeño hasta lograr la excelencia. En el ambiente educativo, este Modelo ayuda a las Instituciones a responder a los actuales desafíos, como la necesidad de crear mayor valor agregado para los estudiantes, para la Institución y para los grupos de interés¹², lograr la honestidad y transparencia en la gestión, los valores y la ética; así como capitalizar e innovar rápidamente los recursos del conocimiento.

La metodología Malcolm Baldrige ayuda a planificar de manera sistémica la mejora continua, hasta lograr la excelencia en el desempeño, inclusive partiendo de un ambiente inicial con cierto grado de incertidumbre, ayuda a gestionar los recursos y las relaciones entre dependencias, a mejorar la comunicación, la productividad, la efectividad y a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. Los

¹² Nota: los grupos de interés o Stakeholders pueden ser cualquier persona, grupo de personas o entidades que son afectadas por o pueden afectar a las actividades y operaciones de una organización".

requisitos de este Modelo están incorporados en siete Categorías y forman una estructura con mecanismos de interacción e integración como un todo o sistema, tal como se puede apreciar en la siguiente representación gráfica (The National Institute of Standards and Technology (NIST), 2012):

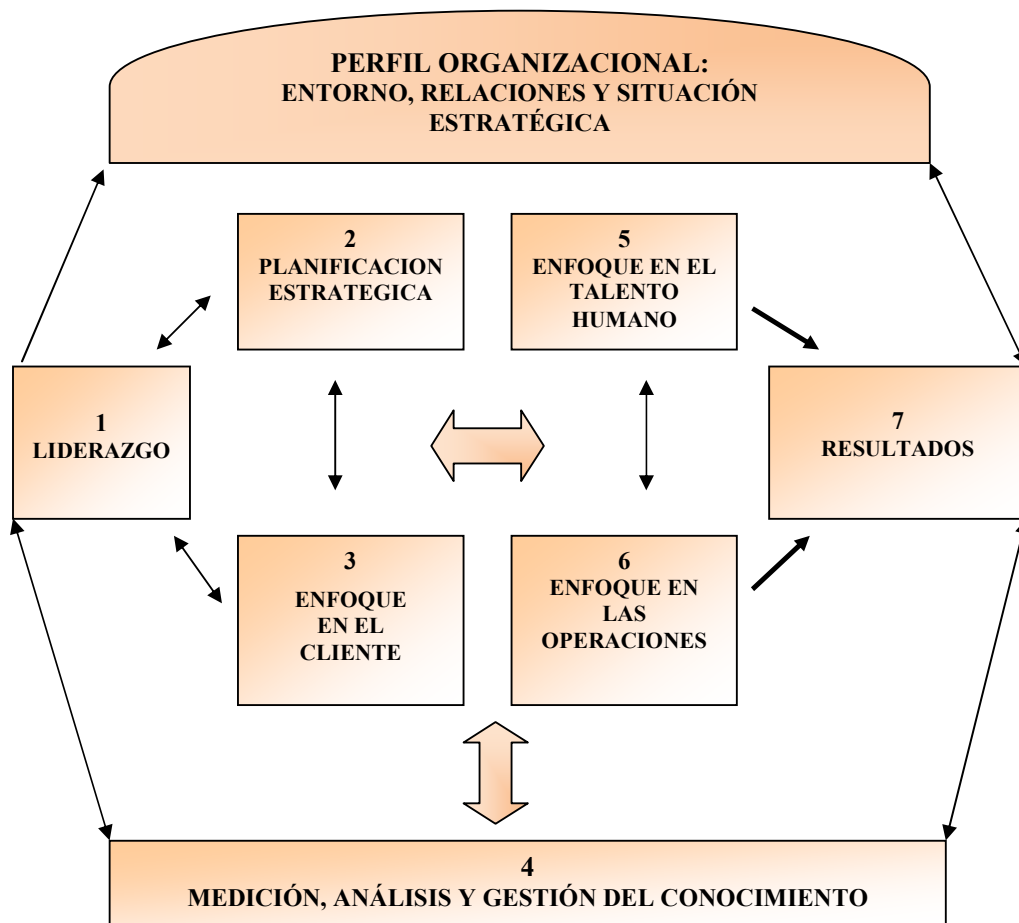


Gráfico No. 1 Estructura del Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo inicia con la categoría de Liderazgo y se enfoca en dos frentes: la Planificación estratégica y el enfoque en el cliente, el primero de ellos tiene continuidad en el Talento Humano de la Institución y el segundo se enfoca en las operaciones, juntos determinan los resultados de desempeño de la organización, tomando como información referencial inicial el Perfil organizacional y como base

fundamental para el funcionamiento del sistema, están: la medición, el análisis y la gestión del conocimiento. Esta estructura da a entender que para lograr el éxito en la gestión del desempeño global de la institución, se requiere de una síntesis específica, analizando su alineación e integración, visualizando a la organización como un todo considerando los requerimientos educativos más importantes, los objetivos estratégicos y los planes de acción. La alineación en términos de aplicación del Modelo en sí, significa que el cumplimiento de los requisitos y especificaciones de cada una de las categorías, aseguran la consistencia de los planes, procesos, medidas y acciones. La integración se construye con la alineación de los componentes individuales del sistema de gestión del desempeño, operando con total interconexión, como un sistema.

El subsistema de desempeño está compuesto por las 6 categorías del centro de la figura, definen los procesos y resultados que se quieren lograr. Las tres primeras categorías: Liderazgo, planificación estratégica y enfoque en el cliente, representan el triángulo del liderazgo y están consideradas en conjunto para enfatizar la importancia del liderazgo enfocado en los estudiantes, los relacionados y las estrategias. Las autoridades establecen el direccionamiento de la institución y buscan las oportunidades de futuro para la misma. El subsistema fundamental de medición, análisis y gestión del conocimiento (Categoría No. 4) es crítico para una administración efectiva de la organización, está basado en hechos y en el conocimiento del sistema para mejorar el desempeño y las competencias. Las 7 categorías contienen 17 Ítems, los cuales representan los ejes de evaluación y son de dos clases: proceso y de resultado. Cada categoría e Ítem tienen asignados un puntaje, los ítems contienen las áreas específicas y requisitos que la Institución debe cumplir.

2.5.1 CATEGORÍAS E ÍTEMS (The National Institute of Standards and Technology (NIST), 2012)

El Modelo Baldrige está estructurado por las siguientes Categorías e Ítems:

P Prefacio: Perfil Organizacional		
	P.1	Descripción de la organización
	P.2	Situación organizacional
CATEGORÍAS E ÍTEMS		Puntajes asignados
1	Liderazgo	120
	1.1	Liderazgo de las Autoridades
	1.2	Gobernabilidad y responsabilidad social
2	Planificación Estratégica	85
	2.1	Desarrollo de la estrategia
	2.2	Implementación de la estrategia
3	Enfoque en el cliente	85
	3.1	La voz del cliente
	3.2	Compromiso con el cliente
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
	4.1	Medición, análisis y mejora del desempeño Org.
	4.2	Gestión de la Información, conocimiento y TICs
5	Enfoque en el talento humano	85
	5.1	Entorno del talento humano
	5.2	Compromiso con el talento humano
6	Enfoque en las operaciones	85
	6.1	Sistemas de trabajo
	6.2	Procesos de trabajo
7	Resultados	450
	7.1	Resultados del aprendizaje estudiantil y procesos
	7.2	Resultados del enfoque en el cliente
	7.3	Resultados del enfoque en el talento humano
	7.4	Resultados del liderazgo y gobierno
	7.5	Resultados presupuestarios, financieros y de marketing.
PUNTAJE TOTAL		1000

Tabla No. 2 Categorías e ítems con sus puntajes asignados.

2.5.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS CATEGORÍAS E ÍTEMS

Aclaración a cerca del Perfil Organizacional en el Modelo:

Las organizaciones que inician el proceso de aplicación al Premio Malcolm Baldrige a la excelencia en el desempeño, deben iniciar el proceso con la descripción del Perfil Organizacional, porque es un requisito para aquellos que aplican y es utilizado por los examinadores y jueces en la revisión de las aplicaciones. Sin embargo, el presente proyecto está orientado a la aplicación de la metodología del Modelo Baldrige para realizar la evaluación del desempeño de la ESPE, con fines de identificación de oportunidades de mejora Institucionales, mas no para optar por el premio, por tal razón, la metodología inicia con el análisis, diseño de Instrumentos y aplicación de las categorías establecidas. La información del perfil institucional se ha sintetizado dentro del numeral 1.1 que corresponde al tema: Antecedentes, motivación y contexto.

Categoría 1: LIDERAZGO

La categoría de Liderazgo evalúa de qué manera las acciones de las autoridades guían y mantienen la organización. Evalúa el sistema de gobierno y de qué manera la organización cumple con sus responsabilidades legales, éticas, sociales y apoya a los grupos más importantes.

ÍTEM 1.1 - Liderazgo de las Autoridades: ¿De qué manera lideran las Autoridades?

Describe de qué manera las acciones de las autoridades guían, mantienen la organización, se comunican con el personal y fomentan un alto desempeño.

ÍTEM 1.2 - Gobernabilidad y responsabilidad social: ¿De qué manera gobierna y cumple con las responsabilidades sociales?

Describe el sistema de Gobierno o Administración de la organización y el enfoque hacia la mejora del liderazgo. Describe de qué manera la organización se asegura un comportamiento legal y ético, cumple con sus responsabilidades sociales y apoya a los grupos más importantes. El termino gobernabilidad se refiere a las condiciones en la cuales el grupo de Directivos, Directores, Gerentes o Consejos Directivos, administran la organización.

Categoría 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La categoría de Planificación Estratégica avalúa de qué manera la organización desarrolla sus objetivos estratégicos y planes de acción. Adicionalmente evalúa cómo se implementan, se actualizan si las circunstancias así lo requieren y si se evalúa su progreso.

ÍTEM 2.1 - Desarrollo de la estrategia: ¿De qué manera se desarrolla la estrategia?

Describe de qué manera la organización establece su estrategia para enfrentar los desafíos estratégicos y aprovechar sus ventajas estratégicas. Hace referencia a los objetivos estratégicos y sus metas relacionadas.

ÍTEM 2.2 - Implementación de la estrategia: ¿De qué manera implementa la estrategia?

Describe de qué manera la organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción. Hace referencia a estos planes de acción, de qué manera se implementan y cuáles son los planes de acción más importantes para la evaluación del desempeño. Describe de qué manera se proyecta el desempeño futuro de la organización, comparando con los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas.

Categoría 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE

La categoría de Enfoque en el Cliente evalúa de qué manera la organización compromete a sus estudiantes y grupos de interés, hacia el éxito a largo plazo. Esta estrategia de compromiso incluye de qué manera la organización escucha la voz de sus clientes, construye relaciones con ellos y utiliza información del cliente para mejorar e identificar oportunidades de innovación.

ÍTEM 3.1 - La voz del cliente: ¿De qué manera obtiene información de sus estudiantes y grupos de interés?

Describe de qué manera la organización escucha a sus estudiantes y grupos de interés y obtiene información de su satisfacción e insatisfacción.

ÍTEM 3.2 - Compromiso con el cliente: ¿De qué manera se compromete con los estudiantes y grupos de interés para atender sus necesidades y construir relaciones?

Describe de qué manera la organización determina programas educativos, servicios y mecanismos de comunicación para apoyar a los estudiantes y grupos de interés. Describe de qué manera la organización construye compromisos con los estudiantes y grupos de interés.

Categoría 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La categoría de Medición, Análisis y Gestión del conocimiento evalúa de qué manera la organización selecciona, consolida, analiza, gestiona y mejora los datos, la información y el conocimiento organizacional. Adicionalmente evalúa de qué manera gestiona las tecnologías de información y revisa los resultados para mejorar el desempeño.

ÍTEM 4.1 - Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional: ¿De qué manera mide, analiza y mejora el desempeño de la organización?

Describe de qué manera la organización mide, analiza, revisa y mejora el desempeño a través del uso de datos e información de todos los niveles y en todas las áreas de la organización.

ÍTEM 4.2 - Gestión de la Información, del conocimiento y de las tecnologías de Información: ¿De qué manera gestiona la información, el conocimiento organizacional y las tecnologías de información?

Describe de qué manera la organización construye y gestiona el conocimiento organizacional, asegura la calidad y disponibilidad de los datos necesarios, la información, los programas de aplicación, los equipos informáticos para el personal, los estudiantes y los grupos de interés, proveedores, socios y colaboradores.

Categoría 5: ENFOQUE EN EL TALENTO HUMANO

La categoría del Enfoque en el Talento Humano evalúa la habilidad para valorar las capacidades del Talento humano, las necesidades de capacitación y el desarrollo de un entorno propicio para un alto desempeño. Esta categoría además evalúa de qué manera la organización se compromete, gestiona y desarrolla al talento humano para utilizar su máximo potencial en respuesta a la misión, estrategias y planes de acción de la organización.

ÍTEM 5.1 - Entorno del Talento Humano: ¿De qué manera construye un entorno efectivo y de apoyo para el talento humano?

Describe de qué manera la organización gestiona la capacidad y habilidad del personal para cumplir con el trabajo en la organización. Detalla de qué manera la organización mantiene un clima de trabajo seguro y de apoyo.

ÍTEM 5.2 - Compromiso con el talento humano: ¿De qué manera compromete al personal para lograr el éxito personal y organizacional?

Describe de qué manera la organización se compromete, compensa y premia al personal para lograr un alto desempeño. Describe de qué manera las evaluaciones del compromiso con la gente y el uso de los resultados, logran un alto desempeño. Detalla además, de qué manera algunos miembros del personal incluyendo sus líderes, se han desarrollado para lograr un alto desempeño.

Categoría 6: ENFOQUE EN LAS OPERACIONES

Esta categoría evalúa de qué manera la organización diseña, gestiona y mejora su sistema y sus procesos de trabajo, para ofrecer valor a los estudiantes y grupos de interés, para lograr el éxito y la sostenibilidad organizacional. También evalúa la preparación para eventualidades o contingencias.

ÍTEM 6.1 - Sistema de trabajo: ¿De qué manera diseña, gestiona y mejora su sistema de trabajo?

Describe de qué manera la organización diseña, gestiona y mejora su sistema de trabajo para ofrecer valor a los estudiantes y grupos de interés, de qué manera se prepara para emergencias potenciales, para lograr el éxito y la sostenibilidad organizacionales.

ÍTEM 6.2 - Procesos de trabajo: ¿De qué manera diseña, gestiona y mejora los procesos de trabajo clave?

Describe de qué manera la organización diseña, gestiona y mejora los procesos de trabajo clave para ofrecer valor a los estudiantes y grupos de interés, lograr el éxito y la sostenibilidad organizacional.

Categoría 7: RESULTADOS

La categoría de resultados evalúa el desempeño y la mejora de la organización en las áreas clave: aprendizaje estudiantil, resultados de los procesos, resultados del enfoque en el cliente, resultados del enfoque en el personal, resultados de la Dirección y el gobierno, resultados del presupuesto, financieros y de marketing. Los niveles de desempeño se evalúan en relación a los de la competencia u otras organizaciones con programas y servicios similares.

ÍTEM 7.1 - Resultados del aprendizaje estudiantil y los procesos: ¿Cuál es el resultado de la efectividad del enfoque en el estudiante y los procesos?

Hace referencia a los resultados clave del aprendizaje estudiantil en la organización, a la efectividad de los procesos y los resultados de la eficiencia. Incluye los procesos de atención directa a los estudiantes, los procesos estratégicos y los de operaciones. Segmenta los resultados por grupos de estudiantes, por programas educativos y servicios, por segmentos de mercado, por tipos de procesos y ubicaciones según corresponda. Incluye datos comparativos apropiados.

ÍTEM 7.2 - Resultados del enfoque en el cliente: ¿Cuáles son los resultados de desempeño del enfoque en los estudiantes y grupos de interés?

Hace referencia a los resultados clave del enfoque en los estudiantes y grupos de interés en la organización, en cuanto a su satisfacción, insatisfacción y compromiso. Clasifica los resultados por programas educativos y características de los servicios, por estudiantes, grupos de interés y segmentos de mercado, según sea necesario. Incluye datos comparativos apropiados.

ÍTEM 7.3 - Resultados del enfoque en el Talento Humano: ¿Cuáles son los resultados de desempeño del enfoque en el talento humano?

Hace referencia a los resultados del enfoque en el talento humano de la organización, considera el entorno y el compromiso con el personal. Clasifica los resultados para orientar la diversidad del talento humano y para direccionar los grupos y segmentos de personal, según sea lo conveniente. Incluye datos comparativos apropiados.

ÍTEM 7.4 - Resultados de Liderazgo y Gobierno: ¿Cuáles son los resultados del Liderazgo y del Gobierno?

Hace referencia a los resultados clave del Liderazgo y del Gobierno o Administración de la organización, considera además resultados de la responsabilidad fiscal, el cumplimiento legal, la conducta ética, la responsabilidad social y el apoyo a los grupos más importantes. Hace referencia a los resultados segmentados por unidades organizacionales, según crea necesario e incluye datos comparativos apropiados.

ÍTEM 7.5 - Resultados del presupuesto, área financiera y marketing: ¿Cuáles son los resultados del desempeño del presupuesto, área financiera y marketing?

Hace referencia a los resultados del desempeño del presupuesto, área financiera y marketing de la organización, por segmentos de mercado, grupos de estudiantes o grupos de interés, según crea necesario. Incluye datos comparativos apropiados.

2.5.3 VALORES ESENCIALES Y CONCEPTOS

Objetivos del Modelo: El Modelo Malcolm Baldrige contiene las bases para orientar a aquellas Organizaciones que deseen aplicar al Premio y dar

realimentación a las aspirantes, presenta tres roles importantes que cumplir en cuanto al fortalecimiento de la competitividad de las Instituciones:

- Ayudar a mejorar las prácticas de desempeño organizacionales, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el compartir información de las mejores costumbres entre organizaciones de varios tipos.
- Servir como una herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, orientar la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Metas del Modelo: El Modelo está diseñado para ayudar a proporcionar a las organizaciones un enfoque integrado para la gestión del desempeño y se traduce en:

- La entrega de valor agregado cada vez mayor a los estudiantes y grupos de interés, contribuyendo a la calidad de la educación y sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y las capacidades de toda la Organización.
- El aprendizaje organizacional y personal.

Valores esenciales y Conceptos:

El Modelo de excelencia en el desempeño Malcolm Baldrige está construido sobre el siguiente conjunto de valores esenciales y conceptos interrelacionados: Liderazgo visionario, Excelencia centrada en el estudiante, Aprendizaje organizacional y personal, Valorando al personal y a los colaboradores, Agilidad, Enfoque en el futuro, Gestión para la innovación, Gestión por acciones, Responsabilidad social, Enfoque en los resultados y en la creación de valor, Perspectiva de sistemas.

En el siguiente esquema de la versión original en inglés (The National Institute of Standards and Technology (NIST), 2012), se puede observar la interacción que presentan los Criterios de Excelencia desde su núcleo (Valores esenciales) pasando por los procesos organizacionales (Categorías 1 a la 6), hasta llegar a los resultados (Categoría 7), estos valores y conceptos son creencias y conductas incorporadas en las organizaciones de alto desempeño, están fundamentadas en la integración de requerimientos relevantes, dentro de una estructura orientada hacia los resultados, los cuales crean fundamentos para las acciones de mejora continua y el aprendizaje permanente de la organización:

The Role of Core Values and Concepts

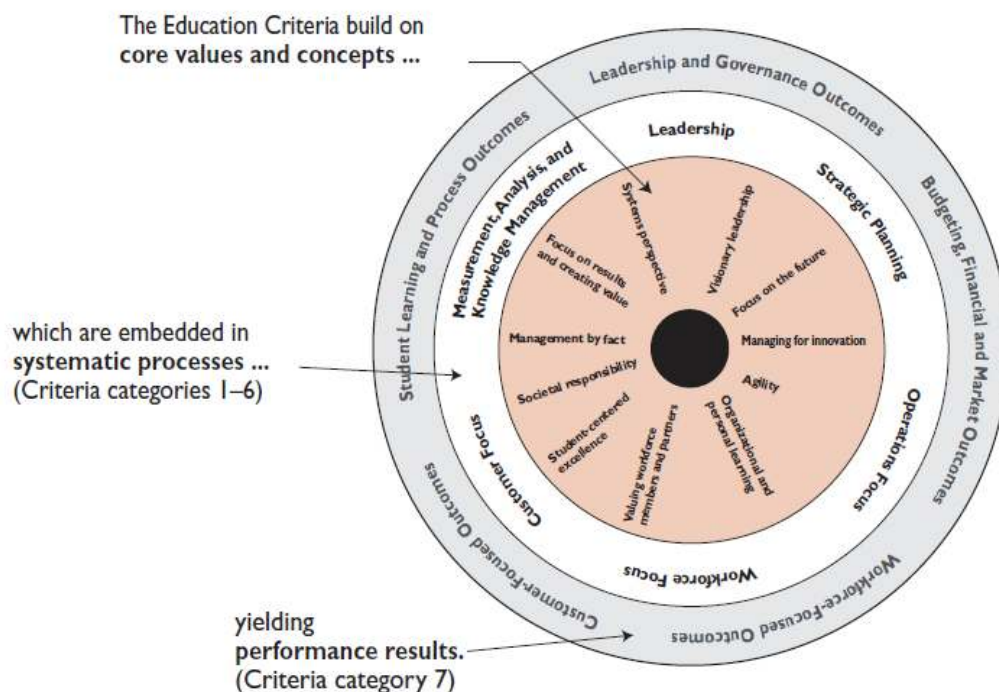


Grafico No. 2 Modelo Malcolm Baldrige, valores esenciales y conceptos.

A continuación la descripción de cada uno de los valores esenciales y conceptos del Modelo M. Baldrige:

Liderazgo con visión de futuro.- Este primer valor se enfoca en la responsabilidad de los Directivos de la organización, los cuales deben establecer directrices y crear un enfoque hacia los estudiantes y grupos de interés, deben establecer valores organizacionales claros y visibles, así como influir en el personal motivándolos hacia al logro de los objetivos. Estas directrices, valores y motivaciones, deben estar equilibrados con las necesidades de todo el personal y debe asegurarse la creación de estrategias, sistemas y métodos para lograr la excelencia en el desempeño, la innovación, la construcción del conocimiento y de las capacidades, así como también asegurar la sustentabilidad organizacional. Los valores y estrategias definidos deben servir como ayuda y guía para todas las actividades y decisiones en la Organización.

Los Directivos deben motivar a todo el personal para contribuir al desarrollo y aprendizaje, a ser innovadores y adoptar cambios significativos, también deben responder a la máxima autoridad, en sus acciones y desempeño, además deben servir como modelo de conducta ética e involucrarse en la planificación, comunicaciones, adiestramiento del personal, desarrollo de futuros líderes, revisión del desempeño organizacional, reconocimiento del personal, refuerzo de los valores éticos y planes de motivación, mientras se desarrolla el liderazgo, el compromiso y la iniciativa en toda la organización.

Excelencia centrada en el Estudiante.- El Desempeño y la calidad son valorados por los estudiantes y grupos de interés en la organización, por lo tanto la organización debe tener en cuenta todos los programas educativos, características de los servicios y el apoyo, los cuales contribuyen con valor agregado a los estudiantes y grupos de interés. Como resultado, se encamina a estudiantes y grupos de interés hacia la satisfacción, a establecer preferencias, lealtad, referencias positivas y

finalmente a la sostenibilidad de la organización. La excelencia centrada en el estudiante tiene dos componentes: la comprensión y cumplimiento de los requerimientos de los estudiantes y grupos de interés; y, la anticipación a las necesidades futuras de la comunidad.

El valor y la satisfacción son influenciados por muchos factores a través de las experiencias en conjunto entre los estudiantes y la organización, lo cual ayuda a fomentar confianza y lealtad. La excelencia centrada en el estudiante significa mucho más que incrementar el rendimiento estudiantil, cumplir las normas mínimas de competencia o reducir las necesidades de recuperación académica, si bien son partes importantes de la excelencia centrada en el estudiante, es indispensable para el éxito de la organización, consolidar los requerimientos básicos de los estudiantes y grupos de interés para diferenciarse de sus competidores, obtener lealtad y compromiso por largo tiempo. Estas diferencias con la competencia pueden estar basadas en la innovación de los programas educativos y servicios, combinaciones y personalización de los mismos, mecanismos de acceso múltiple, una respuesta ágil y personalizada.

La excelencia centrada en el estudiante es un concepto verdaderamente estratégico, exige una sensibilidad constante para con los cambios internos y externos, con los estudiantes que tienen problemas, los grupos de interés, los requerimientos del entorno y los factores que impulsan a la participación del cliente, exige mucha atención a la voz del cliente y establece una cultura y agilidad organizacionales.

Aprendizaje de la Organización y del personal.- Lograr los más altos niveles de desempeño Organizacional requiere un enfoque hacia el aprendizaje de la

Organización y del personal, que incluye compartir conocimiento a través de un proceso sistémico. El aprendizaje Organizacional incluye la mejora continua de los enfoques existentes, cambios significativos o innovación, dando lugar a nuevos objetivos y enfoques. El aprendizaje necesita involucrarse en la manera cómo opera su Institución, esto significa que es parte del trabajo diario, es practicado por el personal, las Unidades y los diferentes niveles de la Organización, es la solución de problemas en la fuente o causa raíz. El aprendizaje está enfocado en construir y compartir el conocimiento a través de la Organización, está impulsado por las oportunidades para lograr cambios significativos e innovación.

Las fuentes de aprendizaje incluyen ideas de los Docentes, Directivos y el personal de la Institución; la investigación y el desarrollo; los requerimientos de los estudiantes y grupos de interés, el compartir las mejores prácticas y el Benchmarking. El aprendizaje organizacional puede lograr resultados en la entrega de valor a estudiantes y grupos de interés a través de nuevos y mejores programas educativos y servicios, en el desarrollo de nuevas oportunidades educativas, nuevos y mejores procesos, reducción de errores, variabilidad en los procesos, residuos y costos relacionados, mejora en la respuesta, en el desempeño de la organización y en el cumplimiento de las responsabilidades para con la sociedad.

El éxito del Talento Humano depende cada vez más en tener oportunidades para el aprendizaje y la práctica de nuevas habilidades, se debe invertir en educación, entrenamiento y otras oportunidades de seguir creciendo, promoción hacia mejores puestos de trabajo e incrementos salariales.

Los programas de educación y entrenamiento pueden estar beneficiados por la tecnología, tal como computadores, aprendizaje basado en Internet, transmisiones

satelitales y aprendizaje a distancia. El aprendizaje personal puede dar como resultados un mayor compromiso, satisfacción, un equipo de trabajo versátil que permanece con la organización, aprendizaje a través de la organización, construcción del conocimiento activo de la organización y un entorno mejorado para la innovación.

Valoración del Talento Humano y demás relacionados.- El éxito de una Organización depende cada vez más de un Talento Humano comprometido que se beneficia de un trabajo significativo, directrices claras para la organización y rendición de cuentas, mantiene un ambiente seguro de confianza y cooperación. Además, el éxito de una organización aprovecha los diversos orígenes, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación del Talento Humano y grupos de interés o colaboradores. Adicionalmente esto involucra flexibilidad, prácticas de trabajo de alto desempeño y necesidades de vida. El desarrollo del Talento Humano no significa únicamente la construcción de su disciplina de conocimiento sino que está relacionado con el conocimiento de los estilos de aprendizaje de los estudiantes y de los métodos de calificación.

La participación de los Docentes incluye el cumplimiento y apoyo a las políticas organizacionales y al trabajo en equipo para el desarrollo y ejecución de los programas y planes de estudio. Cada vez más, esta participación está enfocada en el estudiante y es multidisciplinaria. Los mayores desafíos en la valoración del Talento humano incluyen: la demostración del compromiso de los Líderes con el éxito del Talento Humano, el proporcionar reconocimiento que va mas allá del sistema regular de compensación, asegurar el desarrollo y progreso dentro de la Organización, compartir el conocimiento de la organización de modo que el personal pueda servir

mejor a los estudiantes y grupos de interés, y contribuir al logro de los Objetivos Estratégicos.

Agilidad.- El éxito en el actual entorno permanentemente cambiante y competitivo a nivel mundial, exige agilidad, una capacidad para los cambios rápidos y flexibilidad. Las organizaciones se enfrentan a ciclos cada vez más cortos de introducción de productos nuevos y mejores, y las organizaciones gubernamentales piden que se responda cada vez más rápido a los problemas sociales nuevos o emergentes.

Se requiere una gran capacidad para agilizar y flexibilizar la respuesta a las necesidades de los estudiantes y grupos de interés. Muchas organizaciones están aprendiendo que la medida de los tiempos de respuesta ayuda en el camino hacia la simplificación de la estructura de la organización y los procesos de trabajo. Estas medidas son parte de las evaluaciones de los procesos clave, la mejora de los tiempos de respuesta conduce hacia una simultánea mejora de los sistemas de trabajo, de la organización, de la Calidad, de los costos y la sostenibilidad en un entorno desafiante.

Enfoque en el futuro.- Asegurar la sostenibilidad de una organización requiere entender los factores de corto y largo plazo que afectan a la organización y al entorno. La búsqueda del crecimiento sostenible y el liderazgo de un desempeño sostenido, requiere una fuerte orientación hacia el futuro y la voluntad de hacer compromisos a largo plazo con los relacionados más relevantes: los estudiantes, padres de familia, el talento humano de la Institución, los proveedores y grupos de interés, el público en general y la comunidad.

La planificación de la Organización debería anticiparse a muchos factores, tales como: cambios en los requerimientos educacionales, conocimiento de instrucciones de trabajo, disponibilidad de recursos, expectativas de los estudiantes y grupos de interés, nuevas oportunidades para la sociedad, desarrollo de Docentes y Directivos, necesidades de contratación, desarrollo de tecnología, involucramiento en el entorno de Internet, nuevos estudiantes y segmentos de mercado, aspectos demográficos, expectativas de la comunidad y la sociedad, y cambios estratégicos comparables a otras organizaciones. Una mayor inversión a largo plazo asociada con la mejora de la organización, es una inversión que crea y sostiene un sistema orientado a la Misión y centrado en el aprendizaje.

Un enfoque en el futuro incluye el desarrollo de los Directivos, Talento Humano y las relaciones con los proveedores; haciendo efectiva la consecución de planes, creando oportunidades para la innovación y anticipándose a las responsabilidades sociales.

Gestión para la innovación.- Innovación significa hacer cambios significativos para mejorar los programas, servicios y procesos de una organización, además crear nuevos valores para todos los relacionados. La innovación debe significar para su organización, nuevas dimensiones de desempeño. Esto puede implicar una toma de riesgos inteligente, la innovación ya no es estrictamente de los ámbitos y departamentos de investigación y desarrollo, es importante para todas las operaciones, todos los sistemas y procesos de trabajo.

Las organizaciones deben ser dirigidas y administradas de modo que la innovación se convierta en parte de la cultura del aprendizaje. La innovación debe ser integrada en el trabajo diario y debe ser compatible con su sistema de mejora del

desempeño. Los procesos sistemáticos para la innovación deben llegar a toda la organización. La innovación se basa en el conocimiento acumulado de la organización y su gente. Por lo tanto, la capacidad de difundir rápidamente y obtener provecho del conocimiento es algo crítico para impulsar la innovación organizacional.

Gestión por acciones.- Las Organizaciones dependen de la medida y análisis del desempeño, estas medidas deben derivarse de las necesidades y estrategias de la organización y deben proveer datos críticos e información acerca de los procesos clave y los resultados. Muchas clases de información y los datos son necesarios para la administración del desempeño. Las medidas del desempeño deben enfocarse en el aprendizaje de los estudiantes, los cuales requieren de un sistema basado en acciones con carácter comprensivo e integrado que considera datos de: entrada, del entorno, del desempeño, de competitividad y comparación, del Talento Humano, de los costos y medidas de desempeño operacional. Las áreas de medición que generan información para el desarrollo de acciones, deben incluir fundamentos para los estudiantes, estilos de aprendizaje, aspiraciones, fortalezas y debilidades académicas, progreso en la educación, aprendizaje en el aula de clase y de los programas, satisfacción con los servicios, actividades extra curriculares, relación abandonos - matriculados y éxito de los graduados.

Una mejor consideración en la mejora del desempeño y gestión del cambio involucra la selección y el uso de mediciones de desempeño con Indicadores, éstos deberían ser la mejor representación de los factores que conducen la mejora del desempeño del estudiante y las operaciones.

Responsabilidad Social.- Los líderes de las organizaciones deben exigir el cumplimiento de las responsabilidades a los organismos públicos, un comportamiento ético y la necesidad de practicar buenas relaciones entre ciudadanos. Los líderes deberían desempeñar el papel de modelo para la organización, enfocándose en la ética y la protección de la salud pública, seguridad y el entorno, esto involucra también a las operaciones de la organización. La planificación debería anticiparse a los impactos adversos que podrían surgir de la gestión, operaciones de laboratorios y el transporte, debe prevenir problemas y suministrar una respuesta directa si éstos ocurren, mantener la información disponible con el soporte necesario para la seguridad y la confidencialidad.

Las Instituciones no solamente deben conocer y aplicar las regulaciones y leyes estatales, sino que deben aplicarlas en sus planes de mejora. Además deben exigir un comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones públicas, esto debería ser un requisito y ser monitoreado por los Directivos de cada una de las organizaciones. La práctica de buenas relaciones entre ciudadanos contribuye al logro de los propósitos públicos más importantes. Tales propósitos incluyen la mejora de la educación en la comunidad, la excelencia en el entorno, la conservación de los recursos, el servicio a la comunidad y compartir información relacionada con la calidad. La gestión de la responsabilidad social requiere el uso de medidas apropiadas y alto nivel de liderazgo para con esas medidas.

Enfoque en los resultados y en la creación de Valor.- La evaluación del desempeño de una Organización necesita enfocarse en los resultados más importantes. Los resultados se utilizan para crear y equilibrar valor para sus estudiantes y para los grupos de interés clave, la comunidad, empleados, Docentes y Directivos, proveedores, colegas e instituciones públicas. Al crear valor para los

estudiantes y grupos de interés, la organización contribuye la mejora general del desempeño educativo y construye lealtad. Los conflictos y los cambios están relacionados con implicaciones de valor. Las estrategias Organizacionales deberían incluir los requerimientos de todos los involucrados, esto ayudará a asegurar que los planes y acciones consideren las diferentes necesidades para evitar impactos adversos a ellos. El uso de un grupo equilibrado de medidas de iniciativa, ofrece la oportunidad de establecer prioridades a corto y largo plazo, monitorear el desempeño actual y proveer una base para el mejora de los resultados.

Perspectiva de Sistemas.- El criterio Baldrige provee una perspectiva de sistemas para administrar la organización y sus procesos clave, a fin de lograr como resultado la excelencia en el desempeño. Las siete categorías del modelo Baldrige, los valores centrales, conceptos y las guías de puntuación, forman la estructura y el mecanismo de integración del Sistema. Sin embargo, el éxito de la administración del desempeño global requiere una síntesis específica de la organización, la alineación y la integración. La síntesis significa mirar a su organización como un todo y construirla sobre los requerimientos educativos clave, incluyendo los objetivos estratégicos, planes de acción y sistemas de trabajo. La Alineación es equivalente a usar los requerimientos de una gran cantidad de enlaces clave que se dan en las categorías del premio Baldrige, para demostrar y asegurar la consistencia de los planes, procesos, medidas y acciones. La Integración se construye con la alineación de tal forma que los componentes individuales del sistema de gestión del desempeño operan de una manera totalmente interconectada. Una perspectiva de sistemas incluye el enfoque de los Directivos en el despliegue de estrategias, en los estudiantes y grupos de interés, esto significa que los líderes monitorean, responden y administran el desempeño, basándose en los resultados de la organización, a

manera de un círculo de Calidad, además podrán mejorar el desempeño global y lograr la satisfacción de los estudiantes y grupos de interés.

2.5.4 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

Modelo enfocado en los resultados: El modelo Baldrige se enfoca en las siguientes áreas organizacionales relevantes:

- (1) Resultados del aprendizaje estudiantil y los procesos
- (2) Resultados del enfoque en el cliente
- (3) Resultados del enfoque en el Talento Humano
- (4) Resultados del liderazgo y gobierno
- (5) Resultados del presupuesto, financiero y marketing

La utilización de esta combinación de resultados de las evaluaciones, tiene por objetivo garantizar que las estrategias estén en equilibrio y que los resultados no se alejen de los elementos más importantes, los objetivos o metas a corto y largo plazo.

Modelo flexible y adaptable: El modelo Baldrige está desarrollado en base a requerimientos orientados a los resultados, sin embargo no determina lo siguiente:

- De qué manera debería estar estructurada la organización
- Que la organización tenga o no departamentos de planificación, ética, calidad u otra función.
- Que las diferentes unidades de la organización deberían estar administradas de la misma manera.

Estos factores difieren entre organizaciones y es probable que cambien de acuerdo a la evolución de necesidades y estrategias. El Modelo Baldrige es flexible por las siguientes razones:

- (1) El enfoque está en los resultados no en los procedimientos, reglamentación o estructura organizacional.
- (2) La selección de Instrumentos, técnicas, sistemas y estructura organizacional normalmente dependen de factores como el tipo, el tamaño de la organización, las relaciones organizacionales y las capacidades y responsabilidades del personal.
- (3) Un enfoque en los requerimientos comunes en lugar de los procedimientos comunes, fomenta la comprensión, comunicación, el intercambio y la integración.

Integra temas educativos importantes: El Modelo considera varios conceptos educativos importantes y las necesidades específicas de organizaciones dedicadas a la educación, esto incluye lo siguiente:

- El Modelo Baldrige se enfoca primeramente en la enseñanza y el aprendizaje porque estas son las metas principales de las organizaciones dedicadas a la educación.
- Si bien este Modelo hace hincapié en un enfoque hacia el aprendizaje estudiantil, la misión, los roles y programas variarán de acuerdo a los diferentes tipos de organizaciones.
- Los estudiantes son los clientes más importantes de las organizaciones dedicadas a la educación, pero también existen otros múltiples clientes relacionados con este proceso: padres de familia, empleados, otras instituciones educativas y la sociedad en general.
- El concepto de excelencia incluye tres componentes:
 - Una estrategia de evaluación bien concebida y bien ejecutada,

- Mejora continua producto de las evaluaciones con indicadores de desempeño, en especial del aprendizaje estudiantil; y,
- La demostración de liderazgo y mejora del desempeño en relación a otras organizaciones comparables.

Apoya a una perspectiva sistémica para mantener una alineación hacia los objetivos, en toda la organización: La perspectiva de sistemas está inmersa en una estructura de valores esenciales y conceptos, está en el perfil organizacional, en el Modelo propuesto, en la guía para la calificación, en la orientación hacia los resultados, en los análisis de causa-efecto, en las interrelaciones entre procesos y en los Ítems. La alineación en el Modelo Malcolm Baldrige se basa en el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada nivel en la organización, considerando las interrelaciones de los procesos y el despliegue de las estrategias de cada nivel. Esta alineación está vinculada directamente y contribuye al valor agregado para el estudiante, para los grupos de interés y para el desempeño general de la Institución.

Apoya a un diagnóstico basado en objetivos: El Modelo permite realizar un diagnóstico y una evaluación Institucional, presenta un conjunto de 17 Ítems orientados a la excelencia en el desempeño, utiliza dos dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados y aplica algunos factores clave en cada dimensión, para realizar la evaluación.

Como resultado de esta evaluación organizacional, se obtiene un perfil de las fortalezas y las oportunidades de mejora, en relación a los 17 requisitos generales orientados al desempeño. Estas oportunidades de mejora se traducen en acciones, planes y proyectos destinados al cumplimiento de los Objetivos estratégicos Institucionales, en los temas de desarrollo, crecimiento y mejora continua. De esta

manera, la evaluación con el Modelo Baldrige contribuye además con la mejora del desempeño en todas las áreas y es un Instrumento de gestión muy útil que va más allá de la mayoría de revisiones de desempeño existentes, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de gestión y tipos de organizaciones.

2.5.5 SISTEMA DE PUNTUACIÓN DEL MODELO

El Modelo M. Baldrige presenta tres aspectos relevantes en la aplicación de la metodología de evaluación: la aplicación de un criterio sistémico utilizando cuatro factores para evaluar las respuestas de los Requisitos; la asignación de un valor porcentual (%) al criterio de cada informante; y, el cálculo de los promedios de los resultados parciales, para obtener la tendencia mayoritaria de cada Ítem. El Modelo Malcolm Baldrige establece su sistema de puntuación en base a factores y valores porcentuales por cada escala, la asignación de calificaciones está basada en dos dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados.

La DIMENSIÓN PROCESOS: se refiere a los métodos de trabajo y de mejora que la organización utiliza para enfocarse en el cumplimiento de los requerimientos establecidos en las Categorías 1 – 6 y sus respectivos Ítems. El modelo presenta cuatro factores utilizados para evaluar esta dimensión:

E – Enfoque (A – Approach) – Se refiere a:

- Los métodos utilizados para cumplir con los procesos
- La adecuación de los métodos para cumplir con los requerimientos y con el entorno operativo de la organización.
- La efectividad en el uso de los métodos
- El grado en el cual el enfoque se puede volver a aplicar y está basado en datos e información fiable y sistemática.

D – Despliegue (D – Deployment) - Se refiere al grado en el cual:

- El enfoque es aplicado en orientación hacia los requerimientos del Ítem que son relevantes e importantes para la organización.
- El enfoque es aplicado de manera consistente
- El enfoque es utilizado (ejecutado) por todas las unidades de trabajo

A – Aprendizaje (L – Learning) - está relacionada con:

- Optimización del enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora
- Fomentar un cambio en la influencia del enfoque, a través de la innovación
- El intercambio de las mejoras e innovaciones con otras Unidades de trabajo y procesos relevantes de la organización.

I – Integración (I – Integration) - se refiere a la medida en que:

- El enfoque está alineado con las necesidades identificadas en la organización y en otros procesos relacionados con otros Ítems
- Las mediciones, información y sistemas de mejora son complementadas a través de los procesos y Unidades de trabajo
- Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones, están armonizadas (Integradas) a través de los procesos y Unidades de trabajo, para apoyar a las metas organizacionales.

La **DIMENSIÓN RESULTADOS**: se refiere a los resultados de la organización en la consecución de los requerimientos establecidos en los Ítems No. 7.1 al No. 7.5 de la Categoría No. 7. También existen cuatro factores utilizados para evaluar los resultados, estos son:

N – Niveles (L – Levels) - se refiere a:

- El actual nivel de desempeño

T – Tendencias (T – Trends) - tiene que ver con:

- Los porcentajes de mejora del desempeño o la sostenibilidad de un buen desempeño. (Es decir, la pendiente de la curva de tendencias)
- La tendencia de los resultados del desempeño en el tiempo.

C – Comparaciones (C – Comparisons) - se refiere a:

- Datos del desempeño en relación a información de otras Instituciones de la competencia u organizaciones similares.
- El desempeño en relación a información de Benchmarks de organizaciones líderes en el segmento.

I – Integración (I – Integration) - se refiere a la medida en que:

- Los resultados de la evaluación orientan a clientes importantes, direccionan productos, mercados, procesos y requerimientos de desempeño definidos en los planes de acción y en los Ítems.
- Los resultados incluyen indicadores válidos para el desempeño futuro.
- Los resultados están armonizados (integrados) a través de los procesos y Unidades de trabajo para apoyar las metas de la organización.

Los Ítems propuestos por el Modelo Baldrige están clasificados según el tipo de información y ésta reflejará las fortalezas y oportunidades de mejora en cualquiera de los factores. Los Ítems de Resultado reflejan los niveles de desempeño, las tendencias y comparaciones más importantes de las mediciones. Las siguientes recomendaciones deben considerarse en la asignación de puntajes a los Ítems:

- Todas las áreas involucradas en el tema deben estar incluidas en las respuestas a las preguntas orientadoras y al Ítem. Además, las respuestas deben reflejar qué es lo importante para la organización.
- En la asignación del puntaje a un Ítem, se debe decidir qué rango de calificación es el más descriptivo para el valor de la tendencia mayoritaria obtenida luego de haber evaluado todos los Requisitos establecidos para el Ítem.
- El nivel de logro de la organización está basado en una visión holística o sistémica de los cuatro factores de Proceso o de Resultado, mas no en un conteo o promedio de valoraciones independientes de estos factores, por tal razón se evalúa la tendencia mayoritaria una vez que han sido considerados estos factores en conjunto para cada Requisito.
- Un Ítem de Proceso con un valor del 50% representa un enfoque que cumple con los requisitos generales del Ítem, que se implementa de manera uniforme en la mayoría de las Unidades de trabajo, que se ha realizado a través de varios ciclos de mejora y aprendizaje y que está orientado hacia las principales necesidades de la organización. Los puntajes más altos reflejan grandes logros, un despliegue más amplio, un aprendizaje organizacional significativo y una mayor integración.

Un ítem con resultado con un valor del 50% representa un claro indicio de buenos niveles de desempeño, tendencias positivas y datos comparativos adecuados e importantes para la misión o razón de ser de la organización. Un ítem con calificaciones altas reflejan mejores tendencias y niveles de desempeño, un desempeño mejor que otras Instituciones de Educación similares, una cobertura más amplia y un nivel de integración avanzado.

MATRIZ PARA LA ASIGNACION DE PUNTAJES A LOS REQUISITOS

La siguiente tabla se utilizará con las CATEGORÍAS 1 a la 6	
PUNTAJE	DIMENSIÓN PROCESO
0% o 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe evidencia de un enfoque sistemático hacia los requisitos establecidos; la información es anecdótica. (E) ▪ Es evidente un enfoque sistémico pequeño o no desplegado. (D) ▪ No hay evidencia de una orientación hacia la mejora; éste se logra a través de una reacción ante los problemas. (A) ▪ No hay evidencia de un alineamiento organizacional; áreas individuales o unidades de trabajo operan independientemente (I)
10%, 15% 20%, o 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia el comienzo de un enfoque sistemático hacia los requisitos básicos. (E) ▪ El enfoque está en etapas cercanas al despliegue en muchas áreas o Unidades de trabajo, el progreso está inhibido en el logro de los requisitos básicos establecidos. (D) ▪ Se evidencian etapas cercanas a una transición desde la reacción a los problemas hacia una orientación general hacia la mejora. (A) ▪ El enfoque está alineado con otras áreas o Unidades de trabajo de gran manera a través de la solución de problemas en conjunto. (I)
30%, 35% 40%, o 45%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia un enfoque sistemático y efectivo que responde a los requisitos básicos. (E) ▪ El enfoque es desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en etapas cercanas del despliegue. (D) ▪ Se evidencia el inicio de un enfoque sistemático hacia la evaluación y la mejora de los procesos más importantes. (A) ▪ El enfoque está en etapas próximas al alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas en respuesta al perfil y a otros Ítems de proceso. (I)
Tabla No. 3 - continúa en la siguiente página ...	

Tabla No. 3 utilizada con las CATEGORÍAS 1 a la 6, continuación ...	
PUNTAJE	DIMENSIÓN PROCESO
50%, 55% 60%, o 65%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia un enfoque sistemático efectivo que responde a los requisitos globales. (E) ▪ El enfoque está bien desplegado, aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo. (D) ▪ Una evaluación sistemática basada en hechos, mejora de procesos, algo de aprendizaje organizacional incluida la innovación, apoyan a la mejora de la efectividad de los procesos clave. (A) ▪ El enfoque está alineado con todas las necesidades organizacionales, identificadas en respuesta al perfil y a otros Ítems de proceso. (I)
70%, 75% 80% u 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia un enfoque sistemático efectivo que responde a los múltiples requisitos establecidos. (E) ▪ El enfoque está bien desplegado con vacíos no significativos. (D) ▪ Una evaluación sistemática, un mejora y un aprendizaje organizacional basados en hechos, incluida la innovación, son herramientas de gestión clave; existe una clara evidencia de refinamiento como resultado del análisis y el compartir a nivel Organizacional. (A) ▪ El enfoque está integrado con las necesidades actuales y futuras, identificadas en respuesta al perfil y a otros Ítems de proceso. (I)
90%, 95%, o 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia un enfoque sistemático efectivo, que responde totalmente a los múltiples requisitos. (E) ▪ El enfoque está totalmente desplegado sin debilidades significantes o vacíos en cualquier área o unidad de trabajo. (D) ▪ Una evaluación sistemática, mejora y aprendizaje organizacionales basados en hechos, a través de la innovación, son herramientas claves para todo el contexto de la Organización,
Tabla No. 3 - continúa en la siguiente página ...	

Tabla No. 3 utilizada con las CATEGORÍAS 1 a la 6, continuación ...	
PUNTAJE	DIMENSIÓN PROCESO
90%, 95%, o 100%	<p>refinamiento e innovación, realimentado por el análisis y el compartir, son evidentes a través de la organización. (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El enfoque está bien integrado con las necesidades organizacionales actuales y futuras identificadas y con otros Ítems de proceso. (I)

La siguiente tabla se utilizará con la CATEGORÍA 7	
PUNTAJE	DIMENSIÓN RESULTADOS
0% o 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen resultados del desempeño organizacional o se reportan resultados pobres en algunas áreas. (N) ▪ No se reportan datos de las tendencias o no se muestran las tendencias principalmente adversas. (T) ▪ No se reporta información comparativa. (C) ▪ Los resultados no son reportados por muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización. (I)
10%, 15%, 20% o 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unos pocos resultados del desempeño organizacional son reportados, responden a los requisitos básicos establecidos y se evidencian niveles cercanos de buen desempeño. (N) ▪ Se reportan algunos datos de las tendencias, con evidencia de algunas tendencias adversas. (T) ▪ Se reporta muy poca o no se reporta información comparativa. (C) ▪ Los Resultados son reportados por pocas áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional. (I)
Tabla No. 3 - continúa en la siguiente página ...	

Tabla No. 3 utilizada con la CATEGORÍA 7, continuación ...	
PUNTAJE	DIMENSIÓN RESULTADOS
<p>30%, 35%</p> <p>40% o 45%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenos niveles de desempeño organizacional son reportados y responden a los requisitos básicos establecidos. (N) ▪ Algunos datos de las tendencias son reportados, y la mayoría de las tendencias presentadas son beneficiosas. (T) ▪ Se evidencian etapas cercanas para la obtención de información comparativa. (C) ▪ Los resultados son reportados por muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional. (I)
<p>50%, 55%</p> <p>60% o 65%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenos niveles de desempeño organizacional son reportados y responden a todos los requisitos establecidos. (N) ▪ Se evidencian tendencias beneficiosas en áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional. (T) ▪ Algunos niveles actuales de desempeño son evaluados en relación a comparaciones relevantes y/o referencias, presentan áreas de desempeño relativo bueno. (C) ▪ Los resultados del desempeño organizacional son reportados por la mayoría de requisitos clave relacionados con estudiantes, grupos de interés, mercado y procesos. (I)
<p>70%, 75%</p> <p>80% u 85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de desempeño bueno a excelente son reportados, sensibles a los múltiples requisitos establecidos. (N) ▪ Tendencias favorables han sido sostenidas en el tiempo, en la mayoría de las áreas de importancia, para el cumplimiento de la misión organizacional. (T) ▪ La mayoría de tendencias y los actuales niveles de desempeño han sido evaluados en relación a comparaciones relevantes y/o referencias y presenta áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno. (C) ▪ Los Resultados del Desempeño Organizacional son reportados por la mayoría de requisitos clave relacionados con estudiantes, grupos de interés, mercado, procesos y planes de acción. (I)
Tabla No. 3 - continúa en la siguiente página ...	

Tabla No. 3 utilizada con la CATEGORÍA 7, continuación ...	
PUNTAJE	DIMENSIÓN RESULTADOS
90%, 95% o 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los niveles de desempeño organizacional reportados son excelentes, los cuales son totalmente sensibles a los múltiples requisitos establecidos. (N) ▪ Tendencias favorables son mantenidas a través del tiempo en todas las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión organizacional. (T) ▪ Evidencia de liderazgo en el sector educativo y comparando con referencias, es demostrado en diferentes áreas. (C) ▪ Los resultados del desempeño organizacional y proyecciones son reportados por la mayoría de requisitos clave relacionados con los estudiantes, grupos de interés, mercado, procesos y los planes de acción. (I)

Tabla No. 3 Matriz para la asignación de puntajes a los requisitos, dimensión proceso, categorías 1 – 6 y dimensión resultados, categoría 7.

2.6 MEJORA CONTINUA

La calidad es una realidad que nace en el Talento Humano y se multiplica por la organización, no es solamente un valor, tampoco es estática, es de naturaleza cambiante y está en permanente evolución. Los altos niveles de competitividad de hoy, exigen a las organizaciones evaluar continuamente sus estándares de calidad, a fin de realizar diagnósticos situacionales, identificar oportunidades de mejora y traducirlas en acciones, proyectos, planes y programas que le permitan incrementar dichos estándares. El incremento de los estándares se entiende como una mejora en el desempeño y por lo tanto mejores niveles de competitividad, mayor penetración de mercado, mejora en la producción, reducción de costos de no calidad, mayor satisfacción del cliente, en resumen: desarrollo y crecimiento organizacional.

Para lograr esto, se necesita una cultura de calidad que permita identificar los puntos débiles, aplicar acciones oportunamente y lograr la tan esperada mejora continua. Para que una organización alcance una mejora continua sustentable, es imprescindible que aplique una metodología de trabajo en la cual se involucre todo el personal, para que los resultados sean sistémicos. Una de las metodologías más utilizadas para lograr la mejora continua, es el ciclo de la calidad PHVA, que permite incrementar de manera gradual los estándares de calidad y lograr cambios organizacionales a corto, mediano y largo plazo:

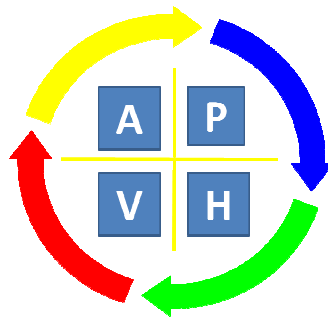


Grafico No. 3 Ciclo de la calidad P.H.V.A.

El ciclo de la calidad PHVA, inicia con la **P**lanificación de acciones y proyectos de mejora, una vez que se ha diagnosticado el estado actual de la organización o sobre la base de los resultados del ciclo de la calidad anteriormente ejecutado, luego debemos **H**acer el trabajo, aplicar y cumplir toda la planificación, luego de ciertas etapas de acción, se debe **V**erificar el cumplimiento de la Planificación de manera periódica y según los resultados, se debe **A**ctuar con acciones preventivas, correctivas o de mantenimiento de los estándares de calidad.

Los ciclos de la calidad PHVA generalmente tienen períodos de un trimestre hasta un año, dependiendo de muchos factores: estado actual, necesidades, proyecciones, posicionamiento, etc. Para lograr un control y seguimiento de la

mejora continua, es importante establecer límites: un estado actual inicial de los estándares de calidad y luego un nivel deseado o Meta que se pretende alcanzar, por ejemplo:

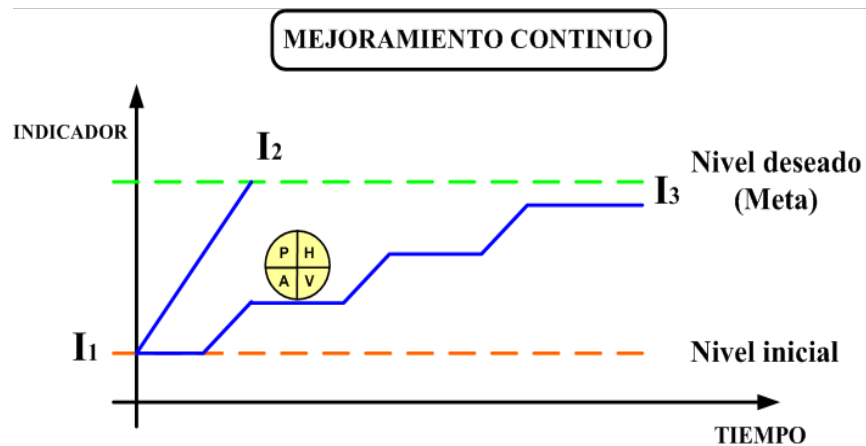


Gráfico No. 4 Mejoramamiento continuo, niveles y meta.

El Indicador **I1** establece el nivel inicial o punto de partida de la mejora, es el resultado del diagnóstico situacional. Podemos imaginarnos un nivel deseado **I2** a lograrse en muy poco tiempo, pero para la mayoría de las realidades organizacionales, es casi imposible alcanzar un estándar de calidad tan diferente de manera rápida, por lo que se planifican uno o varios ciclos PHVA, de manera que se logren mejoras incrementales de los estándares de calidad, a medida que transcurre el tiempo. El nivel deseado o Meta **I3** representa un límite alcanzable por la organización, mientras decida invertir recursos y aplicar varios ciclos de la calidad, en un momento establecido llegará a dicho estado, en el cual la institución habrá alcanzado sus objetivos de calidad y mejora continua, dependiendo de los resultados del entorno, podrá iniciar nuevos ciclos para mejorar aun mas o mantenerse dentro de sus estándares.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ETAPAS DEL PROYECTO

Para evaluar el desempeño de la ESPE utilizando la metodología del Modelo Malcolm Baldrige, se obtuvo información del estado actual de la organización en diferentes aspectos, a través de una consulta a la comunidad politécnica, con esa información se realizó la verificación del grado de cumplimiento de los estándares establecidos por el Modelo Malcolm Baldrige. Este proceso obedece a la aplicación de la investigación **diagnóstico – descriptiva**, la misma que inició con el planteamiento del problema y la determinación de la naturaleza de la población que puede estar integrada por individuos, hechos u otros elementos y ésta puede ser total o muestral. En la ESPE, debido al elevado número de personas que la conforman, la población es muestral y está integrada por los informantes de calidad. El proceso de investigación se cumplió con las siguientes actividades clave:

- Planteamiento del problema
- Estudio del Modelo Malcolm Baldrige y su metodología
- Determinación de la muestra poblacional
- Diseño de las matrices para la configuración del Modelo, diseño de los instrumentos de evaluación, cálculo del desempeño y presentación de los resultados.
- Evaluación del desempeño institucional, aplicando los instrumentos.
- Presentación gráfica de los resultados del diagnóstico.
- Análisis de resultados, identificación y priorización de oportunidades de mejora.

- Presentación de una propuesta de mejora institucional

Sobre la base de este proceso, el proyecto se dividió en dos etapas:

Primera etapa, en la cual se realizó el diseño de matrices e instrumentos de evaluación, la adquisición de información, la evaluación del desempeño, presentación de los resultados, análisis de resultados, identificación y priorización de oportunidades de mejora.

Segunda etapa, aquí se desarrolló la propuesta de mejora institucional sobre la base de las oportunidades de mejora priorizadas y contiene un conjunto de acciones enfocadas en generar soluciones de mejora continua para la ESPE, en el tema del desempeño organizacional.

La ejecución de estas dos etapas garantiza el cumplimiento del objetivo general establecido y de los objetivos de la propuesta de mejora institucional.

3.2 MATRICES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

La primera etapa del proyecto inició con la identificación de la población objeto de la investigación. En la ESPE, el universo poblacional está conformado por autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, llamados informantes de calidad, de los cuales la gran mayoría de autoridades participaron en la evaluación y los tres grupos restantes fueron seleccionados a partir de una muestra representativa. Fue seleccionada la hoja electrónica de Excel como herramienta informática para diseñar la primera matriz a la que se denominó “Modelo Malcolm Baldrige para la evaluación del desempeño”, en la cual se configuró la estructura del modelo y todos los elementos. Esta herramienta facilita los cálculos, el diseño, la aplicación de fórmulas, el ordenamiento y señalización de datos y la ayuda que representa el

asignar diferentes colores a las celdas. El principal producto de esta matriz fue el conjunto de preguntas diseñadas para aplicar a los informantes en el proceso de evaluación. En la evaluación del desempeño se obtiene información de la población muestral a través de diferentes técnicas, de las cuales, fueron seleccionadas tres de las más utilizadas: la entrevista, la encuesta y la observación. (Orozco, 2012)

- a. En las entrevistas se utilizó el instrumento “guía de entrevista” que fue aplicado a las autoridades de la ESPE, para obtener el criterio y conocimiento del cumplimiento de los requisitos establecidos por el Modelo M. Baldrige. La guía consta de varias preguntas que fueron diseñadas a partir de la propuesta del modelo y sus preguntas orientadoras. Cada requisito presenta una o varias preguntas que fueron asignadas a las autoridades considerando su naturaleza, perfil y tema de participación en la evaluación, por tal razón, cada autoridad tuvo una guía de entrevista diferente. Las entrevistas fueron gravadas en archivos de audio de Windows, a fin de conservar inalterables los criterios y opiniones de los entrevistados.
- b. En las encuestas se utilizó el instrumento “cuestionario” que fue aplicado a los informantes: docentes, estudiantes y administrativos, de los cuales se obtuvo información del nivel de cumplimiento de los requisitos. Se desarrolló un cuestionario para cada tipo de informante, el mismo que contiene un conjunto de preguntas diseñadas para responder de manera ágil en una escala Likert de siete opciones. Los cuestionarios fueron publicados en la página institucional Mi ESPE para un acceso fácil, cómodo y masivo.
- c. La observación se realizó registrando la existencia de evidencia documental de cada ítem, en la columna “lista de verificación” localizada en la matriz “Modelo Malcolm Baldrige para la evaluación del desempeño”.

Los resultados de las entrevistas y encuestas se registraron en una segunda herramienta, la “Matriz de evaluación del desempeño”, en la cual se calcularon las tendencias, el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos y los resultados de la evaluación de los demás elementos del modelo: áreas específicas, ítems, categorías, dimensiones y el resultado final del desempeño institucional.

3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño de la ESPE se calculó a partir de los datos proporcionados por las entrevistas y las encuestas. En el caso de las entrevistas, la verificación del nivel de cumplimiento de los requisitos, se realizó escuchando atentamente en los archivos digitales de audio, el criterio y conocimiento de las autoridades, considerando además el cumplimiento sistémico de los factores de evaluación establecidos por el Modelo M. Baldrige y asignando un valor de porcentaje de cumplimiento del requisito, dentro de las escalas de evaluación de 0 a 100 establecidas por el Modelo (Refiérase al numeral 2.5.5 “Sistema de puntuación del Modelo M. Baldrige”).

Las respuestas a los cuestionarios aplicados a docentes, estudiantes y administrativos, fueron tabuladas, se calculó las tendencias y el resultado final de cada requisito asignado a cada informante. Estos valores se registraron en la matriz de evaluación del desempeño, junto a los resultados de las entrevistas a las autoridades. Con esta información, la matriz calcula el valor final de cada uno de los requisitos, de los demás elementos de la estructura y el resultado final del desempeño institucional. Los datos registrados en la columna “Lista de verificación” de la matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño, se utilizaron para comprobar la existencia de evidencia documental que ratifique el cumplimiento o

incumplimiento de un requisito por parte de la institución y como apoyo al criterio de las autoridades durante las entrevistas.

3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En la “Matriz General de Resultados” (Véase el anexo No. 2 y los archivos digitales) se registran automáticamente los valores obtenidos de cada Requisito y por medio de fórmulas se calculan los resultados para las áreas específicas, ítems, categorías y dimensiones, hasta llegar al resultado final institucional, todos estos resultados fueron representados gráficamente. Para el proceso de análisis de información se ubicaron los resultados en una escala de desempeño tanto cuantitativa como cualitativa.

El modelo M. Baldrige presenta su escala original cuantitativa para la asignación de puntajes a los ítems y contiene seis rangos, cada uno de éstos tiene un intervalo de 5 puntos porcentuales, pero en la transición de una escala a otra existe una brecha no considerada de cinco puntos porcentuales, por ejemplo si consideramos los valores asignados al segundo rango, estos son: 10%, 15%, 20% y 25%, los valores del tercer rango son: 30%, 35%, 40% y 45%, para un resultado entre 25% y 30%, por ejemplo 28%, no existe asignación en las escalas.

Por esta razón se propuso una referencia cuantitativa continua de 0 a 100% también de seis rangos, a esta última se le ha complementado con una escala cualitativa y una “zona de desempeño”, que es una clasificación para establecer en qué nivel de desempeño se encuentra un ítem. Esta zona de desempeño está dividida en cuatro niveles: calidad, mejora continua, intermedia (Recuperación o posicionamiento) y zona de desempeño crítica.

En la tabla No. 4, se detallan la escala original y propuesta, con sus rangos correspondientes y adicionalmente, las zonas de desempeño. A los rangos establecidos en las escalas, se les ha asignado un color diferente para su identificación. Utilizando este mismo estándar de visualización, las celdas correspondientes de la Matriz de Evaluación del Desempeño, están programadas de tal manera que se asigna automáticamente un color, según el resultado obtenido por el elemento evaluado.

Los resultados que estén dentro de la zona de desempeño o de “Calidad” demuestran solidez en el enfoque, despliegue organizacional completo, involucramiento de toda la organización con la mejora continua, aprendizaje, desarrollo permanente e integración de todos los elementos del sistema, en otras palabras, el nivel de desempeño es considerado como “Excelente”.

A continuación el detalle de estas especificaciones:

ESCALAS Y ZONAS DE DESEMPEÑO PROPUESTAS			
ESCALA ORIGINAL DEL MODELO BALDRIGE	ESCALA CUANTITATIVA PROPUESTA	ESCALA CUALITATIVA	ZONA DE DESEMPEÑO
90%, 95% o 100%	90% - 100%	EXCELENTE	CALIDAD
70%, 75%, 80% u 85%	70% - 89,99%	MUY BUENO	MEJORA CONTINUA
50%, 55%, 60% o 65%	50% - 69,99%	BUENO	INTERMEDIA (RECUPERACIÓN POSICIONAMIENTO)
30%, 35%, 40% o 45%	30% - 49,99%	REGULAR	
10%, 15%, 20% o 25%	10% - 29,99%	MALO	CRITICA
0 o 5%	0 - 9,99%	PÉSIMO	

Tabla No. 4 Escalas y zonas de desempeño propuestas.

La zona de “Mejora Continua” significa muy buen nivel de solidez en el enfoque de calidad, despliegue organizacional, involucramiento de la gran mayoría del personal con la mejora continua, aprendizaje, desarrollo e integración entre la mayor parte de los elementos del sistema. El nivel de desempeño está considerado como “muy bueno”.

La zona “Intermedia” de recuperación o posicionamiento, demuestra que se ha iniciado un enfoque hacia la calidad y la mejora continua, el despliegue se ha realizado en una parte de la organización, gran número de Unidades están involucradas en el desarrollo, aprendizaje y mejora continua, algunos elementos del sistema se encuentran integrados, pero aun falta mejorar. El nivel de desempeño va de “regular a bueno”.

Los resultados que están dentro de la zona “Crítica”, demuestran que no existe un enfoque sólido en los temas de calidad o se encuentra muy aislado, la difusión y despliegue son parciales, mínimos o nulos, muy pocos sectores se encuentran en desarrollo, aprendizaje y mejora continua y no existe integración entre los elementos del sistema, existe un trabajo aislado y en la mayoría de los casos solamente reacción ante los problemas, por lo tanto el nivel de desempeño es considerado “malo o pésimo”.

Los resultados de la evaluación del desempeño de la ESPE se encuentran en la “Matriz General de Resultados” MGR, de la cual en la siguiente página, en la Tabla No. 5, se presenta una sección de la misma a manera de ejemplo. La información completa se encuentra en el Anexo No. 2 y en los archivos digitales adjuntos a este Proyecto.

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS													
VALOR OBTENIDO	DIMENSIÓN	VALOR DIMENSIÓN	CATEGORÍA Y PUNTAJE	VALOR PONDERADO	ITEM	PUNTAJE ITEM	VALOR PONDERADO	VALOR OBTENIDO	AREAS ESPECÍFICAS	VALOR OBTENIDO	Cód.	REQUISITOS	VALOR OBTENIDO
582,44	PROCESO (550 Puntos)	376,30	1 LIDERAZGO (120 Puntos)	92,29	1.1 Liderazgo de las Autoridades	70	57,35	81,93	a. Visión, valores y Misión	88,45	1.1.1	Visión y valores establecidos	85,05
											1.1.2	Promover el comportamiento legal y ético	84,05
											1.1.3	Crear una organización sustentable	96,25
					b. Comunicación y desempeño organizacional	75,42	1.1.4	Existencia de comunicación	70,00				
								1.1.5	Enfoque en la acción	80,83			
								1.2.1	Sistema de gobierno establecido	95,00			
			1.2 Gobernabilidad y responsabilidad social	50	34,93	69,87	a. Gobernabilidad de la Organización	66,25	1.2.2	Existencia de evaluación del desempeño	37,50		
							b. Comportamiento legal y ético	67,60	1.2.3	Comportamiento legal, ante las regulaciones y con la acreditación.	70,11		
									1.2.4	Existencia de un comportamiento ético	65,09		
							c. Responsabilidades para con la sociedad y apoyo a los grupos	75,75	1.2.5	Existencia de bienestar en la sociedad	76,50		
									1.2.6	Apoyo a la Comunidad	75,00		
							2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (85 Puntos)	62,54	2.1 Desarrollo de la estrategia	40	36,56	91,41	a. Proceso de despliegue de las estrategias
					2.1.2	Las estrategias consideran datos relevantes de la organización							90,00
			b. Objetivos estratégicos	89,90	2.1.3	Objetivos estratégicos relevantes estable.			89,17				
						2.1.4			Los objetivos estratégicos consideran datos relevantes de la organización	90,63			
a. Elaboración y despliegue de los planes de desarrollo	83,72	2.2.1		Planes de desarrollo realizados	94,17								
		2.2.2		Planes de desarrollo implementados	85,00								
		2.2.3		Los recursos están asignados	89,79								
2.2.4	Planes de desarrollo para al personal	68,33											
2.2.5	Medidas de desempeño realizadas a los planes de desarrollo	68,85											
2.2.6	Posibilidad de actualizar los planes de desarrollo	96,15											
b. Proyecciones de Desempeño	31,73	2.2.7	Existencia de proyecciones de desempeño para los planes de desarrollo	31,73									

Tabla No. 5 Extracto de la Matriz general de resultados MGR

Los resultados también se presentan en gráficos correspondientes a los requisitos y áreas específicas, por categorías, ítems, dimensiones y el resultado final institucional, a fin de visualizar y comparar objetivamente todos los valores. Por ejemplo, los valores obtenidos por los requisitos de la categoría No. 1 de Liderazgo, se presentan de la siguiente manera:

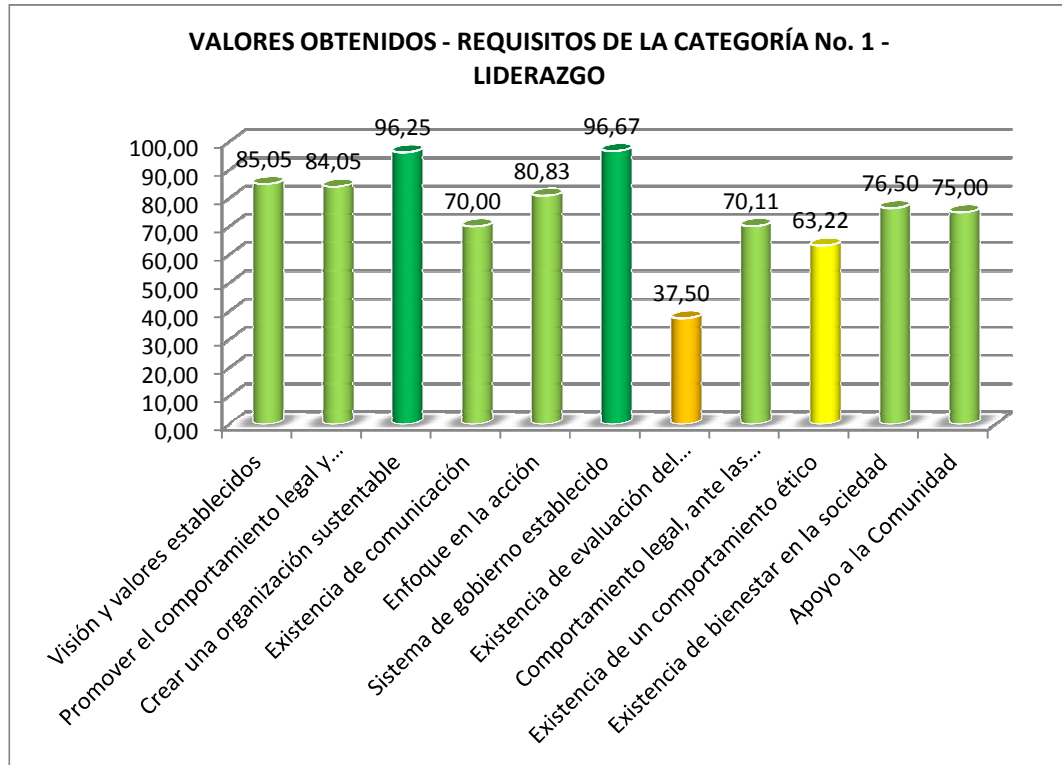


Gráfico No. 5 Valores obtenidos por los requisitos de la categoría No. 1 de Liderazgo.

PRIMERA ETAPA

CAPITULO 4

CALCULO MUESTRAL, MATRICES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

4.1 POBLACIÓN Y CÁLCULO MUESTRAL

El proceso de investigación diagnóstico – descriptiva receptó el criterio de los informantes de calidad que forman parte de la comunidad politécnica. El Universo poblacional está formado por autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, esto significa que contamos con más de 10,500 personas, pero estadísticamente se conoce que, aplicando la investigación a un grupo representativo o muestral, se puede obtener información institucional relevante y lo suficientemente válida para obtener resultados de la evaluación del desempeño. La información institucional corresponde a la trayectoria, sus proyecciones, sus procesos, sistemas, desarrollo, conocimiento, mejora continua, atención a los estudiantes, resultados del aprendizaje, entre otros.

La ESPE, al ser una Institución de Educación Superior presenta algunos grupos de actores relevantes como universo poblacional, éstos se clasifican en informantes de calidad y corresponden a los siguientes grupos: Autoridades, Docentes, Administrativos y Estudiantes. Un informante que aporta desde una óptica externa a la Institución, es el llamado grupo de interés o Stakeholder, del cual ha sido seleccionado el Director del Centro de Transferencia tecnológica, quien para efectos de procesamiento de información, forma parte del grupo de autoridades. Considerando el número de autoridades existente en la ESPE y la relevancia de la

información que se logra con este grupo de informantes, se seleccionó para la evaluación a la mayor parte de ellos, siendo los siguientes:

Ord.	INFORMANTES - AUTORIDADES de la ESPE
1	Rector
2	Vicerrector Académico
3	Vicerrector de Investigación y Vinculación con la Comunidad
4	Director de Departamento
5	Director de Carrera
6	Coordinador de área de conocimiento
7	Director de la Unidad de Desarrollo Educativo
8	Director de la Unidad de Gestión de Posgrado
9	Director de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional
10	Director de la Unidad de Desarrollo Institucional
11	Director de la Unidad de Finanzas
12	Director de la Unidad de Logística
13	Director de la Unidad de Educación a distancia
14	Director de la Unidad de Educación Continua
15	Director de la Unidad de Servicios Universitarios
16	Director de la Unidad de Desarrollo Físico
17	Procuradora
18	Director de la Unidad de Talento Humano
19	Director de la Unidad de Bienestar Estudiantil
20	Director de la Unidad de Marketing
21	Director de la Unidad de Tecnología de Información y Comunicación
22	Secretario General
23	Director de Centro
24	Director de Seguridad Integral

Tabla No. 6 Informantes autoridades de la ESPE

Para los otros tres grupos de informantes: docentes, administrativos y estudiantes, debido al gran universo poblacional, se calculó una muestra representativa utilizando la fórmula de cálculo muestral simple (Instituto Tecnológico de Chihuahua - ITCH, 2012), obteniéndose los siguientes valores para cada grupo: 290 docentes, 370 estudiantes y 260 administrativos, en la siguiente tabla está el detalle de los cálculos:

CALCULO DE LA MUESTRA DE DOCENTES		
N	Población (Diciembre 2011)	1133
σ	Desviación estándar de la población	0,5
Z	Niveles de confianza 95%	1,96
E	Límite de error	0,05
n	Tamaño de la muestra	287,076087
	VALOR A UTILIZAR =	290
CALCULO DE LA MUESTRA DE ESTUDIANTES PRESENCIALES		
N	Población (Diciembre 2011)	8700
σ	Desviación estándar de la población	0,5
Z	Niveles de confianza 95%	1,96
e	Límite de error	0,05
n	Tamaño de la muestra	367,954765
	VALOR A UTILIZAR =	370
CALCULO DE LA MUESTRA DE ADMINISTRATIVOS		
N	Población (Diciembre 2011)	780
σ	Desviación estándar de la población	0,5
Z	Niveles de confianza 95%	1,96
e	Límite de error	0,05
n	Tamaño de la muestra	257,61271
	VALOR A UTILIZAR =	260

Tabla No. 7 Cálculos muestrales de docentes, estudiantes y administrativos

4.2 MATRIZ “MODELO M. BALDRIGE PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

Una vez analizada la estructura del modelo de evaluación Malcolm Baldrige, se transcribió en el orden original establecido para las dimensiones, categorías, ítems, áreas específicas y requisitos, hacia la matriz denominada “Modelo Malcolm Baldrige para la evaluación del desempeño” de modo que refleje el modelo en su integridad. En el anexo de archivos digitales, además de la matriz, se incluyen las matrices con la transición desde la estructura del modelo hasta el diseño de los instrumentos de evaluación. En la Tabla No. 8 se presenta el listado y la descripción de las matrices y tablas de esta transición.

DESCRIPCIÓN DE MATRICES Y TABLAS DE LA TRANSICIÓN		
NO.	NOMBRE DE LA MATRIZ / TABLA	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
1	Modelo Malcolm Baldrige para la evaluación del desempeño	Matriz que contiene las dimensiones, categorías e ítems con sus descripciones, las áreas específicas, los requisitos y sus códigos, las fuentes de información y evidencias, la columna para la lista de verificación, las preguntas orientadoras y los informantes por cada requisito o área específica.
2	Distribución de preguntas e informantes	Están las preguntas finales que se aplicaron a los Informantes. En las columnas correspondientes a cada Informante, constan unas marcas “X” que representan las preguntas seleccionadas para cada uno de ellos.
3	Entrevistas Autoridades	Encontramos todas las guías de entrevistas que se utilizaron con las autoridades, incluye los encabezados y listados de preguntas.
Continúa en la siguiente página ...		

MATRICES Y TABLAS DE LA TRANSICIÓN, continuación ...		
NO.	NOMBRE DE LA MATRIZ / TABLA	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
4	Cuestionario Docentes	Está el cuestionario que fue publicado en la página de Mi ESPE y aplicado por los señores docentes, incluye el encabezado, listado de preguntas y opciones de respuesta.
5	Cuestionario Administrativos	Está el cuestionario que fue publicado en la página de Mi ESPE y aplicado por los señores administrativos, incluye el encabezado, listado de preguntas y opciones de respuesta.
6	Cuestionario Estudiantes	Está el cuestionario que fue publicado en la página de Mi ESPE y aplicado por los señores estudiantes, incluye el encabezado, listado de preguntas y opciones de respuesta.

Tabla No. 8 Descripción de matrices y tablas de la transición.

En la siguiente página, en la Tabla No. 9, se puede visualizar una parte de la matriz “Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño”, con tres de los requisitos correspondientes al ítem No. 1.1 “Liderazgo de las autoridades” como parte de la primera Categoría de “Liderazgo”. La información del Modelo completo es extensa, en total son 17 Ítems y 7 Categorías, lo cual representa muchas páginas, por tal razón se recomienda referirse al Anexo No.1 y a los archivos digitales adjuntos, en los cuales se encuentra la matriz completa.

MODELO MALCOLM BALDRIGE PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO											
DIMENSIÓN	CATEGORIA	DESCRIPCION	ITEM	DESCRIPCION	AREAS ESPECÍFICAS	Cód.	REQUISITOS	FUENTES DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS	LISTA DE VERIFICACIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INFORMANTES
PROCESO	1 LIDERAZGO	Evalúa de qué manera las acciones de las autoridades guían y mantienen la organización. Evalúa el sistema de gobierno y de qué manera la organización cumple con sus responsabilidades legales, éticas, sociales y apoya a los grupos más importantes de la sociedad	1.1 Liderazgo de la Autoridad	Describe de qué manera las acciones de las autoridades guían, gestionan la organización, se comunican con el personal y fomentan un alto desempeño.	a. Visión, valores y Misión	1.1.1	Visión y valores establecidos	Plan Estratégico, código de ética, órdenes de rectorado	√	¿Cómo establecen la visión y los valores las autoridades de la ESPE?	Rector, Vicerrectores, Directores de: Departamento, Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional y Centro, Procuradora y Estudiantes
									¿Cómo despliegan la visión y los valores organizacionales a toda la comunidad?		
						1.1.2	Promover el comportamiento legal y ético	Plan Estratégico, código de ética, órdenes de rectorado	√	¿Cómo demuestran las autoridades su compromiso con un comportamiento legal y ético?	
									¿Cómo promueven las Autoridades un entorno organizacional ideal para lograr este comportamiento?		
						1.1.3	Crear una organización sustentable	Plan Estratégico, presupuesto	√	¿Cómo logran las Autoridades una organización sustentable?	Rector, Vicerrectores, Directores de Departamento y Centro
									¿Cómo logran establecer un ambiente ideal para la mejora del desempeño organizacional, para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, para la innovación y una respuesta organizacional oportuna?		

Tabla No. 9 Matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño ítem No. 1.1 “Liderazgo de las autoridades”

En la Matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño se encuentra la información necesaria para el diseño de los Instrumentos de evaluación institucional: requisitos, preguntas orientadoras e informantes. Se identificaron y seleccionaron las preguntas que les corresponde a cada uno de los Informantes, de acuerdo a su naturaleza, posición y participación en los diferentes procesos, ubicación en la estructura organizacional, conocimiento y criterio de la realidad y comportamiento institucionales, con el objetivo de obtener información coherente y verás. Para este trabajo, se tomaron en cuenta las preguntas y los Informantes existentes, pero no todos conocen de todos los temas a tratar y tampoco tienen la información requerida, pocos administran información clave y de gran relevancia para la institución. Para el diseño de los cuestionarios, se logró equilibrio, racionalidad y objetividad en cuanto al número de preguntas seleccionadas y a los requisitos a los cuales responden. El producto de este trabajo es la matriz “Distribución de preguntas e informantes” en la cual consta la siguiente información: códigos utilizados, requisitos, preguntas para las entrevistas, títulos y listado de Informantes, de tal manera que en la tabla se generan columnas para cada uno de ellos, en las cuales se establece con una marca “X” las preguntas que les corresponde. Este es el corazón del proyecto y el punto de partida para el diseño de los instrumentos de evaluación.

En la tabla No. 10 de la siguiente página, se presenta a manera de ejemplo, solamente una pequeña parte de la matriz de distribución de preguntas e informantes, refiérase al Anexo No. 1 y a los archivos digitales adjuntos, en los cuales se encuentra la información completa.

DISTRIBUCIÓN PREGUNTAS – INFORMANTES			1	2	3	4	5
Cód.	REQUISITOS	PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS EN LA ESPE	Rector	Vicerrector Académico	Vicerrector de Investigación y Vinculación con la Comunidad	Director de Departamento	Director de Carrera
1.1.1	Visión y valores establecidos	¿Cómo establecen la visión y los valores las autoridades de la ESPE?	X			X	
		¿Cómo se despliegan la visión y los valores organizacionales a toda la comunidad?	X			X	
1.1.2	Promover el comportamiento legal y ético	¿De qué manera demuestran las autoridades su compromiso con un comportamiento legal y ético?	X			X	
		¿Cómo se promueve un entorno organizacional ideal para lograr este comportamiento?	X			X	
1.1.3	Crear una organización sustentable	¿Qué estrategias se utilizan para lograr que la organización sea sustentable?	X		X	X	
		¿Cómo se establece un ambiente ideal para el mejoramiento del desempeño organizacional, el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, para lograr innovación y una respuesta organizacional oportuna?	X		X	X	
1.1.4	Existencia de comunicación	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación entre las autoridades y cómo se consigue que todo el personal se involucre con la Institución?	X	X			
		¿Cómo logran las autoridades comunicación, participación activa, motivación y el aprovechamiento de incentivos, con el fin de mejorar el desempeño y el aprendizaje de los estudiantes?	X	X			

Tabla No. 10 Distribución de preguntas e informantes (Extracto)

4.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA ESPE

Considerando el tipo y naturaleza de los informantes, el lugar donde se encuentra la información, la distribución jerárquica de las autoridades, la incidencia y el alcance de la organización, se seleccionaron las siguientes técnicas e Instrumentos de adquisición de información:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Observación	Lista de verificación

Para el diseño de las guías de entrevista y cuestionarios, se emplearon dos elementos básicos de la Matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño: los informantes y las preguntas a ser aplicadas. Los informantes están definidos y las preguntas fueron desarrolladas de manera que sean fácilmente comprendidas y que permitieran obtener de manera práctica y directa la apreciación objetiva del informante a cerca de un requisito. Las preguntas son claras, concretas y permiten responder en una escala Likert de varias opciones. En la matriz Distribución preguntas – informantes se marca con un símbolo “X” aquellas preguntas que le corresponden a cada informante.

A continuación en los Gráficos No. 6, 7, 8 y 9 se presentan ejemplos de la primera parte de la guía de entrevista del Señor Rector y varios cuestionarios, en los Anexos No. 3 y 4 están todas las guías de entrevista y todos los cuestionarios, respectivamente.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	
EVALUACION DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOM BALDRIGE	
GUÍA DE ENTREVISTA A AUTORIDADES ESPE: RECTOR	
<p>Señor Rector: La ESPE se encuentra en el proceso de acreditación nacional e internacional, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la Institución, sobre la base de parámetros o estándares internacionales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que podrán ser implementadas a través de programas y proyectos que permitan lograr las metas de acreditación. La presente entrevista está basada en los criterios de evaluación para la educación del Modelo Malcolm Baldrige y viabiliza el diagnóstico. Por esta razón y a fin de alcanzar los objetivos establecidos, solicito y agradezco responder las siguientes preguntas:</p>	
No.	PREGUNTAS
1	¿Cómo establecen la visión y los valores las autoridades de la ESPE?
2	¿Cómo se despliegan la visión y los valores organizacionales a toda la comunidad?
3	¿De qué manera demuestran las autoridades su compromiso con un comportamiento legal y ético?
4	¿Cómo se promueve un entorno organizacional ideal para lograr este comportamiento?
5	¿Qué estrategias se utilizan para lograr que la organización sea sustentable?
6	¿Cómo se establece un ambiente ideal para el mejoramiento del desempeño organizacional, el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, para lograr innovación y una respuesta organizacional oportuna?
7	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación entre las autoridades y cómo se consigue que todo el personal se involucre con la Institución?
8	¿Cómo logran las autoridades comunicación, participación activa, motivación y el aprovechamiento de incentivos, con el fin de mejorar el desempeño y el aprendizaje de los estudiantes?
9	¿De qué manera se establece un enfoque en las acciones, para cumplir con los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y alcanzar la visión?
10	¿Cómo se logra que el desempeño de la organización esté enfocado en la creación de valor hacia los estudiantes y demás grupos de interés?

Gráfico No. 6 Guía de entrevista al señor Rector (Extracto)

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO								
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL - MODELO INTERNACIONAL MALCOLM BALDRIGE								
CUESTIONARIO SEÑORES DOCENTES								
<p>Señor Docente: La ESPE se encuentra en el proceso de acreditación nacional e internacional, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la Institución, sobre la base de parámetros o estándares internacionales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que podrán ser implementadas a través de programas y proyectos que permitan lograr las metas de acreditación. La presente entrevista está basada en los criterios de evaluación para la educación del Modelo Malcolm Baldrige y viabiliza el diagnóstico. Por esta razón y a fin de alcanzar los objetivos establecidos, solicito y agradezco responder las siguientes preguntas, considerando la siguiente instrucción:</p>								
<p>Dígnese contestar el cuestionario, marcando con una "X" en una de las celdas de las opciones de respuesta que usted considere la más cercana a la realidad, escoja una opción considerando la siguiente escala: EQUIVALENCIA: Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca N.A. / desconozco A B C D E F G</p> <p>Marque en la celda de la opción G, en el caso de que considere no aplicable o usted desconozca. Por favor debe contestar todas las preguntas. Gracias por su participación.</p>								
No.	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA						
		A	B	C	D	E	F	G
1	¿Considera que la ESPE se está anticipando a las necesidades de la sociedad, con programas, servicios y proyectos? ¿Se diseñan programas, servicios y proyectos para el futuro?							
2	¿Se definen los procesos clave, las mediciones y las metas a cumplir, en relación a los requisitos reglamentarios, legales y de acreditación?							
3	¿Escucha la ESPE a los estudiantes y grupos de interés, para obtener la información necesaria y procesable para la mejora institucional?							
4	¿Considera usted que la Institución utiliza los medios sociales y las tecnologías basadas en la Web para escuchar a los estudiantes y grupos de interés?							
5	¿Se obtiene información de los estudiantes de Colegios, grupos de interés potenciales, estudiantes y grupos de interés de otras Instituciones educativas?							

Gráfico No. 7 Cuestionario a los señores Docentes (Extracto).

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO									
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL - MODELO INTERNACIONAL MALCOLM BALDRIGE									
CUESTIONARIO SEÑORES ADMINISTRATIVOS									
<p>Señor Administrativo: La ESPE se encuentra en el proceso de acreditación nacional e internacional, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la Institución, sobre la base de parámetros o estándares internacionales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que podrán ser implementadas a través de programas y proyectos que permitan lograr las metas de acreditación. La presente entrevista está basada en los criterios de evaluación para la educación del Modelo Malcolm Baldrige y viabiliza el diagnóstico. Por esta razón y a fin de alcanzar los objetivos establecidos, solicito y agradezco responder las siguientes preguntas, considerando lo siguiente:</p>									
<p>Dígnese contestar el cuestionario, marcando con una "X" en una de las celdas de las opciones de respuesta que usted considere la más cercana a la realidad, escoja una opción considerando la siguiente escala: EQUIVALENCIA: Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca N.A. / desconozco A B C D E F G</p>									
<p>Marque en la celda de la opción G, en el caso de que considere no aplicable o usted desconozca. Por favor debe contestar todas las preguntas. Gracias por su participación.</p>									
No.	AREA ESPECÍFICA	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA					G	
			A	B	C	D	E		F
1	COMPORTAMIENTO ÉTICO	¿Promueve y asegura la ESPE un comportamiento ético en todas las circunstancias?							
2		¿Se aplican procedimientos y se evalúa el comportamiento ético del personal y de toda la Institución?							
3	CLIMA LABORAL	¿Mantiene la Institución un entorno de trabajo adecuado, incluyendo accesibilidad, mejora de la salud, seguridad y garantías para el personal?							
4		¿Evalúa la ESPE el desempeño del Talento Humano y establece metas de mejoramiento para sus principales necesidades?							
5		¿Apoya la Institución al personal a través de políticas, servicios y beneficios?							
6		¿Identifica la ESPE a las necesidades del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo?							

Gráfico No. 8 Cuestionario a los señores Administrativos (Extracto).

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO									
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL - MODELO INTERNACIONAL MALCOLM BALDRIGE									
CUESTIONARIO SEÑORES ESTUDIANTES									
<p>Señor Estudiante: La ESPE se encuentra en el proceso de acreditación nacional e internacional, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la Institución, sobre la base de parámetros o estándares internacionales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que podrán ser implementadas a través de programas y proyectos que permitan lograr las metas de acreditación. La presente entrevista está basada en los criterios de evaluación para la educación del Modelo Malcolm Baldrige y viabiliza el diagnóstico. Por esta razón y a fin de alcanzar los objetivos establecidos, solicito y agradezco responder las siguientes preguntas, considerando la siguiente instrucción:</p>									
<p>Dígnese contestar el cuestionario, marcando con una "X" en una de las celdas de las opciones de respuesta que usted considere la más cercana a la realidad, escoja una opción considerando la siguiente escala: EQUIVALENCIA: Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca N.A. / desconozco A B C D E F G</p>									
<p>Marque en la celda de la opción G, en el caso de que considere no aplicable o usted desconozca. Por favor debe contestar todas las preguntas. Gracias por su participación.</p>									
No.	AREA ESPECÍFICA	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA					G	
			A	B	C	D	E		F
1	VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	¿Las autoridades de la ESPE establecen la visión y los valores Institucionales con la participación de todos?							
2		¿Se difunden a la comunidad politécnica la visión y los valores Institucionales?							
3	COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO	¿Las autoridades demuestran su compromiso con un comportamiento legal y ético?							
4		¿Se desarrolla en la ESPE un ambiente ideal para lograr este comportamiento?							
5	ESCUCHANDO A LOS ESTUDIANTES	¿Escucha la ESPE a los estudiantes para obtener información y lograr una mejora Institucional?							
6		¿Se utilizan los medios sociales y la tecnología basada en la Web para escuchar a los estudiantes?							

Gráfico No. 9 Cuestionario a los señores Estudiantes (Extracto).

Para el diseño de los cuestionarios a ser aplicados a los informantes: docentes, estudiantes y administrativos, a través de la página de Mi ESPE, se seleccionaron de la matriz de distribución de Preguntas – informantes, las preguntas que le corresponden a cada uno y se incorporaron las 7 opciones de respuesta en una escala Likert (A – G). De manera similar, para las guías de entrevista se seleccionaron de la matriz de distribución de Preguntas e informantes, las preguntas correspondientes a cada Autoridad. Refiérase a los ejemplos anteriores y a los Anexos No. 3 y 4 que contienen las guías de entrevista y los cuestionarios.

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para obtener los resultados de la evaluación del desempeño, se requiere determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos, utilizando la información de la aplicación de los Instrumentos de evaluación. La herramienta que permite lograr estos resultados es la “Matriz de evaluación del desempeño”. Diseñada sobre la base de los criterios y la metodología del Modelo M. Baldrige, realiza los cálculos del nivel de cumplimiento de cada requisito, área específica, ítem, categoría, dimensión y el resultado final del desempeño de la ESPE, en términos de porcentaje de cumplimiento.

La matriz de evaluación del desempeño se anexa en un archivo digital que incluye las diferentes matrices utilizadas para los cálculos de los niveles de cumplimiento de los requisitos y demás elementos de la estructura del Modelo M. Baldrige. En la Tabla No. 11 de la siguiente página, se presenta la descripción de cada una de estas matrices.

MATRICES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
No.	Nombre de la matriz	Descripción de su contenido
1	Matrices de evaluación del desempeño (Total 17) Ítems del 1.1 al 7.5	Matrices que contienen: el registro de los resultados de la verificación del cumplimiento de los requisitos en las entrevistas, el registro de los resultados de los cuestionarios WEB y el cálculo de los valores finales de los requisitos, para cada uno de los ítems.
2	Matriz general de resultados MGR	Aquí está la estructura completa del modelo, con todos sus elementos y todos los cálculos, incluye las ponderaciones establecidas. Recibe a través de fórmulas los valores finales de los requisitos de la matriz anterior.
3	Resultados por ítem y por factores de evaluación RIF	En esta matriz constan los resultados de la ESPE sobre la base de los ítems correspondientes a la escala cualitativa de desempeño “Regular”, considerando el cumplimiento de cada factor de evaluación.
4	Gráficos	En esta hoja consta el desarrollo de los gráficos de los resultados de cada elemento y el resultado final.
5	Priorización	Aquí constan la matriz de afinidad de oportunidades de mejora y la matriz de priorización por parámetros: grupos de oportunidades de mejora.
6	Cuadro de componentes, acciones y procedimientos de las oportunidades de mejora	En este cuadro constan las acciones y procedimientos para la propuesta de mejora institucional.

Tabla No. 11 Matrices para la evaluación del desempeño

En el Anexo No. 2 y en los archivos digitales adjuntos, se encuentran las Matrices utilizadas en la evaluación del desempeño. En la Tabla No. 12 de la siguiente página, se puede observar una parte del Ítem 1.1 de la Matriz de Evaluación del Desempeño.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO														
DIMENSIÓN		FACTORES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN (ENTREVISTAS)												
PROCESO		E	ENFOQUE											
		D	DESPLIEGUE											
		A	APRENDIZAJE											
		I	INTEGRACIÓN											
					AUTORIDADES						RESULTADO ESTUDIANTES	RESULTADO REQUISITO		
ITEM	AREAS ESPECÍFICAS	Cód.	REQUISITO	PREGUNTAS ORIENTADORAS	ESCALA	1	4	9	17	PREGUNTA	RESULTADO			
1.1 Liderazgo de las Autoridades	a. Visión, valores y Misión	1.1.1	Visión y valores establecidos	¿Cómo establecen la visión y los valores las autoridades de la ESPE?	90, 95, 100	100	90	100	100	97,50	94,38	75,72	85,05	
					70, 75, 80, 85									
					50, 55, 60, 65									
					30, 35, 40, 45									
					10, 15, 20, 25									
				0, 5										
				¿Cómo se despliegan la visión y los valores organizacionales a toda la comunidad?	90, 95, 100	90	95	90	90	91,25				
					70, 75, 80, 85									
					50, 55, 60, 65									
					30, 35, 40, 45									
10, 15, 20, 25														
0, 5														

Tabla No. 12 Matriz de evaluación del desempeño, ítem 1.

En la “Matriz General de Resultados” MGR, se realizaron todos los cálculos de los porcentajes % de cumplimiento de los diferentes elementos de la estructura del modelo, tomando como base los valores previamente calculados de los requisitos. Los cálculos para las áreas específicas se van realizando automáticamente, para el cálculo de los Ítems se consideraron todas las ponderaciones establecidas en el Modelo M. Baldrige. A continuación, la matriz calcula los resultados de cada categoría y dimensión, finalmente realiza el cálculo del valor final Institucional de desempeño. Algo interesante que se debe tomar en cuenta es el hecho de que para generar todos los cálculos en la Matriz General de Resultados MGR, solo se necesitan los valores obtenidos por los requisitos.

CAPITULO 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESPE

5.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez preparadas las guías de entrevista y los cuestionarios, se procedió a la aplicación de estos Instrumentos de evaluación, para obtener información. En primer lugar se publicaron los cuestionarios para los tres informantes: docentes, estudiantes y administrativos, en la página WEB institucional “Mi ESPE”. Se realizó una campaña de socialización e invitación para participar en la evaluación institucional, las publicaciones se realizaron durante el mes de Octubre 2012 y parte de Noviembre, distribuidas de la siguiente manera:

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO						
EVALUACION DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA ESPE SOBRE LA BASE DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOM BALDRIGE						
CRONOGRAMA DE PUBLICACIÓN DE CUESTIONARIOS - WEB						
Ord.	INFORMANTES	# Pregunt.	Tpo. Aprox. minutos	FECHA INICIO	FECHA FIN	STATUS
1	Docentes	21	11	08-oct	21-oct	OK
2	Administrativos	17	9	15-oct	28-oct	OK
3	Estudiantes	19	10	22-oct	04-nov	OK

Tabla No. 13 Cronograma de publicación de cuestionarios WEB

En las fechas antes indicadas, el personal técnico de las UTICs colaboró con la publicación en la página WEB, el seguimiento, monitoreo y verificación del almacenamiento de datos en el servidor. El espacio de tiempo asignado en la página

Mi ESPE para las aplicaciones, fue de 15 días por informante, no consecutivos sino superpuestos, es decir mientras transcurría la segunda semana de docentes ya había iniciado la primera de administrativos. En la segunda semana de aplicación de cada grupo, se intensificó la campaña a fin de lograr completar la muestra representativa. Para el caso del personal administrativo, hubo que extender la publicación hasta el 25 de Noviembre y reforzar la campaña para su aplicación.

Una vez terminada la recolección de datos, el personal de las UTIC consolidó la información y generó tres archivos digitales protegidos contra el acceso y entregó al Proyecto. En estos archivos está concentrado el criterio de la Comunidad Politécnica en cuanto a la realidad actual institucional, sobre la base del Modelo M. Baldrige, contienen los resultados de las opciones de la escala Likert seleccionadas por cada participante en cada pregunta. Con esta información se realizaron los cálculos de los porcentajes de cumplimiento, los promedios y las tendencias de cada requisito, los resultados finales por requisito y por informante, se registraron directamente en la matriz de evaluación del desempeño para promediar con los resultados de las entrevistas a las autoridades.

De los cuestionarios, estadísticamente se ha logrado generar la siguiente cantidad de datos:

CANTIDAD DE DATOS GENERADOS			
		# PREGUNTAS	SUB TOTALES
# DOCENTES	290	21	6,090
# ESTUDIANTES	370	17	6,290
# ADMINISTRATIVOS	260	19	4,940
		TOTAL =	17,320

Tabla No. 14 Cantidad de datos generados por los cuestionarios

En el Gráfico No. 10 se presenta una parte del contenido de los archivos digitales entregados por las UTICs con los resultados de los cuestionarios aplicados vía WEB a los informantes docentes, estudiantes y personal administrativo, la información incluye las preguntas realizadas y las respuestas de cada uno de los informantes, en este caso se observan solamente 9 preguntas y las opciones de respuesta de 34 informantes:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	[¿Considera que la ESPE se está anticipando a las	[¿Se definen los procesos clave, las mediciones y las metas	[¿Escucha la ESPE a los estudiantes y grupos de	[¿Considera usted que la Institución utiliza los medios	[¿Se obtiene información de los estudiantes de Colegios	[¿Evalúa la Institución la satisfacción de los estudiantes	[¿Se identifican acciones de mejora para superar las	[¿Se comparan los resultados de la	[¿Evalúa la ESPE la insatisfacción de los estudiantes
1	A	A	C	A	A	A	A	C	D
2	A	A	C	A	A	A	A	C	D
3	D	C	E	D	D	D	C	D	D
4	A	A	D	D	G	G	G	G	G
5	D	C	D	D	D	C	D	D	D
6	C	D	D	D	E	E	E	E	E
7	C	C	D	D	E	E	E	E	E
8	B	A	B	B	C	B	B	A	B
9	A	A	A	B	C	A	B	G	A
10	A	B	A	A	B	B	B	C	B
11	C	C	C	D	G	C	C	D	D
12	D	C	F	F	F	F	E	E	E
13	A	C	C	A	C	B	B	C	B
14	C	A	C	D	E	A	B	D	A
15	D	F	F	G	C	F	F	G	F
16	D	A	C	D	D	C	B	D	E
17	E	D	E	C	D	D	D	E	E
18	A	A	A	B	B	A	A	B	B
19	B	C	B	B	B	B	B	B	B
20	A	C	D	B	G	C	C	C	D
21	D	E	E	E	E	E	E	E	E
22	D	D	D	D	E	F	E	F	F
23	B	A	C	A	C	B	C	B	C
24	E	B	D	D	D	E	D	D	E
25	C	B	C	C	B	B	C	C	C
26	B	B	C	C	G	C	B	B	D
27	B	B	B	B	G	A	A	G	A
28	C	B	C	B	C	D	E	F	F
29	B	C	F	E	E	E	E	E	E
30	C	C	C	C	D	D	E	E	E
31	C	A	B	B	G	B	B	G	B
32	C	B	B	D	G	G	D	G	D
33	C	D	C	B	B	C	B	B	C
34	C	C	C	D	D	C	C	C	D

Gráfico No. 10 – Primera parte: contenido parcial de los archivos con los resultados de los cuestionarios WEB.

En el Anexo No. 5 al presente proyecto y en los archivos digitales adjuntos, está la información completa de los resultados de los cuestionarios aplicados vía WEB.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		¿Considera que la ESPE se está anticipando a las necesidades de la sociedad, con programas, servicios	EXTR	#	¿Se definen los procesos clave, las mediciones y las metas a cumplir, en relación a los requisitos	EXTR	#		¿Escucha la ESPE a los estudiantes y grupos de interés, para obtener la información necesaria y
2	No.	Req. 1.2.3						TEND	
266	264	G	G		G	G			C
267	265	C	C	60	B	B	80	70,00	B
268	266	A	A	100	A	A	100	100,00	A
269	267	D	D	40	B	B	80	60,00	D
270	268	B	B	80	A	A	100	90,00	B
271	269	D	D	40	E	E	20	30,00	E
272	270	C	C	60	B	B	80	70,00	B
273	271	B	B	80	B	B	80	80,00	B
274	272	A	A	100	A	A	100	100,00	A
275	273	D	D	40	C	C	60	50,00	G
276	274	C	C	60	B	B	80	70,00	B
277	275	B	B	80	A	A	100	90,00	C
278	276	B	B	80	A	A	100	90,00	A
279	277	B	B	80	A	A	100	90,00	B
280	278	C	C	60	B	B	80	70,00	C
281	279	C	C	60	B	B	80	70,00	C
282	280	E	E	20	E	E	20	20,00	E
283	281	C	C	60	B	B	80	70,00	C
284	282	B	B	80	A	A	100	90,00	B
285	283	G	G		G	G			D
286	284	C	C	60	C	C	60	60,00	B
287	285	A	A	100	G	G		100,00	B
288	286	B	B	80	B	B	80	80,00	E
289	287	G	G		D	D	40	40,00	E
290		Req. 1.2.3						TEND	
291								70,21	
292									
293									

Gráfico No. 11 – Segunda parte: contenido parcial de los archivos con los resultados de los cuestionarios WEB y los cálculos de una tendencia.

Como se puede observar, en el gráfico anterior están tres de las preguntas aplicadas, una columna con el caracter único de la respuesta, una columna con el porcentaje equivalente a cada caracter, una columna con el cálculo de la tendencia por cada informante y finalmente el cálculo de la tendencia general del Requisito (Req. 1.2.3 TEND = 70,21)

El proceso de aplicación de Instrumentos y levantamiento de información, incluye las entrevistas a las autoridades, para lo cual se contactó con cada uno de

ellos y se estableció un cronograma, el mismo que fue actualizado permanentemente en función de la disponibilidad de tiempo de algunas autoridades. En el Anexo No. 6 se puede ver el cronograma con las citas para las entrevistas, las mismas que fueron grabadas en archivos digitales de audio de Windows que se entregan como Anexo a este Proyecto y contienen las respuestas de cada autoridad en la evaluación del desempeño de la ESPE. El señor Director de la Unidad de Talento Humano envió las respuestas impresas y en la entrevista con el señor Director de Seguridad Integral fueron registradas directamente en un computador.

Los cuestionarios y las entrevistas, permitieron obtener información acerca del criterio, la experiencia, los conocimientos y la cultura de los informantes de calidad que participaron en el proceso de evaluación. A través de las entrevistas y la verificación de documentación en sitio, las autoridades entregaron valiosa información del estado actual institucional.

5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MODELO M. BALDRIGE

Durante el proceso de evaluación del desempeño de la ESPE aplicando el Modelo Malcolm Baldrige, la herramienta principal fue la “Matriz de evaluación del desempeño”, título que en realidad representa a 17 matrices diseñadas para la evaluación de los requisitos de cada uno de los 17 ítems. Para la evaluación de un requisito en algunos casos se tienen una y en otros casos dos preguntas orientadoras, dependiendo de cómo está estructurada la propuesta del modelo. En la evaluación se toman en cuenta los factores que corresponden a las dimensiones: Proceso y Resultado.

El Sistema de evaluación y puntuación del modelo Malcolm Baldrige, se aplica solamente a la información generada en las entrevistas para verificar el nivel de cumplimiento de los requisitos; adicionalmente, la información de los archivos digitales con los resultados de los cuestionarios publicados en la WEB, se utiliza para calcular las tendencias de cada requisito y por cada informante. Se tienen por lo tanto dos actividades claramente definidas dentro del procedimiento de evaluación del desempeño institucional:

1. Verificación del nivel de cumplimiento de los requisitos

Con la información almacenada en los archivos de audio de las entrevistas, es decir escuchando el criterio y experiencia de las autoridades, se procede a verificar el grado de cumplimiento de cada requisito con el siguiente procedimiento:

- Se da inicio con la primera autoridad: el señor Rector, localizamos en la tabla de distribución de preguntas e informantes, todos los Ítems en los cuales él participa. Para el primer Requisito No. 1.1.1, escuchamos las respuestas del señor Rector a las dos primeras preguntas de la guía de entrevista, éstas deben considerarse complementarias, y mientras se reproduce el audio verificamos el grado de cumplimiento, tomando en cuenta dos aspectos:
 - a. **¿En qué grado se cumple con los factores establecidos para la dimensión Proceso?**
- Recordando que las primeras 6 categorías corresponden a la dimensión proceso y la última categoría a la dimensión resultado, los factores de evaluación son los siguientes:

DIMENSIÓN	FACTORES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN (ENTREVISTAS)	
PROCESO	E D A I	ENFOQUE DESPLIEGUE APRENDIZAJE INTEGRACIÓN

DIMENSIÓN	FACTORES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN (ENTREVISTAS)	
RESULTADO	N T C I	NIVELES TENDENCIAS COMPARACIONES INTEGRACIÓN

Tabla No. 15 Factores de evaluación por cada dimensión.

b. ¿En qué grado se cumple con lo establecido en el Requisito?

- Con los resultados del anterior aspecto, se verifica de manera sistémica cuál es el nivel de cumplimiento del requisito, según la información proporcionada por el informante:
- Para registrar el nivel de cumplimiento del requisito, el valor identificado debe estar dentro de los seis segmentos de las escalas establecidas, obsérvese la Tabla No. 16 que contiene las escalas a ser seleccionadas. Puede asignarse desde 0 hasta 100, en incrementos de 5 unidades, se registra este resultado en la matriz, en las celdas blancas correspondientes al número que identifica a la Autoridad.

ESCALA
90, 95, 100
70, 75, 80, 85
50, 55, 60, 65
30, 35, 40, 45
10, 15, 20, 25
0, 5

Tabla No. 16 Escala utilizada para asignar valores.

- Para la evaluación deben considerarse además los resultados de la verificación de las evidencias documentales que se localizan en la primera página de la Matriz Modelo M. Baldrige para la evaluación del desempeño. Se tienen dos columnas: la primera llamada “Fuentes de información y evidencias”, clasificadas por requisito, donde constan los documentos a ser verificados; y, la segunda columna: “Lista de Verificación” en la cual se registra el resultado de la observación.

Si existe dificultad, incertidumbre o duda se debe acudir a la “Matriz para la asignación de puntajes a los requisitos” que se encuentra en el Tema 2.5.5, “Sistema de puntuación del modelo Malcolm Baldrige”, Página No. 66. Esta matriz orienta en la identificación del grado de cumplimiento.

- Terminada la primera verificación, el siguiente requisito en el cual participa el señor Rector, es el No. 1.1.2, se reproduce el audio y se repite el procedimiento hasta haber evaluado todas las preguntas en las cuales está participando.

- El mismo procedimiento se debe aplicar para las demás autoridades hasta haber registrado todos los valores del nivel de cumplimiento de los requisitos, en cada uno de los Ítems.

2. Registro de los resultados de los cuestionarios publicados

La segunda actividad corresponde al registro de los resultados de los cuestionarios publicados en Mi ESPE, en cada una de las 17 matrices de evaluación del desempeño, utilizando las celdas destinadas a docentes, estudiantes y administrativos, para cada uno de los requisitos dentro del ítem. Al tratarse de una transcripción de un archivo a otro, la tarea es delicada y requiere de mucha atención para evitar errores.

El cuestionario fue diseñado para ser respondido directamente en pantalla y en línea, por lo tanto las opciones de respuesta no pueden ser muy extensas, entonces las escalas de evaluación propuestas por el Modelo M. Baldrige se aproximaron a valores medios representativos, a fin de obtener seis segmentos con valores predefinidos dentro de los límites entre 0 y 100, se los simbolizó de la “A” a la “F”. En la Tabla No. 17 se detallan estos valores:

ESCALA
A = 100
B = 80
C = 60
D = 40
E = 20
F = 0

Tabla No. 17 Escala utilizada en los cuestionarios

5.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESPE

Terminadas las operaciones, las asignaciones de niveles de cumplimiento y los cálculos en cada una de las matrices de evaluación del desempeño, diseñadas para cada ítem, los resultados finales de las tendencias de los requisitos que son en total 87, se transfieren automáticamente a la matriz general de resultados MGR, a través de una fórmula en la hoja electrónica de Excel, para cada una de las celdas. Con estos valores, la matriz MGR calcula automáticamente el resultado de las áreas específicas (Que son en total 35), el resultado de cada ítem (En total son 17), de las categorías (Son 7), de las dimensiones (2) y el valor final del nivel de desempeño de la ESPE, sobre la base de la metodología del Modelo Malcolm Baldrige.

La Matriz general de resultados MGR está estructurada de la siguiente manera: las columnas de izquierda a derecha contienen: el valor final obtenido por la ESPE, las dimensiones y sus valores, las categorías y sus puntajes, el valor ponderado de cada una de las categorías, la descripción de cada ítem, el puntaje asignado por el Modelo M. Baldrige, su valor ponderado, el resultado final del ítem, la descripción de cada una de las áreas específicas y sus valores, finalmente están los códigos de cada uno de los requisitos y los valores de estos requisitos heredados de las matrices de evaluación del desempeño.

En la Tabla No. 18 de la siguiente página, se presenta a modo de ejemplo, una parte de la matriz general de resultados MGR, con los elementos descritos anteriormente:

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS													
VALOR OBTENIDO	DIMENSIÓN	VALOR DIMENSIÓN	CATEGORÍA Y PUNTAJE	VALOR PONDERADO	ITEM	PUNTAJE ITEM	VALOR PONDERADO	VALOR OBTENIDO	AREAS ESPECÍFICAS	VALOR OBTENIDO	Cód.	REQUISITOS	VALOR OBTENIDO
582,44	PROCESO (550 Puntos)	376,30	1 LIDERAZGO (120 Puntos)	92,29	1.1 Liderazgo de las Autoridades	70	57,35	81,93	a. Visión, valores y Misión	88,45	1.1.1	Visión y valores establecidos	85,05
											1.1.2	Promover el comportamiento legal y ético	84,05
											1.1.3	Crear una organización sustentable	96,25
					b. Comunicación y desempeño organizacional	75,42	1.1.4	Existencia de comunicación	70,00				
							1.1.5	Enfoque en la acción	80,83				
							a. Gobernabilidad de la Organización	66,25	1.2.1	Sistema de gobierno establecido	95,00		
			1.2.2	Existencia de evaluación del desempeño	37,50								
			b. Comportamiento legal y ético	67,60	1.2.3	Comportamiento legal, ante las regulaciones y con la acreditación.			70,11				
					1.2.4	Existencia de un comportamiento ético	65,09						
					c. Responsabilidades para con la sociedad y apoyo a los grupos	75,75	1.2.5	Existencia de bienestar en la sociedad	76,50				
			1.2.6	Apoyo a la Comunidad			75,00						
			2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (85 Puntos)	62,54			2.1 Desarrollo de la estrategia	40	36,56	91,41	a. Proceso de despliegue de las estrategias	92,92	2.1.1
					2.1.2	Las estrategias consideran datos relevantes de la organización							90,00
					2.1.3	Objetivos estratégicos relevantes estable.							89,17
b. Objetivos estratégicos	89,90	2.1.4			Los objetivos estratégicos consideran datos relevantes de la organización	90,63							
		2.2.1			Planes de desarrollo realizados	94,17							
		2.2.2			Planes de desarrollo implementados	85,00							
		2.2.3			Los recursos están asignados	89,79							
a. Elaboración y despliegue de los planes de desarrollo	83,72	2.2.4	Planes de desarrollo para al personal	68,33									
		2.2.5	Medidas de desempeño realizadas a los planes de desarrollo	68,85									
		2.2.6	Posibilidad de actualizar los planes de de desarrollo	96,15									
		2.2.7	Existencia de proyecciones de desempeño para los planes de desarrollo	31,73									
b. Proyecciones de Desempeño	31,73	2.2.7											

Tabla No. 18 Matriz general de resultados MGR para las categorías de liderazgo y planificación estratégica

A continuación los resultados de la evaluación en gráficos:

1. Resultados de los Requisitos por Categorías

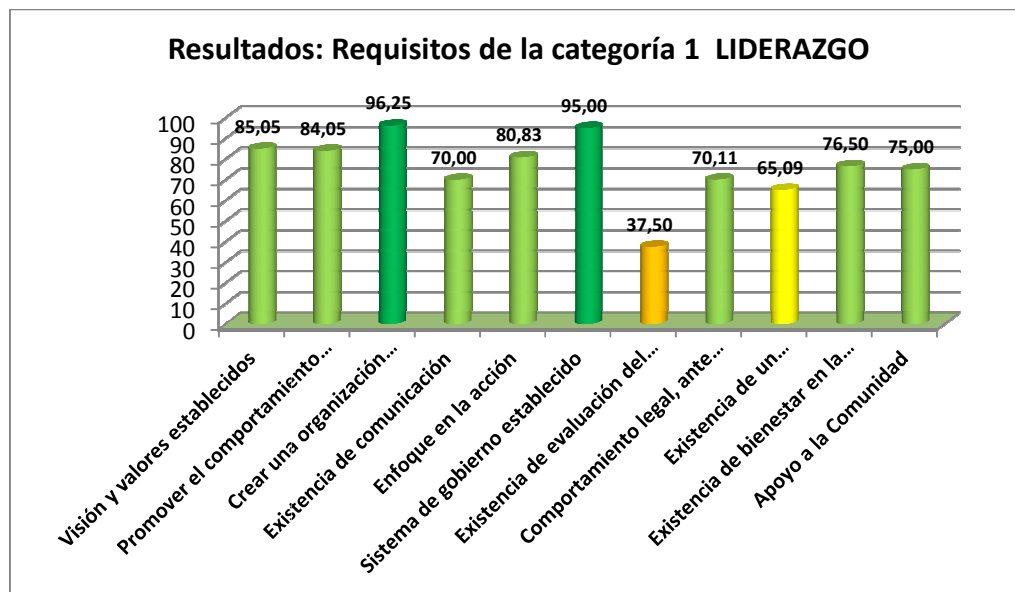


Gráfico No. 12 Resultados de los requisitos de la categoría No. 1

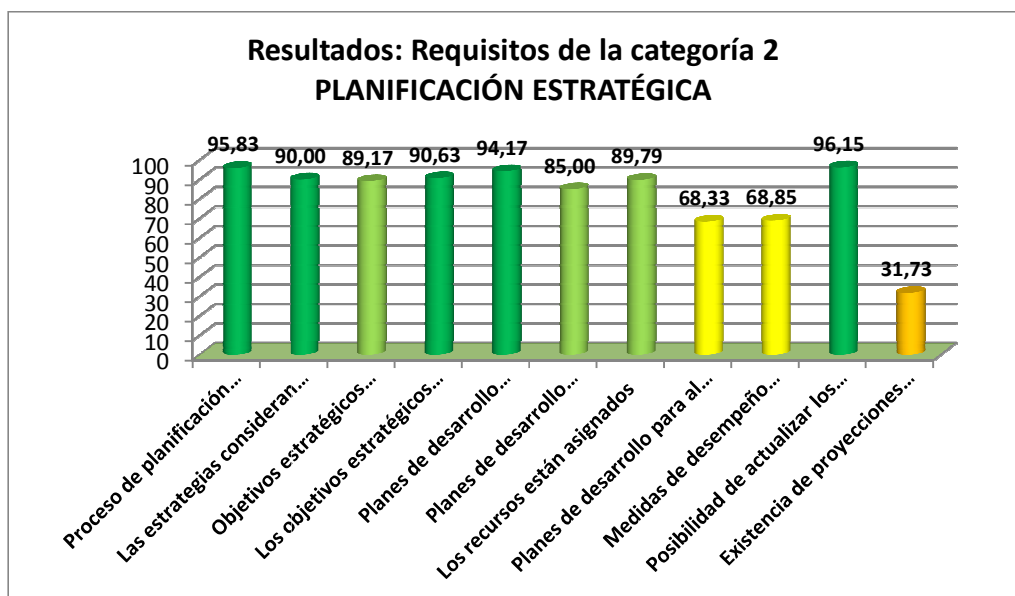


Gráfico No. 13 Resultados de los requisitos de la categoría No. 2

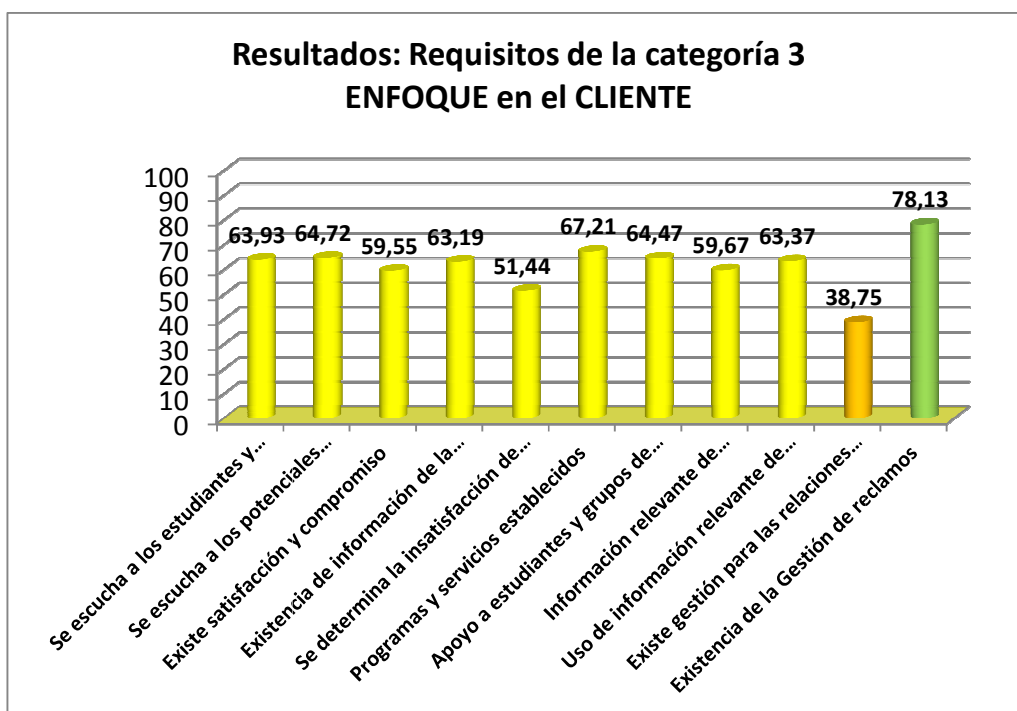


Gráfico No. 14 Resultados de los requisitos de la categoría No. 3

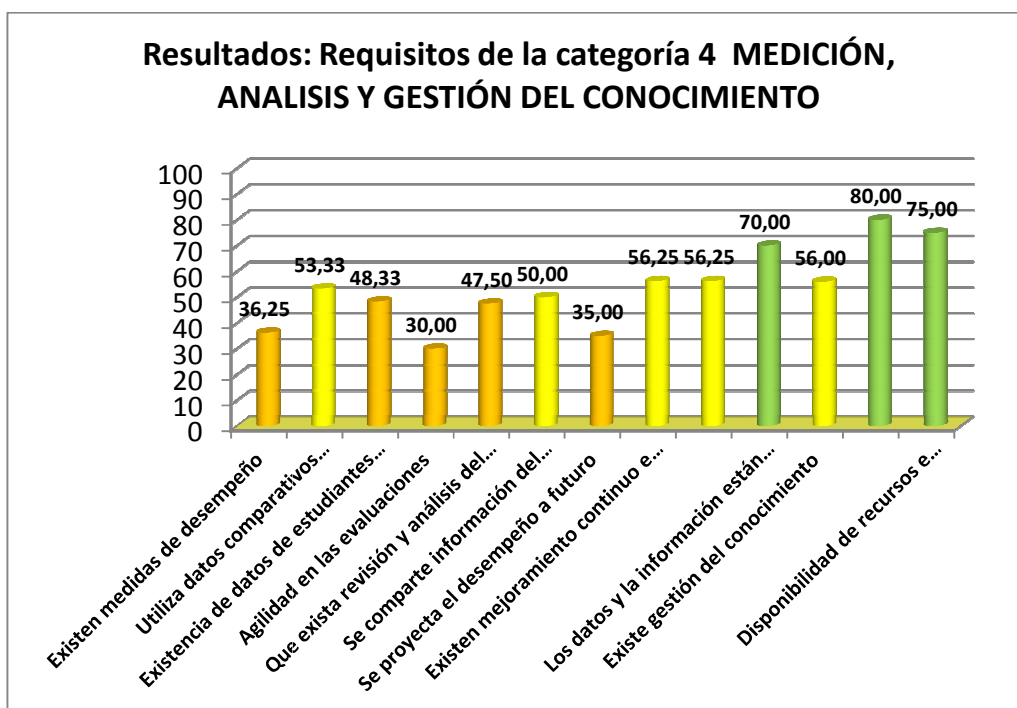


Gráfico No. 15 Resultados de los requisitos de la categoría No. 4

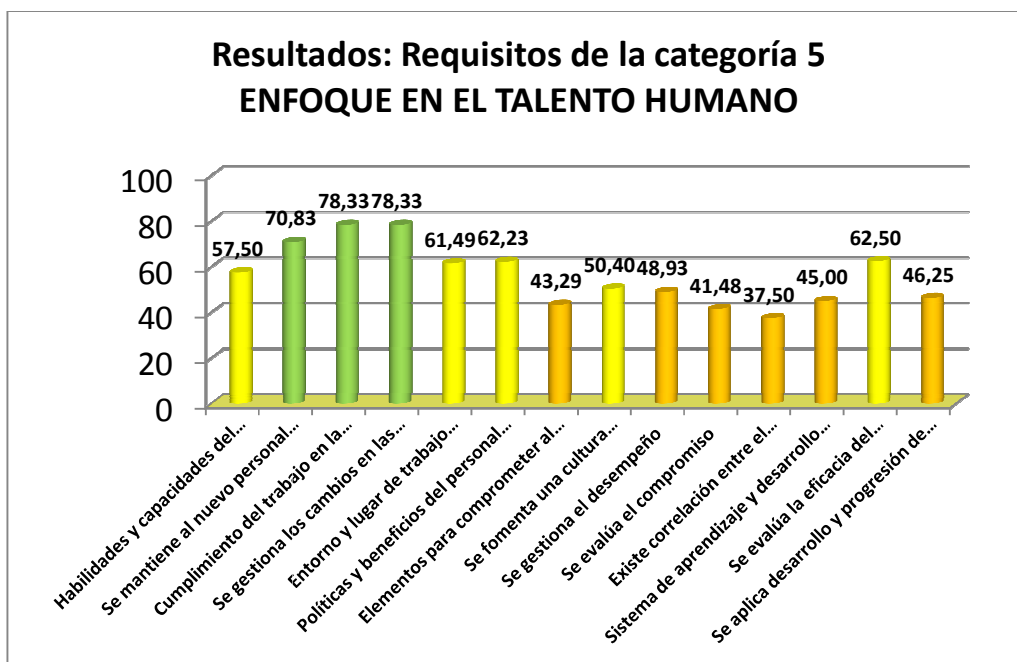


Gráfico No. 16 Resultados de los requisitos de la categoría No. 5

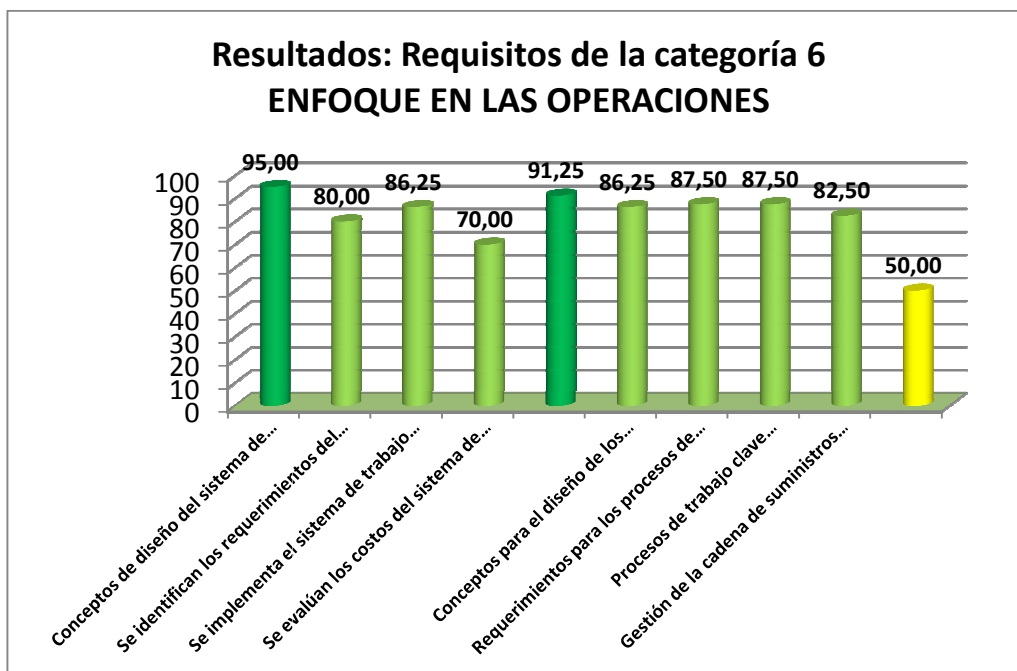


Gráfico No. 17 Resultados de los requisitos de la categoría No. 6

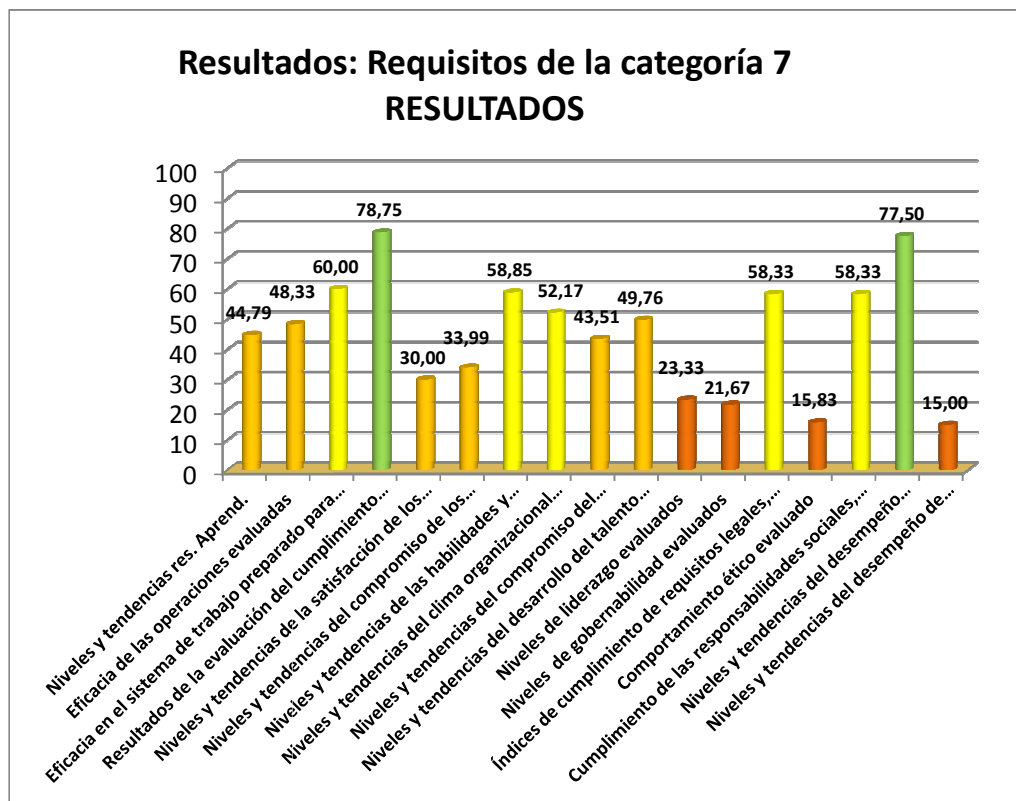


Gráfico No. 18 Resultados de los requisitos de la categoría No. 7

2. Resultados de las áreas específicas por categorías:

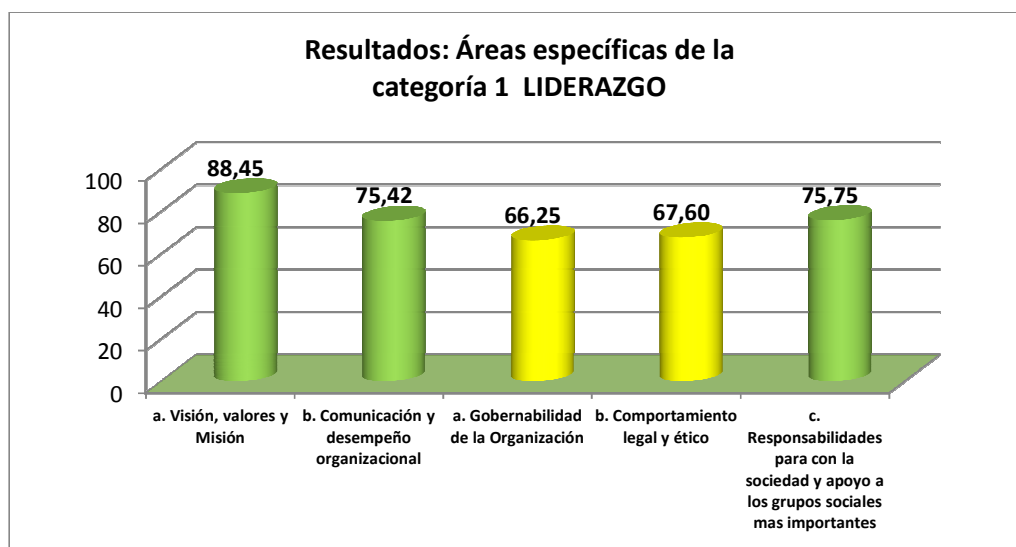


Gráfico No. 19 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 1

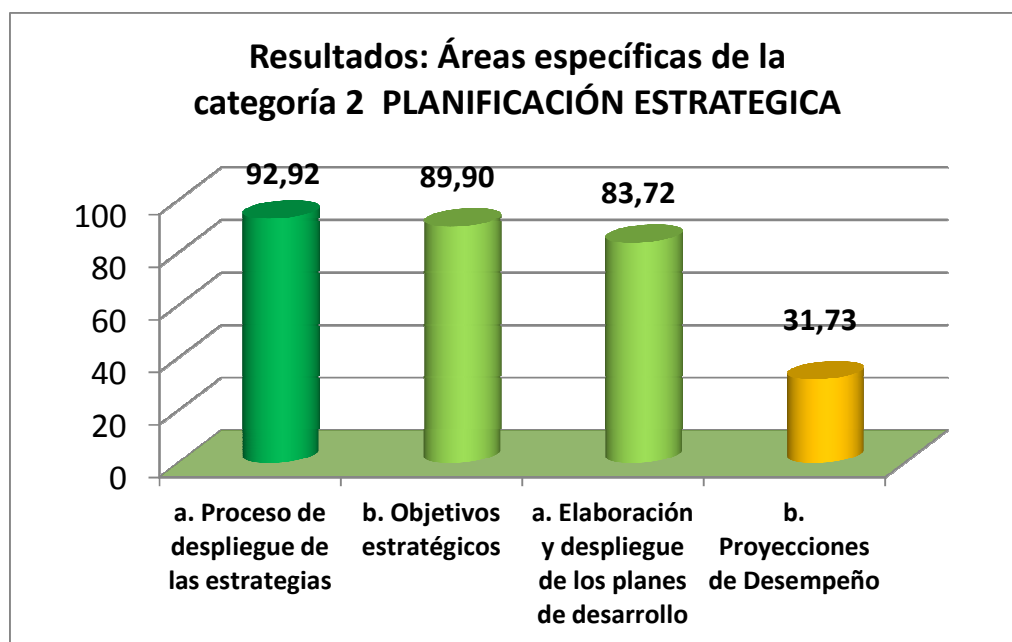


Gráfico No. 20 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 2

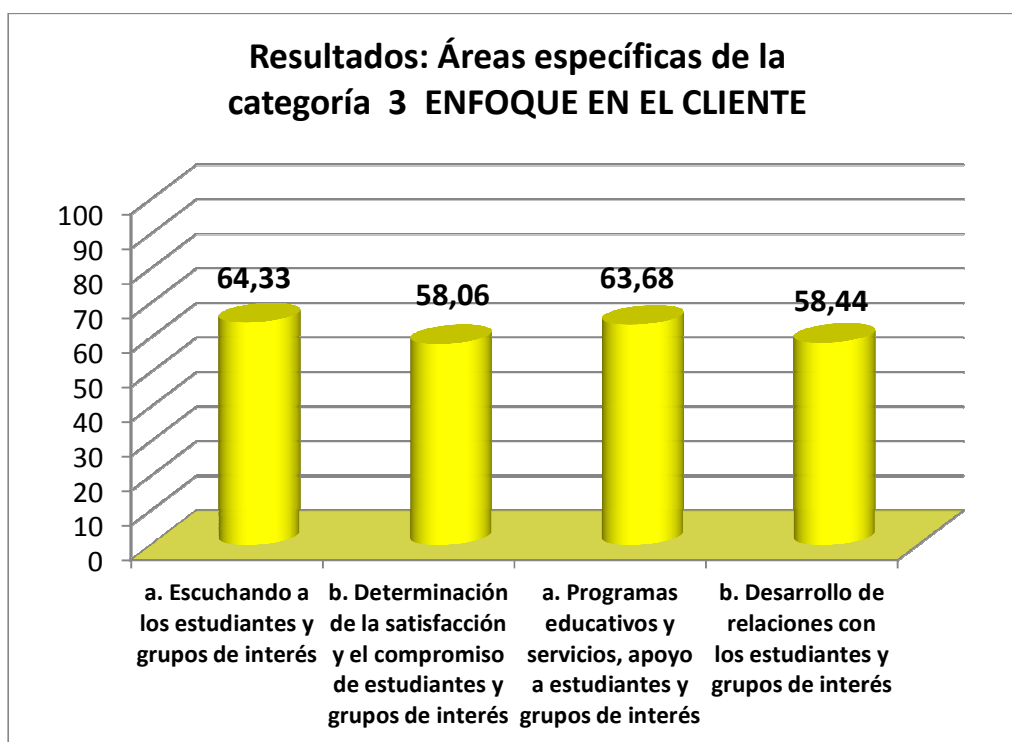


Gráfico No. 21 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 3

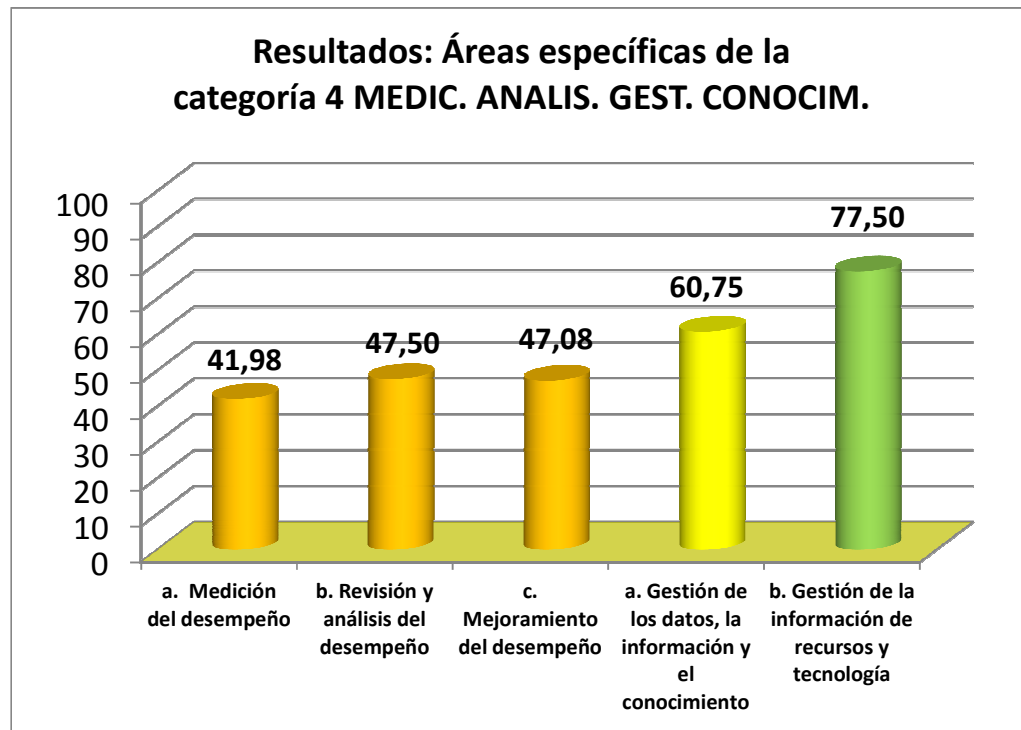


Gráfico No. 22 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 4

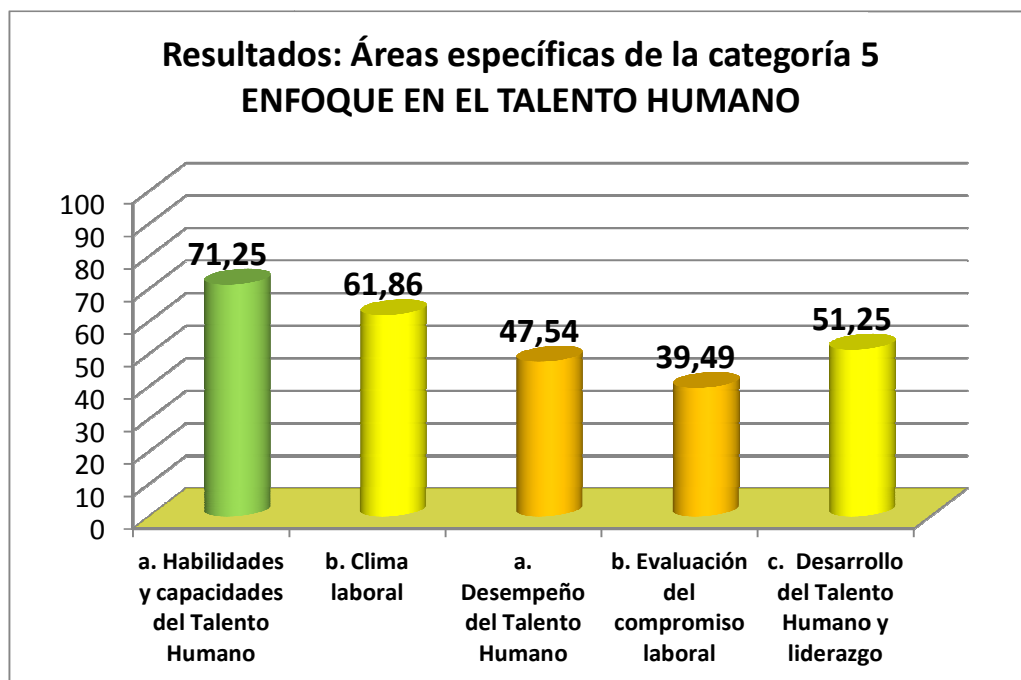


Gráfico No. 23 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 5

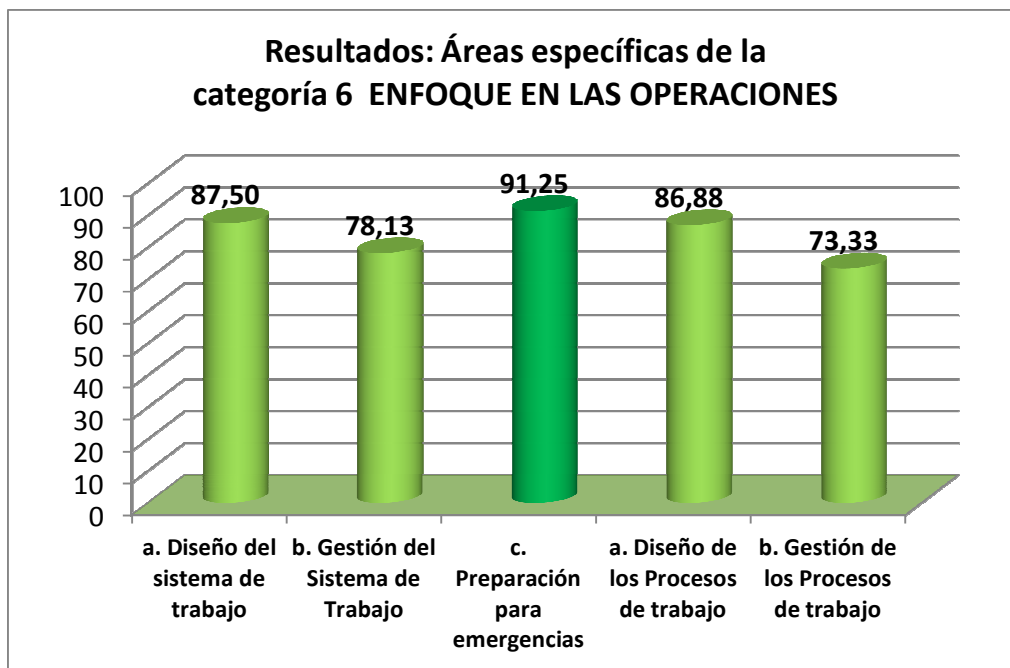


Gráfico No. 24 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 6

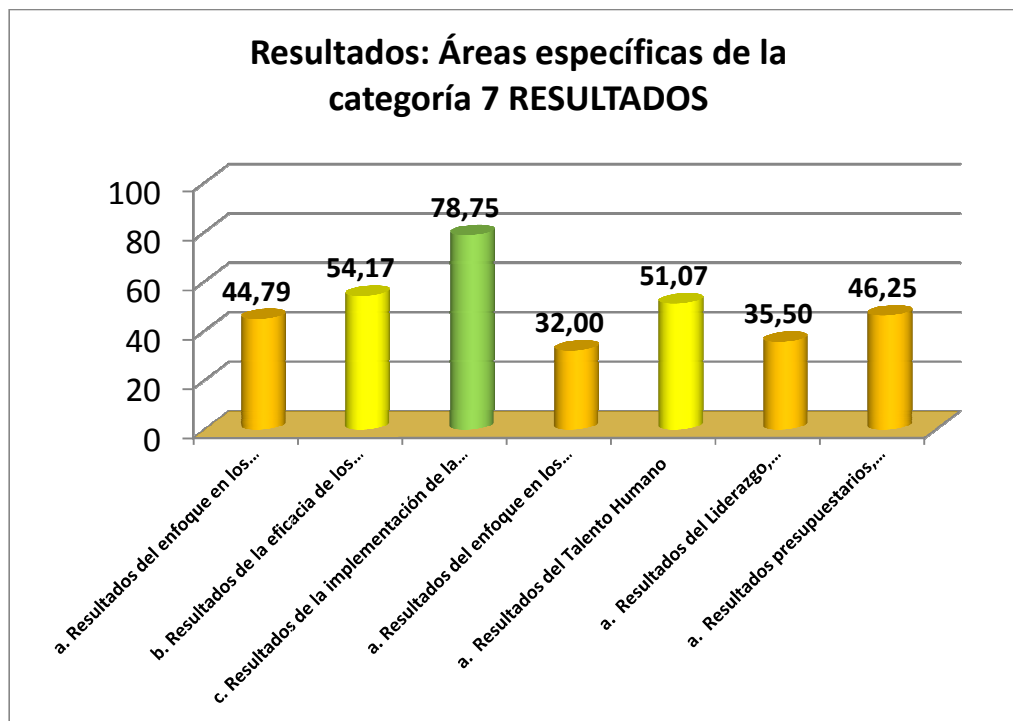


Gráfico No. 25 Resultados de las áreas específicas de la categoría No. 7

3. Resultados de los Ítems:

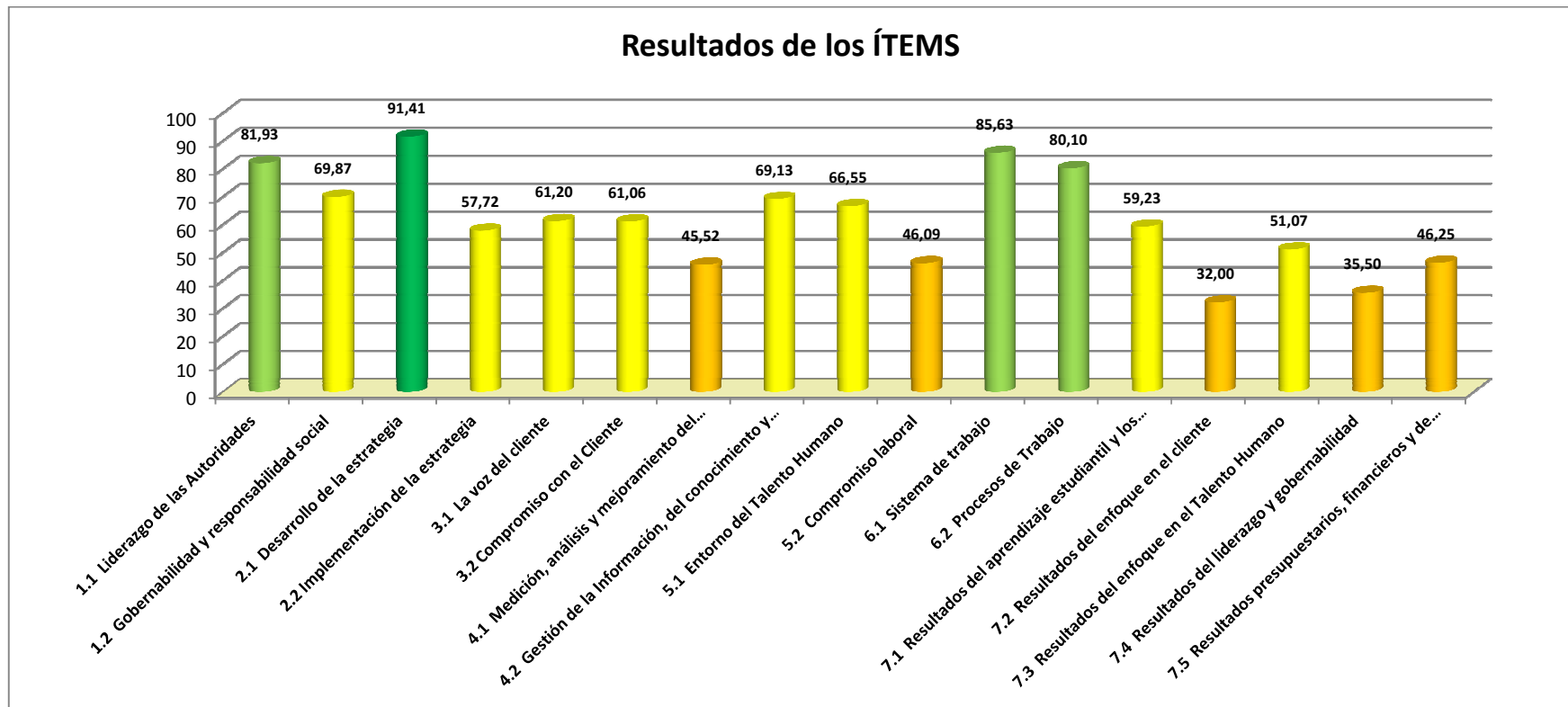


Gráfico No. 26 Resultados de los ítems

4. Resultados de las Categorías:

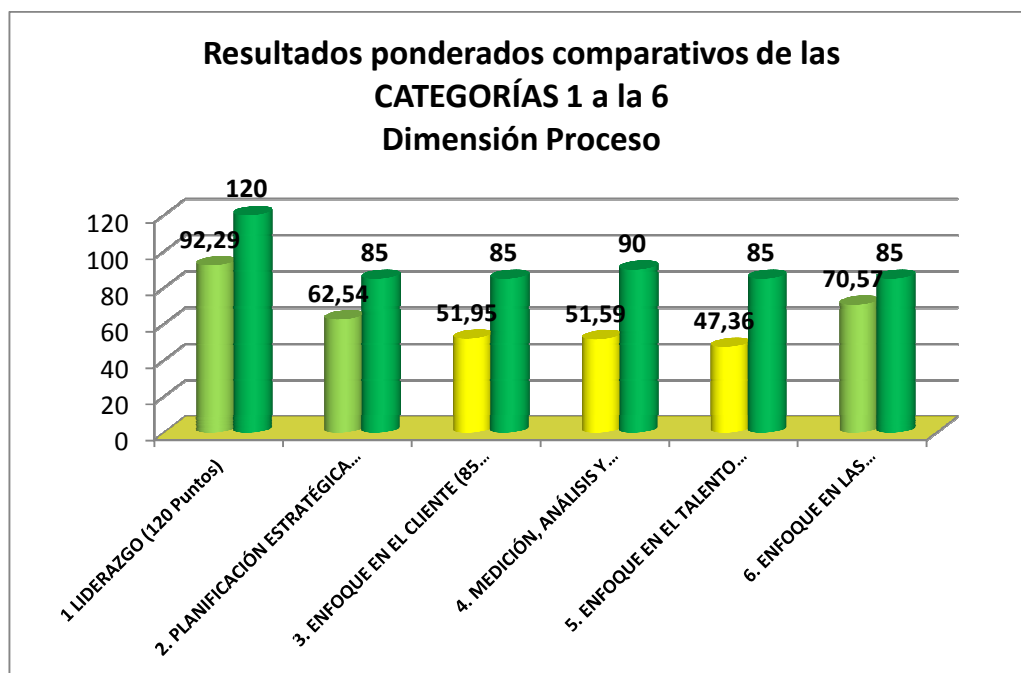


Gráfico No. 27 Resultados de las categorías 1 a la 6, dimensión proceso.

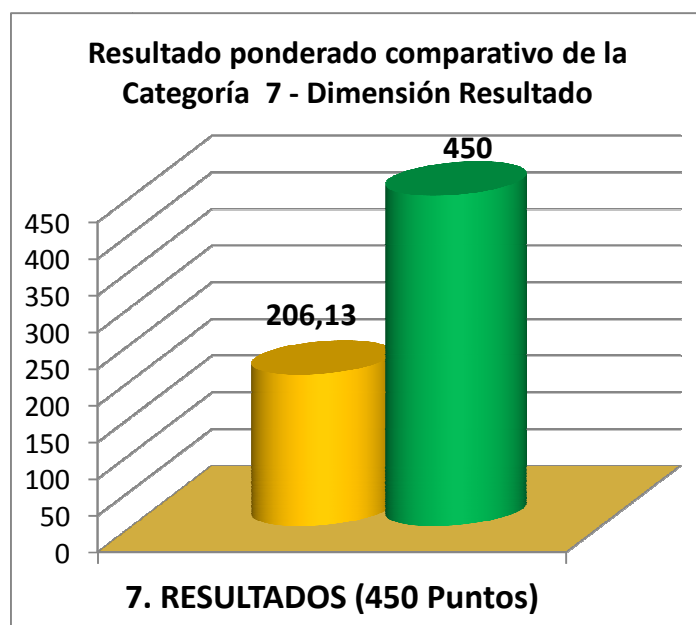


Gráfico No. 28 Resultados de la categoría 7, dimensión resultado.

5. Resultados de las Dimensiones:

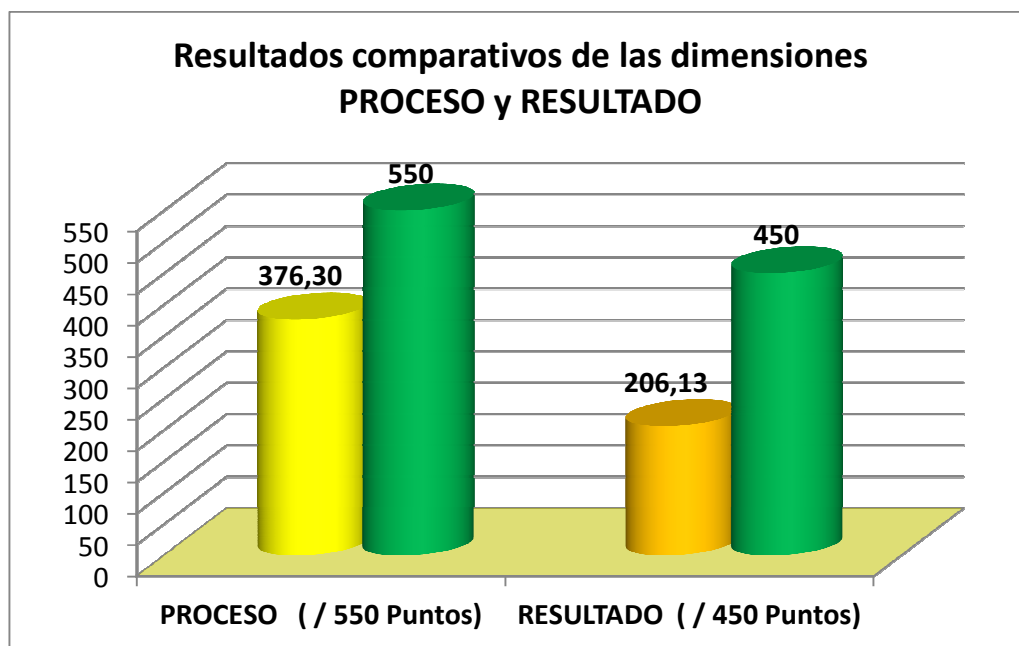


Gráfico No. 29 Resultados comparativos de las dimensiones.

6. Resultado final de la ESPE:



Gráfico No. 30 Valor final comparativo obtenido por la ESPE.

RESULTADO FINAL DE LA ESPE = 582,44 / 1.000

Este resultado equivale a un desempeño “BUENO” y se encuentra dentro de la zona intermedia, de recuperación o posicionamiento. Los gráficos de las páginas anteriores, son representaciones realizadas con los valores de cada uno de los elementos de la estructura del Modelo y que se encuentran en la Matriz de evaluación del desempeño.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los resultados de la evaluación del desempeño de la ESPE:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESPE		
Categoría	Descripción	Puntaje obtenido
1	Liderazgo	92,29 / 120
2	Planificación estratégica	62,54 / 85
3	Enfoque en el Cliente	51,95 / 85
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	51,59 / 90
5	Enfoque en el Talento Humano	47,36 / 85
6	Enfoque en las operaciones	70,57 / 85
7	Resultados	206,13 / 450
Dimensión		Puntaje obtenido
PROCESO		376,30 / 550
RESULTADO		206,13 / 450
Puntaje final obtenido por la ESPE		582,44 / 1000

Tabla No. 19 Resultados de la evaluación del desempeño de la ESPE.

5.4 RESULTADOS POR ÍTEM Y POR FACTORES DE EVALUACIÓN

El diagnóstico realizado a la ESPE utilizando el Modelo Malcolm Baldrige, entregó los resultados de cada uno de los elementos de la estructura: requisitos, áreas específicas, ítems, categorías, dimensiones y valor final Institucional. Estos valores se encuentran a detalle en la matriz general de resultados MGR, están expresados en unidades porcentuales (Valor cuantitativo) y ocupan una celda que tiene asignado un color según la calificación que corresponda a una de las zonas de desempeño (Valor cualitativo) dentro de la escala establecida, véase la tabla No. 4 que contiene las escalas y zonas de desempeño propuestas.

El elemento central considerado como eje o núcleo del proceso de diagnóstico, a través del cual se obtiene el resultado del desempeño en un tema específico dentro de la estructura organizacional, es el ítem. El Modelo M. Baldrige presenta la estructura, los criterios, la tabla de evaluación y el sistema de puntuación en torno al ítem, razón por la cual se ha considerado a éste como el elemento objeto de análisis de los resultados.

Con la información de la matriz general de resultados MGR como base fundamental, se han clasificado a los 17 ítems, y se han asignado cada uno de ellos a las escalas cuantitativa y cualitativa establecidas, de acuerdo a los resultados obtenidos. De esta manera, se pueden identificar cuántos y cuáles son los ítems que se encuentran en cada una de las zonas de desempeño, adicionalmente se puede determinar cuáles son los ítems que presentan los resultados más bajos (Zona de desempeño crítica). Esta información se encuentra a detalle, a continuación en la Tabla No. 20 de la siguiente página.

CLASIFICACIÓN DE ÍTEMS SEGÚN LAS ESCALAS Y ZONAS DE DESEMPEÑO			
ITEMS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA	ZONA DE DESEMPEÑO
2.1 Desarrollo de la Estrategia	90% - 100%	EXCELENTE	CALIDAD
1.1 Liderazgo de las Autoridades 6.1 Sistema de trabajo 6.2 Procesos de trabajo	70% - 89,99%	MUY BUENO	MEJORA CONTINUA
1.2 Gobernabilidad y responsabilidad social 2.2 Implementación de la estrategia 3.1 La voz del cliente 3.2 Compromiso con el Cliente 4.2 Gestión de la Información, del conocimiento y de las TICs 5.1 Entorno del Talento Humano 7.1 Resultados del aprendizaje estudiantil y los procesos 7.3 Resultados del enfoque en el Talento Humano	50% - 69,99%	BUENO	INTERMEDIA (RECUPERACIÓN POSICIONAMIENTO)
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional 5.2 Compromiso laboral 7.2 Resultados del enfoque en el cliente 7.4 Resultados del liderazgo y gobernabilidad 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado	30% - 49,99%	REGULAR	
NINGUNO	10% - 29,99%	MALO	CRITICA
NINGUNO	0 - 9,99%	PÉSIMO	

Tabla No. 20 Clasificación de ítems según las escalas y zonas de desempeño.

Calculando el porcentaje de distribución del número de ítems que están ubicados en cada uno de los segmentos de la escala cualitativa, se pueden observar gráficamente la distribución de los resultados:

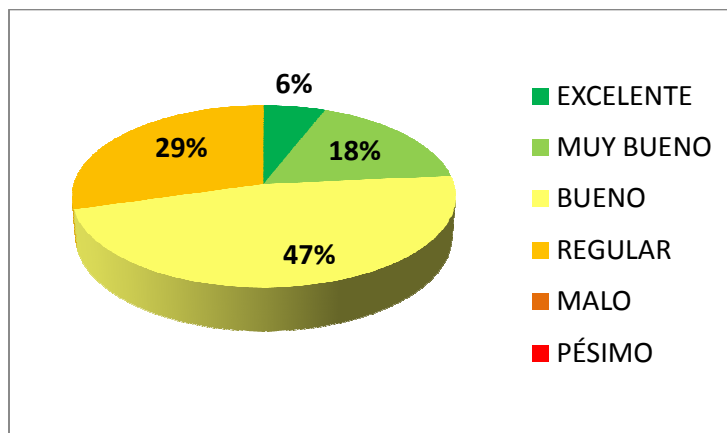


Gráfico No. 31 Distribución porcentual de la escala cualitativa.

Obsérvese que los resultados de la escala “Regular” son altos (29%) y representan la tercera parte del resultado general, además el grupo de resultados “Buenos” corresponde a la mitad de los resultados globales, solo un 24% (6% de Excelente + 18% de Muy bueno) reflejan un enfoque hacia la excelencia, o sea menos de la tercera parte. Con el objetivo de superar las condiciones “Regulares” de desempeño y transformarlas en “Buenas” y posteriormente en “Muy buenas”, el presente proyecto contribuye al cumplimiento de esta aspiración, mediante una propuesta de mejora institucional.

La expresión “Regular” puede interpretarse como algo mediocre o que está intentando cambiar y mejorar, por lo tanto no representa un aporte directo a la excelencia sino al contrario, son aspectos y temas que merecen una atención oportuna y pueden considerarse como una falta de evidencias, incumplimientos, no-

conformidades y observaciones en los procesos de acreditación o certificación tanto a nivel nacional como internacional. Estos son los resultados más bajos del diagnóstico, por lo tanto serán el centro de atención y el contexto sobre el cual se va a enfocar el análisis y la identificación de oportunidades de mejora.

Previo al análisis de los resultados, se debe considerar lo siguiente: el Modelo M. Baldrige, en la Matriz de asignación de puntajes a los requisitos, presenta la descripción de los estándares de cumplimiento de los diferentes factores de evaluación, para cada uno de los seis rangos establecidos en la escala. La matriz está dividida en dos dimensiones de evaluación: la dimensión proceso que tienen cuatro factores: enfoque, despliegue, aprendizaje e integración; y, la dimensión resultado que presenta también cuatro factores: niveles, tendencias, comparaciones e integración.

Sobre la base de estas consideraciones, se diseñó la Tabla No. 21, en la cual se detallan los estándares de cumplimiento de los factores de proceso y de resultado, así como también la descripción de los resultados de la ESPE, en cada uno de los ítems de la escala de desempeño cualitativa “Regular”. De esta manera se tiene una referencia, guía y orientación para el análisis de los resultados. Los resultados obtenidos por cada ítem se relacionan con la información de la tabla de asignación de puntajes correspondiente, se identifica a qué rango en la escala le corresponde y finalmente se redacta el resultado, sobre la base de la información establecida en ese rango en particular.

A continuación en varias páginas secuenciales, se presenta la Tabla No. 21 con el detalle de la información:

RESULTADOS POR ÍTEM Y POR FACTORES DE EVALUACIÓN ESCALA CUALITATIVA DE DESEMPEÑO: REGULAR						
No.	ITEM	PUNTAJE OBTENIDO SOBRE 100%	ID.	FACTORES DE EVALUACIÓN MODELO M. BALDRIGE		RESULTADOS DE LA ESPE
1	4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45,52	E	ENFOQUE	Se evidencia un enfoque sistemático y efectivo que responde a los requisitos básicos	Se está iniciando de manera sistemática, un enfoque hacia la evaluación, análisis y mejora del desempeño en la ESPE. Esta orientación responde a los requisitos básicos del Modelo, la aplicación se realiza en algunas áreas de la Institución y está en una etapa cercana al alineamiento con las necesidades básicas.
			D	DESPLIEGUE	El enfoque es desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en etapas cercanas del despliegue	
			A	APRENDIZAJE	Se evidencia el inicio de un enfoque sistemático hacia la evaluación y la mejora de los procesos más importantes.	
			I	INTEGRACIÓN	El enfoque está en etapas próximas al alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas en respuesta al perfil y a otros ítems de proceso	
Continua en la siguiente página ...						

No.	ITEM	PUNTAJE OBTENIDO	ID.	FACTORES DE EVALUACIÓN MODELO M. BALDRIGE		RESULTADOS DE LA ESPE
2	5.2 Compromiso laboral	46,09	E	ENFOQUE	Se evidencia un enfoque sistemático y efectivo que responde a los requisitos básicos	Se está iniciando de manera sistemática un enfoque en las acciones que permitan comprometer al personal de la ESPE, este compromiso tiene lugar en algunos sectores de la Institución y está en una etapa cercana a la evaluación, mejora y alineamiento con las necesidades institucionales básicas.
			D	DESPLIEGUE	El enfoque es desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en etapas cercanas del despliegue	
			A	APRENDIZAJE	Se evidencia el inicio de un enfoque sistemático hacia la evaluación y la mejora de los procesos más importantes.	
			I	INTEGRACIÓN	El enfoque está en etapas próximas al alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas en respuesta al perfil y a otros ítems de proceso	
3	7.2 Resultados del enfoque en el cliente	32,00	N	NIVELES	Buenos niveles de desempeño organizacional son reportados y responden a los requisitos básicos establecidos	Los resultados del enfoque en el cliente presentan un buen nivel de desempeño en la ESPE, solo se difunden algunas tendencias positivas, está en una etapa cercana a obtener información comparativa con otras instituciones y existe el reporte de resultados de algunas áreas que son importantes para el cumplimiento de la misión.
			T	TENDENCIAS	Algunos datos de las tendencias son reportados, y la mayoría de las tendencias presentadas son beneficiosas	
			C	COMPARACIONES	Se evidencian etapas cercanas para la obtención de información comparativa	
			I	INTEGRACIÓN	Los resultados son reportados por muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional	

Continua en la siguiente página ...

No.	ITEM	PUNTAJE OBTENIDO	ID.	FACTORES DE EVALUACIÓN MODELO M. BALDRIGE		RESULTADOS DE LA ESPE
4	7.4 Resultados del liderazgo y gobernabilidad	35,50	N	NIVELES	Buenos niveles de desempeño organizacional son reportados y responden a los requisitos básicos establecidos	Los resultados del liderazgo y la gobernabilidad, presentan un buen nivel de desempeño en la ESPE, solo se difunden algunas tendencias positivas, está en una etapa cercana a obtener información comparativa con otras instituciones y existe el reporte de resultados de algunas áreas que son clave para el cumplimiento de la misión.
			T	TENDENCIAS	Algunos datos de las tendencias son reportados, y la mayoría de las tendencias presentadas son beneficiosas	
			C	COMPARACIONES	Se evidencian etapas cercanas para la obtención de información comparativa	
			I	INTEGRACIÓN	Los resultados son reportados por muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional	
5	7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado	46,25	N	NIVELES	Buenos niveles de desempeño organizacional son reportados y responden a los requisitos básicos establecidos	Los resultados presupuestarios, financieros y de mercado, presentan un buen nivel de desempeño en la ESPE, solo se difunden algunas tendencias positivas, está en una etapa cercana a obtener información comparativa con otras instituciones y existe el reporte de resultados de algunas áreas que son importantes para el cumplimiento de la misión.
			T	TENDENCIAS	Algunos datos de las tendencias son reportados, y la mayoría de las tendencias presentadas son beneficiosas	
			C	COMPARACIONES	Se evidencian etapas cercanas para la obtención de información comparativa	
			I	INTEGRACIÓN	Los resultados son reportados por muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la Misión organizacional	

Tabla No. 21 Resultados por ítem y por factores de evaluación – escala cualitativa de desempeño: “Regular”

CAPITULO 6

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los resultados de la evaluación de la ESPE permitieron conocer los niveles de desempeño alcanzados en cada una de las categorías e ítems, observándose que un 29% o sea, casi una tercera parte, corresponde a los resultados que están dentro de la escala “Regular”. Por tratarse de los resultados más bajos, estos ítems fueron seleccionados para realizar el análisis e identificar oportunidades de mejorar institucionales. Los resultados obtenidos por cada ítem, considerando los factores de evaluación presentados al final del capítulo anterior, y adicionalmente los resultados de los requisitos y las áreas específicas, constituyen la guía, orientación y complemento para realizar el análisis de cada Ítem y la identificación de oportunidades de mejora. A continuación el desarrollo de este trabajo:

ITEM 4.1 – Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

- Se evidenciaron medidas de desempeño documentadas únicamente en la Unidad de Talento Humano Administrativo, mientras que en Talento Humano Docente únicamente se realiza una auto-evaluación de tipo on-line que evidencia el cumplimiento de algunos estándares.
- En la Unidad de Talento Humano Administrativo se realizan en buena medida comparativas de los datos de las evaluaciones, pero en la Unidad de Talento Humano Docente esta actividad es mínima.

- La información de los estudiantes se encontró dispersa en las siguientes dependencias: Vicerrectorado Académico, Carreras, Unidades de Bienestar estudiantil, Admisión y Registro y Marketing, no existen evidencias de la participación de los grupos de interés o Stakeholders, es decir las personas, grupos de personas o entidades que son afectadas por las actividades y operaciones de una organización y que también pueden afectar el desarrollo de dichas operaciones. En la ESPE, los Stakeholders son los familiares de los estudiantes, otras universidades, empresarios, otras instituciones públicas, el Estado y la sociedad en general.
- Según el criterio de los Informantes, la agilidad en las evaluaciones realizadas en la Institución tiene una respuesta regular.
- Se evidenció la revisión, el análisis y el compartir información del desempeño del personal, únicamente en la Unidad de Talento Humano Administrativo, adicionalmente existe muy poca información de las proyecciones realizadas a los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- Se tienen algunos programas de desarrollo, mejora e innovación, en la Unidad de Talento Humano Administrativo y pocos programas de desarrollo y progresión de carrera en la Unidad de Talento Humano Docente.

Análisis

Se pudo observar que existe evaluación, revisión, análisis y mejora del desempeño solamente en la Unidad de Talento Humano Administrativo, aún no se evalúa el desempeño en la Unidad de Talento Humano Docente, el alcance no cubre

a toda la organización como un sistema, no existen resultados a nivel institucional y no se utilizan datos comparativos relevantes. Para la evaluación del desempeño organizacional no se cuenta con información actualizada y consolidada de estudiantes ni grupos de interés. No existe agilidad en las evaluaciones realizadas ni información relevante de proyecciones del desempeño. Se evidenció que la mejora del desempeño se realiza a través de algunos programas en la Unidad de Talento Humano Administrativo y obedece a los estándares de la SENRES, en cambio el desempeño del personal docente se fundamenta en la ley de educación superior, se trata de dos ámbitos diferentes pero que se complementan.

Oportunidades de mejora

- Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, en la ESPE.
- Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés.
- Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna
- Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución.
- Diseñar programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño, a fin de que adquieran un carácter dinámico y una nueva dimensión dentro de la cultura organizacional.

- Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.

ITEM 5.2 – Compromiso laboral

- Se cuenta con políticas, planes de capacitación, desarrollo y beneficios para comprometer al personal Administrativo. Existen algunos planes para el desarrollo del personal docente, posibilidad de formación, capacitación e intercambio. Se está fomentando una cultura organizacional acorde a la realidad institucional, pero no participa toda la comunidad politécnica
- Se evidenció gestión del desempeño en la Unidad de Talento Humano Administrativo, pero no existe en la Unidad de Talento Humano Docente
- Se tiene muy poca información de la evaluación del compromiso en la Unidad de Talento Humano Administrativo, no se evidenció este parámetro en la Unidad de Talento Humano Docente.
- Se observó alguna información que refleja la correlación entre el compromiso de la gente con los resultados de la organización, solamente en la Unidad de Talento Humano Administrativo.
- No se evidenció en la institución un sistema de aprendizaje y desarrollo, solamente algunos planes de capacitación, programas de desarrollo y progresión de carrera que trabajan con cierta independencia.

- Se evidenció en la Unidad de Talento Humano Administrativo, la evaluación de la eficacia de los planes y programas de desarrollo.

Análisis

Están definidos varios planes, programas y acciones para comprometer al personal en la ESPE, pero existe muy poca evidencia de la evaluación de su compromiso. No existe total participación de la comunidad politécnica en el fomento de una cultura organizacional adecuada a la realidad institucional. No está definido un Sistema de aprendizaje y desarrollo, pero existen planes de capacitación y programas de desarrollo para el personal. Solamente en la Unidad de Talento Humano Administrativo se realiza la evaluación de los planes y programas de desarrollo.

Oportunidades de mejora

- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano, el cual debe incorporar los siguientes componentes:
 - o Programas de desarrollo, formación, capacitación e innovación.
 - o Programas de motivación, incentivos, bienestar, seguridad, salud, estabilidad y otros beneficios.
 - o Desarrollo de competencias y aptitudes
 - o Evaluación del desempeño, la satisfacción y el compromiso.
- Incorporar en el Sistema de Gestión del Talento Humano, la progresión de carrera y la promoción hacia los puestos de liderazgo en la ESPE.
- Organizar eventos y programas que integren a la comunidad politécnica, fomentar la comunicación y trabajo en equipo

- Desarrollar una cultura de evaluación orientada hacia la mejora.
- Revisar y actualizar la reglamentación, establecer políticas institucionales para mantener el compromiso y la participación activa del talento humano en la ESPE.

ITEM 7.2 – Resultados del enfoque en el cliente

- Existen algunos resultados de la evaluación de la satisfacción de los estudiantes en las Unidades de Marketing y Bienestar Estudiantil, no se encontraron valores de las tendencias o proyecciones de estos resultados. No existen resultados ni tendencias de evaluación a los grupos de interés.
- Se tienen muy pocos resultados de la evaluación del compromiso de los estudiantes o información equivalente, en las Unidades de Marketing y Bienestar Estudiantil. No se encontraron valores de las tendencias o proyecciones de estos resultados, no existen resultados ni tendencias de la evaluación del compromiso a los grupos de interés.

Análisis

Se cuenta con muy poca información que evidencie los resultados del enfoque en el cliente, en especial de Estudiantes y grupos de interés, la evaluación de la satisfacción y el compromiso es parcial, se realiza de manera eventual y muestral, solamente dos Unidades en la ESPE expresaron tener algunos resultados en este tema. No existen resultados ni tendencias de la satisfacción y el compromiso de los grupos de interés.

Oportunidades de mejora

- Gestionar las relaciones ESPE - comunidad - grupos de interés.
- Actualizar, mejorar y cumplir los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de entregar productos y servicios a satisfacción de los clientes internos y externos.
- Identificar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, asegurarse de que los objetivos del plan estratégico y de los planes de desarrollo incluyan estas necesidades.
- Difundir y concientizar al personal de la ESPE, respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Evaluar la satisfacción del cliente interno y externo, y actuar oportunamente en función de los resultados.
- Capacitar y entrenar permanentemente al talento humano de la ESPE en la atención y servicio al cliente.
- Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales.

ITEM 7.4 – Resultados del liderazgo y gobernabilidad

- Se observó únicamente en la evaluación anual al personal Administrativo, la valoración del nivel de liderazgo de los cargos de jefatura y dirección.

- La evaluación de los niveles de gobernabilidad es empírica, existe la intención pero no se tienen resultados.
- Se evidenció en la Institución el cumplimiento de requisitos legales, reglamentaciones y regulaciones en muy buena escala, así como también el cumplimiento de los estándares y requisitos del proceso de acreditación institucional. No se han documentado los índices de cumplimiento.
- El comportamiento ético institucional es evidente, pero no existe una evaluación de este aspecto, tal como lo exige el Modelo.
- En la ESPE se verifica y evalúa el cumplimiento de las responsabilidades para con la colectividad y el entorno, a través del seguimiento de los Proyectos de vinculación con la sociedad y los proyectos de investigación.

Análisis

Se tienen evaluaciones del nivel de liderazgo solamente en las jefaturas de las áreas Administrativas, no existe a nivel Directivo del área Académica, Vicerrectorados y Rectorado. Este tema es parte de la evaluación del desempeño organizacional. En la ESPE existe un comportamiento ético, gobernabilidad, cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de acreditación nacional, así como también el cumplimiento de las responsabilidades para con la sociedad y el entorno; sin embargo, no se evidencia la evaluación y la presentación de niveles o índices en estos aspectos, a excepción del cumplimiento de las responsabilidades sociales.

Oportunidades de mejora

- Incorporar en el Sistema de Gestión del Talento Humano, la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos y el índice de comportamiento ético de las autoridades y la comunidad politécnica.
- Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
- Diseñar e implementar un proceso de selección para los cargos directivos, a fin de fortalecer el sistema de gobierno en la ESPE. Hacer partícipe a la comunidad politécnica en el proceso.
- Identificar y aplicar canales y medios de comunicación, para mejorar continuamente el intercambio de información, el trabajo en equipo y los resultados del liderazgo de las autoridades.
- Fomentar en la comunidad politécnica, el cultivo de valores y el comportamiento ético, motivado por las autoridades.
- Propender la comunicación activa y participativa entre autoridades y grupos de trabajo, además de motivación y un ambiente adecuado para el trabajo y el cumplimiento de objetivos y metas.

ITEM 7.5 – Resultados presupuestarios, financieros y de mercado

- Se observaron los niveles y tendencias de los resultados presupuestarios y financieros, así como las evaluaciones periódicas en la Dirección Financiera de la ESPE.

- Por encontrarse en una fase de implementación, aun no se dispone de la evaluación de los niveles ni las tendencias del desempeño de marketing.

Análisis

La Dirección Financiera cuenta con resultados presupuestarios y financieros, se observa la aplicación de evaluaciones periódicas y la socialización de políticas y algunos resultados. No se evidencia la evaluación ni las tendencias del desempeño de marketing por las razones antes indicadas.

Oportunidades de mejora

- Identificar y aplicar acciones y estrategias para lograr el cumplimiento del presupuesto asignado a los diferentes proyectos y planes de desarrollo institucionales.
- Analizar y optimizar los procesos de adquisiciones por ínfima cuantía, compras públicas y logística.
- Finalizar la implementación del Sistema de Gestión de Marketing, a fin de iniciar su aplicación.

Un análisis a detalle de los ítems de desempeño “Regular” ha permitido la identificación de oportunidades de mejora institucionales que se utilizan como insumo o información de entrada para preparar la Propuesta de mejora para la ESPE. En la Tabla No. 22 de la siguiente página, se tiene el listado de las oportunidades de mejora identificadas para cada uno de los Ítems, las cuales se han codificado para facilitar su identificación:

ÍTEMS CON RESULTADO REGULAR Y OPORTUNIDADES DE MEJORA				
No.	ITEMS con resultado REGULAR	PUNTAJE OBTENIDO / 100%	OPORTUNIDADES DE MEJORA	Cód.
1	4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45,52	Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, en la ESPE.	4.1.1
			Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés.	4.1.2
			Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna.	4.1.3
			Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución.	4.1.4
			Diseñar programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño, a fin de que adquieran un carácter dinámico y una nueva dimensión dentro de la cultura organizacional.	4.1.5
			Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional	4.1.6
2	5.2 Compromiso laboral	46,09	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano, el cual debe incorporar los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none"> - Programas de desarrollo, formación, capacitación e innovación. - Programas de motivación, incentivos, bienestar, seguridad, salud, estabilidad y otros beneficios. - Desarrollo de competencias y aptitudes - Evaluación del desempeño, la satisfacción y el compromiso. 	5.2.1
			Incorporar en el Sistema de Gestión del Talento Humano, la progresión de carrera y la promoción hacia los puestos de liderazgo en la ESPE.	5.2.2
Continúa en la siguiente página ...				

No.	ITEMS con resultado REGULAR	PUNTAJE OBTENIDO / 100%	OPORTUNIDADES DE MEJORA	Cód.
2	5.2 Compromiso laboral	46,09	Organizar eventos y programas que permitan integrar a la comunidad politécnica, fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, desarrollar una cultura de evaluación orientada hacia la mejora.	5.2.3
			Revisar y actualizar la reglamentación, establecer políticas institucionales para mantener el compromiso y la participación activa del talento humano en la ESPE.	5.2.4
3	7.2 Resultados del enfoque en el cliente	32,00	Actualizar, mejorar y cumplir los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de entregar productos y servicios a satisfacción de los clientes internos y externos.	7.2.1
			Identificar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, asegurarse de que los objetivos del plan estratégico y de los planes de desarrollo incluyan estas necesidades.	7.2.2
			Difundir y concientizar al personal de la ESPE, respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.	7.2.3
			Evaluar la satisfacción del cliente interno y externo, y actuar oportunamente en función de los resultados.	7.2.4
			Gestionar las relaciones de la ESPE con la comunidad y grupos de interés.	7.2.5
			Capacitar y entrenar permanentemente al talento humano de la ESPE en la atención y servicio al cliente.	7.2.6
			Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales.	7.2.7
Continua en la siguiente página ...				

No.	ITEMS con resultado REGULAR	PUNTAJE OBTENIDO / 100%	OPORTUNIDADES DE MEJORA	Cód.
4	7.4 Resultados del liderazgo y gobernabilidad	35,50	Incorporar en el Sistema de Gestión del Talento Humano, la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos y el índice de comportamiento ético tanto de las autoridades como de la comunidad ESPE	7.4.1
			Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	7.4.2
			Diseñar e implementar un proceso de selección para los cargos directivos, a fin de fortalecer el sistema de gobierno en la ESPE. Hacer partícipe a la comunidad politécnica en el proceso.	7.4.3
			Identificar y aplicar canales y medios de comunicación, para mejorar continuamente el intercambio de información, el trabajo en equipo y los resultados del liderazgo de las autoridades.	7.4.4
			Fomentar en la comunidad politécnica, el cultivo de valores y el comportamiento ético, motivado por las autoridades.	7.4.5
			Propender la comunicación activa y participativa entre autoridades y grupos de trabajo, además de motivación y un ambiente adecuado para las actividades y el cumplimiento de objetivos y metas.	7.4.6
5	7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado	46,25	Identificar y aplicar acciones y estrategias para lograr el cumplimiento del presupuesto asignado a los diferentes proyectos y planes de desarrollo institucionales.	7.5.1
			Analizar y optimizar los procesos de adquisiciones por ínfima cuantía, compras públicas y logística.	7.5.2
			Finalizar la implementación del Sistema de Gestión de Marketing, a fin de iniciar su aplicación.	7.5.3

Tabla No. 22 Ítems con resultado regular y oportunidades de mejora

6.2 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las 26 oportunidades de mejora identificadas corresponden a cinco grupos de ítems con resultado “Regular”. Debido a la diversa temática que representan, es posible generar cientos de soluciones institucionales, pero el objetivo es presentar una propuesta de mejora a partir de un grupo prioritario de oportunidades que estén enfocados en un tema en especial. Esto permitirá a la institución, a través de procesos participativos previamente planificados, identificar grupos de acciones de mejora relevantes que pueden aplicarse a través de proyectos, programas e incluso a través de disposiciones o acciones gerenciales. Un detalle importante es prever con antelación el presupuesto que debe ser asignado a cada uno de estos proyectos, a fin de asegurar su aplicación en el tiempo.

Para establecer el grupo de oportunidades prioritario, se realizó en primer lugar una agrupación de oportunidades de mejora por afinidad. Si bien cada oportunidad se origina y responde a un ítem, al analizar su naturaleza y orientación, se identificaron cinco temáticas específicas que pueden dar origen a varias propuestas de mejora institucionales.

Con estos datos se desarrolló la “Matriz de afinidad de oportunidades de mejora” en la cual se presentan estos elementos clasificados por afinidad en los grupos correspondientes. En la Tabla No. 23 se observa la matriz y los resultados obtenidos.

Con los grupos definidos, se procedió a realizar una priorización para determinar cuál de ellos se utilizará en el desarrollo de la propuesta de mejora institucional. En la Tabla No. 24 se presenta la “Matriz de priorización por parámetros” con el detalle de los resultados.

MATRIZ DE AFINIDAD DE OPORTUNIDADES DE MEJORA					
GRUPOS	1 Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional	2 Sistema de Gestión del Talento Humano	3 Comunicación y cultura Organizacional	4 Enfoque y satisfacción del cliente	5 Gestión financiera y Marketing
CODIGOS DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA AFINES A CADA GRUPO	4.1.1	5.2.1	5.2.3	7.2.1	7.5.1
	4.1.2	5.2.2	7.4.4	7.2.2	7.5.2
	4.1.3	5.2.4	7.4.5	7.2.3	7.5.3
	4.1.4	7.2.4	7.4.6	7.2.5	
	4.1.5	7.2.6			
	4.1.6	7.4.1			
	7.2.7	7.4.3			
	7.4.2				

Tabla No. 23 Matriz de afinidad de oportunidades de mejora

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN POR PARÁMETROS: GRUPOS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA												
PARÁMETROS GRUPOS	% OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DEL ITEM	CALIF (1 - 5)	IMPACTO EN LA COMUNIDAD POLITÉCNICA	CALIF (1 - 5)	NIVEL DE PRESUPUESTO A UTILIZAR	CALIF (1 - 5)	TIEMPO PARA EL DESARROLLO Y LA IMPLEMENTACIÓN	CALIF (1 - 5)	NUMERO DE OPORTUNIDAD ES DE MEJORA AFINES	CALIF (1 - 5)	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
1 Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional	37,67%	4	Alto	5	Bajo	4	6 meses	3	8	5	21	1
2 Sistema de Gestión del Talento Humano	37,86%	3	Alto	5	Alto	1	12 meses	1	7	5	15	4
3 Comunicación y cultura Organizacional	40,80%	2	Alto	5	Aceptable	3	6 meses	3	4	3	16	3
4 Enfoque y satisfacción del cliente	32,00%	5	Gran	4	Aceptable	3	6 meses	3	4	3	18	2
5 Gestión financiera y Marketing	46,25%	1	Gran	4	Bajo	4	3 meses	4	3	2	15	4

Tabla No. 24 Matriz de priorización por parámetros: grupos de oportunidades de mejora

Se tienen cinco grupos de oportunidades de mejora, para la priorización se utilizó una matriz que contiene 5 parámetros de igual ponderación y nivel de importancia: % obtenido por el ítem o los ítems relacionados durante la evaluación, el impacto causado en la comunidad Politécnica, el nivel de presupuesto requerido, el tiempo necesario para su desarrollo e implementación y finalmente el número de oportunidades de mejora afines que tiene el grupo.

Para la calificación en la matriz de priorización se utilizó la siguiente escala tipo Likert (SurveyMonkey, 2012) :

ESCALA LIKERT	
Excelente / alto	5
Muy bueno / gran	4
Bueno / aceptable	3
Regular / bajo	2
Malo / mínimo	1

Tabla No. 25 Escala Likert de la matriz de priorización

Adicionalmente, para los diferentes parámetros, se tomó en consideración los siguientes aspectos:

- Para el parámetro No. 1, a menor valor de % mayor será la calificación.
- Para el parámetro No. 2, a mayor impacto mayor calificación.
- Para el parámetro No. 3, a menor presupuesto mayor calificación
- Para el parámetro No. 4, a menor tiempo mayor calificación, y
- Para el parámetro No. 5, a mayor número de oportunidades de mejora afines, tendrá mayor calificación.

Los resultados de la priorización fueron los siguientes:

RESULTADOS DE LA PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS		
Grupo No.	DESCRIPCIÓN DEL GRUPO	ORDEN DE PRIORIDAD
1	Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional	1
4	Enfoque y satisfacción del cliente	2
3	Comunicación y cultura Organizacional	3

Tabla No. 26 Resultados de la priorización de los grupos

Según los resultados, el grupo que obtuvo la primera prioridad fue el No. 1 “Sistema integrado de evaluación del desempeño” con la más alta calificación en la matriz: 22 puntos. La calificación del Ítem es una de las más bajas, el impacto en la comunidad politécnica es alto, el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño se realizará con la participación del personal de la institución, por lo que el presupuesto a invertir es bajo, el tiempo para implantar la solución es adecuado y contiene el mayor número de oportunidades de mejora afines.

Los grupos priorizados en las ubicaciones 2 y 3 corresponden al “Enfoque y satisfacción del cliente” y “Comunicación y cultura Organizacional”, pueden ser objeto del desarrollo y presentación de otras propuestas de mejora complementarias que la ESPE podría asignar a diferentes equipos de trabajo, si así lo decide.

SEGUNDA ETAPA

CAPITULO 7

PROPUESTA DE MEJORA INSTITUCIONAL

7.1 OBJETIVO

El análisis de los resultados de la evaluación institucional generó un conjunto de oportunidades de mejora que fueron agrupadas por afinidad, dando como resultado cinco grupos, los cuales fueron priorizados en función de cinco parámetros: resultado de la evaluación del ítem, impacto en la comunidad politécnica, presupuesto necesario, tiempo requerido para su desarrollo e implementación y número de oportunidades de mejora, quedando como primer grupo prioritario el “Sistema integrado de evaluación del desempeño organizacional”, punto de partida para el desarrollo de la propuesta de mejora institucional.

La propuesta describe los componentes y presenta la planificación de las acciones necesarias para lograr el diseño e implementación del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional en la ESPE. Los resultados generados por el Sistema de Evaluación, serán el producto de la integración de las evaluaciones de varios sub sistemas en la Institución, tales como: Evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales, evaluación del índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, así como también la integración con otros subsistemas como la evaluación del desempeño del Talento Humano.

Las oportunidades de mejora del grupo prioritario (Refiérase a la Tabla No. 27) representan los temas que deben ser tratados oportunamente a fin de alcanzar los objetivos institucionales y serán utilizadas como referentes clave en el diseño y

desarrollo de la propuesta de mejora que permitirá superar los resultados “Regulares”, incrementar los estándares de calidad y fortalecer el sistema de mejora continua en la ruta hacia la calidad y excelencia:

OPORTUNIDADES DE MEJORA PRIORIZADAS	
Grupo No. 1: Sistema integrado de evaluación del desempeño organizacional	
Cód.	DESCRIPCIÓN
4.1.1	Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, en la ESPE.
4.1.2	Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés.
4.1.3	Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna.
4.1.4	Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución.
4.1.5	Diseñar programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño, a fin de que adquieran un carácter dinámico y una nueva dimensión dentro de la cultura organizacional.
4.1.6	Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.
7.2.7	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales.
7.4.2	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

Tabla No. 27 Oportunidades de mejora priorizadas Grupo No. 1

7.2 IMPORTANCIA

El grupo de prioridad llamado “Sistema integrado de evaluación del desempeño organizacional” (Oliva Sosa, 2012) será una solución institucional que incluirá además del diseño e implementación del sistema, la estructuración de una base de datos de todos los integrantes de la comunidad politécnica, el diseño de una aplicación informática para automatizar los sub sistemas de evaluación, la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño, el diseño de programas de incentivos para el talento humano, la superación de los actuales estándares de calidad, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales; y, la evaluación del índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

El cumplimiento de estas oportunidades de mejora como parte del sistema integrado de evaluación del desempeño, presentarán resultados e información periódica utilizada en la toma de decisiones, en la difusión, realimentación e identificación de nuevas acciones y proyectos encaminados a la mejora continua de la ESPE.

El sistema de evaluación fomentará una cultura de evaluación, ayudará a la consecución de otros sistemas como el de Gestión del Talento Humano, tomando como insumo sus resultados, el sistema de Gestión de la información, el conocimiento y la comunicación, entre otros. La demostración de mejora continua y la superación de los actuales resultados, contribuyen notablemente a la preparación de la Institución para las acreditaciones nacional e internacional.

Para la transición de las oportunidades de mejora hacia soluciones reales y aplicables en la institución, se desarrolló una tabla en la cual se numeran las oportunidades de mejora, sus componentes clave y las acciones encaminadas a dar

cumplimiento a las oportunidades de mejora y alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Estas acciones, planes y proyectos de mejora continua se organizaron en un cronograma para su aplicación, el efecto será lograr la mejora continua en la ESPE y continuar por la ruta hacia la calidad y la excelencia.

7.3 COMPONENTES

Analizando el enfoque, la naturaleza y la intención de valor de las oportunidades de mejora, se identificaron para cada una de ellas, los componentes clave que representan la oportunidad de mejora desagregada y vista en detalle. A partir de estos componentes, se determinaron las acciones a ser aplicadas en la Institución las cuales representan soluciones a corto, mediano y largo plazo.

La primera oportunidad de mejora del grupo priorizado, identificada como el “Diseño e implementación del Sistema Integrado de Evaluación del desempeño” presenta varios componentes relevantes: inicia con la revisión de la documentación relacionada, luego la identificación de requerimientos y necesidades, la caracterización de la institución en términos de evaluación, definición de la metodología de evaluación a ser aplicada y el diseño propiamente dicho del Sistema, que incluye el desarrollo de los indicadores, la selección de evaluadores y los períodos de evaluación.

Continúa con la socialización, capacitación, implementación y evaluación del Sistema. La implementación del Sistema de evaluación del desempeño guiará a la institución hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Aprendizaje y desarrollo institucionales
- Satisfacción del cliente interno y externo

- Cumplimiento de la gestión institucional
- Evaluación del desempeño colectivo
- Realimentación de información y socialización de resultados
- Identificación de planes de mejora institucionales

La siguiente oportunidad de mejora, relacionada con “Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés” presenta como componentes clave los siguientes: inicia con una revisión documental y continua con los diseños conceptual, lógico y físico, el diseño de las interfaces para con el usuario, las pruebas de funcionamiento, socialización, capacitación, pruebas de acceso y utilización, finaliza con la evaluación de la base de datos.

La oportunidad de mejora llamada “Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución” tiene varios componentes relevantes, entre ellos la revisión documental, una etapa de análisis, el diseño, codificación o construcción y las pruebas de la aplicación, luego continua con la socialización, capacitación, implantación o explotación, para finalizar con el componente evaluación.

La siguiente oportunidad de mejora está identificada como “Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución” y sus componentes clave son: la recepción y preparación de información, la difusión propiamente dicha y la evaluación de los resultados. Esta socialización debe realizarse utilizando todos los medios y canales disponibles a fin de que tanto la Comunidad Politécnica como la comunidad en general conozcan los resultados de este proceso.

Se tiene otra oportunidad identificada dentro del grupo de prioridad y está relacionada con el “Diseño de programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño” y contiene los siguientes componentes: inicia con la revisión documental, identificación de requerimientos y necesidades, un componente relevante: el diseño de los programas, luego siguen la socialización, difusión y aplicación, para finalizar con el componente de evaluación.

A continuación, la oportunidad relacionada con “Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional”, se desagrega en los siguientes componentes clave: la revisión documental, identificación de requerimientos y necesidades, análisis de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, si se trata de un segundo ciclo, se deben actualizar los estándares de calidad y continuar con la identificación y planificación de acciones, programas y proyectos de mejora, posteriormente se realiza la socialización y capacitación al personal para finalmente ejecutar la planificación y evaluar el desempeño.

Las dos últimas oportunidades de mejora están relacionadas con la incorporación de la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales y el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, al Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño. El componente clave de estas oportunidades es la inclusión en el diseño de los indicadores del Sistema.

En las siguientes páginas se encuentra distribuida la Tabla No. 28 que contiene las oportunidades de mejora, los componentes clave y acciones propuestas:

OPORTUNIDADES DE MEJORA, COMPONENTES CLAVE Y ACCIONES			
Cód.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPONENTES CLAVE	ACCIONES
4.1.1	Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, en la ESPE.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Requerimientos y necesidades • Caracterización • Metodología de evaluación • Diseño del Sistema (Indicadores, selección de evaluadores, períodos de evaluación) • Socialización y capacitación • Implementación del sistema • Evaluación del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar el equipo de trabajo para desarrollar el Proyecto de Diseño e implementación del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional de la ESPE. • Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar. • Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución. • Iniciar la ejecución con la revisión documental. • Realizar el análisis de requerimientos y necesidades. • Preparar la caracterización de la ESPE en sus dimensiones y componentes. • Establecer la metodología de evaluación. • Diseñar el sistema, incluyendo el desarrollo de indicadores • Seleccionar a los evaluadores y establecer los períodos de evaluación. • Realizar la socialización y capacitación para la implementación. • Implementar el sistema en la ESPE. • Evaluar el sistema.
Continua en la siguiente página ...			

Cód.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPONENTES CLAVE	ACCIONES
4.1.2	Estructurar una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Diseño conceptual • Diseño lógico • Diseño físico, interfaces • Pruebas • Socialización y capacitación • Acceso y utilización • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer a las UTICs la presentación del proyecto de diseño de una una base de datos con la información actualizada de todos los integrantes de la comunidad politécnica y grupos de interés. • Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar • Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución • Iniciar la ejecución con la revisión documental • Realizar el diseño conceptual • Preparar el diseño lógico • Realizar el diseño físico • Diseñar las interfaces • Realizar pruebas de ejecución • Realizar la socialización y capacitación para el acceso y utilización • Aplicar la base con datos reales en todas las instancias, comprobar el acceso y utilización. • Evaluar la base de datos
4.1.3	Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Etapa de análisis • Diseño de la aplicación • Codificación, construcción y Pruebas • Socialización y capacitación • Implantación o explotación • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer a las UTICs la presentación del proyecto de diseño de una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la ESPE. • Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar • Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución • Iniciar la ejecución con la revisión documental

Continua en la siguiente página ...

Cód.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPONENTES CLAVE	ACCIONES
4.1.3	Diseñar una aplicación informática para automatizar los diferentes sistemas de evaluación de la institución, de modo que la entrega de resultados sea ágil y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Etapa de análisis • Diseño de la aplicación • Codificación o construcción • Pruebas • Socialización y capacitación • Implantación o explotación • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la etapa de análisis de información • Realizar el diseño de la aplicación • Codificar o construir la aplicación • Realizar las pruebas de ejecución • Cumplir con la socialización y capacitación para la utilización • Realizar la implantación o explotación • Evaluar la aplicación.
4.1.4	Difundir los resultados de la evaluación del desempeño organizacional, dentro y fuera de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y preparación de información • Difusión de la información • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en el plan de acciones de la Unidad de Comunicación social de la ESPE, la difusión interna y externa de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional • Iniciar con la recepción y preparación de información del sistema de evaluación del desempeño • Desarrollar la documentación a publicar • Difundir utilizando el proceso establecido • Realizar el control, revisión periódica, evaluación y mejora continua de estas publicaciones.

Continúa en la siguiente página ...

Cód.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPONENTES CLAVE	ACCIONES
4.1.5	Diseñar programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano con los resultados de las evaluaciones del desempeño, a fin de que adquieran un carácter dinámico y una nueva dimensión dentro de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Requerimientos y necesidades • Diseño de los programas • Socialización y difusión • Aplicación de los programas • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar el equipo de trabajo en la Unidad de Talento Humano, para desarrollar el Proyecto de diseño de programas de incentivos y estrategias de promoción del talento humano en la ESPE. • Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar • Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución • Iniciar la ejecución con la revisión documental • Analizar los requerimientos y necesidades • Diseñar los programas • Socializar y difundir • Aplicar los programas • Evaluar los programas
4.1.6	Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Requerimientos y necesidades • Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño • Actualización de estándares de calidad • Identificación y planificación de acciones, programas y proyectos de mejora continua • Socialización y capacitación • Ejecución de la planificación • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar el equipo de trabajo para el desarrollo del Proyecto institucional de superación de estándares de calidad • Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar • Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución • Iniciar la ejecución con la revisión documental • Analizar los requerimientos y necesidades • Analizar los resultados de la evaluación del desempeño organizacional • Actualizar los estándares de calidad
Continua en la siguiente página ...			

Cód.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPONENTES CLAVE	ACCIONES
4.1.6	Superar los estándares de calidad actuales con la aplicación de acciones, planes y proyectos de mejora continua, producto del análisis periódico de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Requerimientos y necesidades • Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño • Actualización de estándares de calidad • Identificación y planificación de acciones, programas y proyectos de mejora continua • Socialización y capacitación • Ejecución de la planificación • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de mejora • Determinar acciones, programas y proyectos de mejora • Planificar la aplicación de acciones, programas y proyectos • Socializar y capacitar en la aplicación de acciones • Ejecutar la Planificación • Evaluar el desempeño organizacional
7.2.7	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales, en el diseño de los indicadores del Sistema de evaluación del desempeño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar en el diseño del Sistema de evaluación del desempeño, la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades sociales • Integrar este componente en la caracterización • Incorporar esta evaluación en la etapa de diseño de indicadores
7.4.2	Incorporar en el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de la evaluación del índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, en el diseño de los indicadores del Sistema de evaluación del desempeño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar en el diseño del Sistema de evaluación del desempeño, el índice de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios • Integrar este componente en la caracterización • Incorporar esta evaluación en la etapa de diseño de indicadores.

Tabla No. 28 Oportunidades de mejora, componentes clave y acciones

Como conclusión, observando la Tabla anterior, las oportunidades de mejora del grupo priorizado y todos sus componentes clave identificados, permiten la transición hacia la determinación de las acciones de mejora necesarias para cumplir con los objetivos establecidos, entre los cuales están la superación de los actuales resultados de desempeño “Regular”, la mejora continua y el logro de la Calidad y Excelencia.

7.4 PLAN DE ACCIONES

Las acciones identificadas a partir de los componentes clave de las oportunidades de mejora, representan el trabajo que la institución debe realizar paso a paso para aprovechar las oportunidades de mejora y transformarlas en soluciones que permitan superar los actuales resultados “Regulares” y lograr nuevos estándares “Buenos” y “Muy Buenos”. En la Tabla No. 28 se observa que para cada oportunidad de mejora, las acciones identificadas forman parte de un proyecto definido. El primero de ellos tiene por objetivo el diseño e implementación del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional, otros proyectos complementarios son: una base de datos para la gestión de talento humano, una aplicación informática para la automatización de las evaluaciones institucionales, programas de incentivos para el talento humano de la ESPE y la superación de los actuales estándares de calidad. En tal razón, se propone la ejecución de un cronograma de aplicación de acciones (Véase la Tabla No. 29), considerando que algunos proyectos pueden realizarse simultáneamente, con la participación de varios equipos de trabajo de la Institución, en otros casos se trata de acciones gerenciales o disposiciones. A fin de mejorar el nivel de desempeño organizacional y alcanzar el objetivo de acreditación internacional, la ESPE podría incorporar estos proyectos en sus planes de desarrollo, plan estratégico y programación diaria de trabajo, si así lo decide y respondiendo a los intereses Institucionales.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ACCIONES								JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE						
No.	PROYECTO / PLAN	ACCIONES	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	COLABORADORES	LUGAR	RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	INDICADOR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	• Designar el equipo de trabajo para desarrollar el Proyecto de Diseño e implementación del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional de la ESPE.	• Director de la UDI	• Equipos de la UDI, Vicerrectorados, Departamentos, Unidades, Carreras, Centros	• UDI 4to. Piso edificio administrativo	• Director de la UDI y presidente de la comisión.	• Documentación de designación															
2		• Preparar el perfil del proyecto y hacer aprobar	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• Perfil de proyecto aprobado															
3		• Presentar el Proyecto y la Planificación de su ejecución	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• Proyecto y Planificación aprobados															
4		• Iniciar la ejecución con la revisión documental	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• % Avance de la revisión documental															
5		• Realizar el análisis de requerimientos y necesidades	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• % Avance de análisis de requerimientos															
6		• Preparar la caracterización de la ESPE en sus dimensiones y componentes	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• Caracterización terminada															
7		• Establecer la metodología de evaluación	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• Metodología establecida															
8		• Diseñar el sistema, incluyendo el desarrollo de indicadores.	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• % Avance del desarrollo de Indicadores y resultados de las pruebas															
9		• Seleccionar a los evaluadores y establecer los períodos de evaluación.	• Comisión designada	• Designados por la comisión	• Designado por la comisión	• Presidente de la comisión	• Tabla de evaluadores y cronograma de evaluación															

Tabla No. 29 Cronograma de aplicación de acciones

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- La metodología aplicada para diagnosticar el estado actual y evaluar el nivel de desempeño institucional fue sistémica, al contrario de lo que se venía realizando en la ESPE, es decir procedimientos individuales y aislados.
- Se cumplió con el proceso de evaluación, y del análisis de los resultados se identificaron oportunidades de mejora que permiten establecer una orientación integral hacia el logro de la excelencia en el desempeño.
- Sobre la base de la estructura del modelo Malcolm Baldrige, se diseñaron las matrices e instrumentos utilizados en el levantamiento, procesamiento y resultados de la evaluación.
- La investigación diagnóstico – descriptiva realizada, permitió obtener de la comunidad politécnica, su conocimiento y criterio acerca de la Institución, en las diferentes categorías e ítems establecidos, lo cual evidencia el nivel de cumplimiento de los requisitos internacionales del modelo M. Baldrige.
- Existen algunas diferencias en las respuestas de los informantes a una pregunta determinada, esto se debe a varios factores: la óptica desde la cual el informante visualiza el contexto y el tema, el grado de conocimiento sobre la realidad institucional y la predisposición del

entrevistado o encuestado en ese momento. En general, existe una tendencia promedio y determina la realidad de la ESPE en cuanto al nivel de cumplimiento de los requisitos.

- Aplicando los criterios y la metodología de evaluación del desempeño del Modelo Malcolm Baldrige en la ESPE, se obtuvieron los siguientes resultados generales:
 - Puntaje final de la ESPE: 582,44 sobre 1000 puntos
 - Dimensión Proceso: 376,30 / 550 puntos
 - Dimensión Resultado: 206,13 / 450 puntos
 - Categoría 1 Liderazgo: 92,29 / 120
 - Categoría 2 Planificación estratégica: 62,54 / 85
 - Categoría 3 Enfoque en el Cliente: 51,95 / 85
 - Categoría 4 Medición, análisis y gestión del conocimiento:
51,59 / 90
 - Categoría 5 Enfoque en el Talento Humano: 47,36 / 85
 - Categoría 6 Enfoque en las operaciones: 70,57 / 85
 - Categoría 7 Resultados: 206,13 / 450

- De un total de 17 ítems, el que obtuvo el resultado más bajo fue el # 7.2 “Resultados del enfoque en el cliente” con el 32%.

- De las 35 áreas específicas, aquella que obtuvo el resultado más bajo fue la b.) “Proyecciones de desempeño, del ítem # 2.2 “Implementación de la estrategia”, con el 31.73%.

- De los 87 requisitos establecidos, los 4 que obtuvieron los resultados más bajos fueron los siguientes y pertenecen a los ítems con resultado “Regular” # 7.4 y 7.5 :
 - Requisito 7.4.1 Niveles de liderazgo evaluados: 23,33 %
 - Requisito 7.4.2 Niveles de gobernabilidad evaluados: 21,67 %
 - Requisito 7.4.4 Comportamiento ético evaluado: 15,83 %
 - Requisito 7.5.2 Niveles y tendencias del desempeño de marketing evaluados: 15 %

- Se observan grandes diferencias entre algunos criterios de evaluación del talento humano administrativo y docente, evidenciándose que actualmente existe enfoque en el aprendizaje, desarrollo y evaluación, solamente del personal administrativo, para el personal docente es mínima y en algunos casos se enfoca en la progresión de carrera.

- Considerando el número de ítems que corresponden a cada uno de los segmentos de la escala cualitativa de desempeño establecida, del cálculo del porcentaje de distribución, se obtuvieron los siguientes resultados:
 - 6% Ítems con desempeño excelente,
 - 18% Ítems con desempeño muy bueno,
 - 47% Ítems con desempeño bueno,
 - 29% Ítems con desempeño regular,
 - 0% Ítems con desempeño malo; y,
 - 0% Ítems con desempeño pésimo.

- Al no existir resultados malos ni pésimos en la evaluación, los resultados más bajos corresponden al grupo de desempeño “Regular”.

- El segmento de valor de la escala cualitativa de desempeño “Bueno” está entre 50% y 69,99%, los ítems que obtuvieron un resultado dentro de este grupo fueron los siguientes:
 - Ítem 1.2 Gobernabilidad y responsabilidad social
 - Ítem 2.2 Implementación de la estrategia
 - Ítem 3.1 La voz del cliente
 - Ítem 3.2 Compromiso con el Cliente
 - Ítem 4.2 Gestión de la Información, del conocimiento y de las TICs
 - Ítem 5.1 Entorno del Talento Humano
 - Ítem 7.1 Resultados del aprendizaje estudiantil y los procesos
 - Ítem 7.3 Resultados del enfoque en el Talento Humano

- El segmento de valor de la escala cualitativa de desempeño “Regular” está entre 30% y 49,99%, los ítems que obtuvieron un resultado dentro de este grupo fueron los siguientes:
 - Ítem 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional
 - Ítem 5.2 Compromiso laboral
 - Ítem 7.2 Resultados del enfoque en el cliente
 - Ítem 7.4 Resultados del liderazgo y gobernabilidad
 - Ítem 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de marketing

- Del análisis realizado a los cinco ítems con resultado de desempeño “Regular”, se identificaron 26 oportunidades de mejora Institucional, las

cuales fueron agrupadas por afinidad y luego estos grupos se priorizaron, obteniéndose el siguiente resultado:

- Prioridad 1: Grupo No. 1 “Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño Organizacional”
 - Prioridad 2: Grupo No. 4 “Enfoque y satisfacción del cliente”
 - Prioridad 3: Grupo No. 3 “Comunicación y cultura organizacional”
- El grupo de prioridad No. 1 está integrado por 8 oportunidades de mejora, las cuales fueron desagregadas en sus componentes y cada uno de éstos a su vez en acciones a ser aplicadas, dando origen al cronograma y al contexto general de la Propuesta de Mejora Institucional.
 - La Propuesta de Mejora presenta la transición de las oportunidades de mejora hacia acciones y proyectos encaminados en mejorar el estado actual, superar los actuales estándares y lograr la calidad y excelencia en el desempeño.

8.2 RECOMENDACIONES

- Las evaluaciones con el valor más bajo corresponden a los ítems con resultados de desempeño “Regular”, pueden estar representando problemas y no son un aporte para la calidad y excelencia, por lo tanto, para superar estos problemas, incrementar los estándares y cumplir con los objetivos de calidad y excelencia, se recomienda como una de las soluciones, aplicar la propuesta de mejora presentada.

- Del análisis realizado a los cinco ítems con resultado de desempeño “Regular”, se identificaron 26 oportunidades de mejora Institucionales, las cuales 8 fueron seleccionadas como prioritarias y generaron la Propuesta de Mejora. Para las 18 oportunidades de mejora restantes, se recomienda crear grupos de trabajo o comisiones multidisciplinarias para la aplicación de las acciones y proyectos que se detallan a continuación y que están enfocados en contribuir a la calidad y excelencia en el desempeño:

- Diseñar e implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano que incorpore los siguientes componentes:
 - Programas de desarrollo, formación, capacitación, innovación, motivación, incentivos, bienestar, seguridad, salud, estabilidad.
 - Desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades
 - Evaluación del desempeño, satisfacción, compromiso y capacidades del Talento Humano (Directivos, docentes, estudiantes y administrativos)
 - Progresión de carrera y promoción hacia los puestos de liderazgo en la ESPE.
 - Evaluación del nivel de liderazgo de directivos y el índice de comportamiento ético tanto de las autoridades como de la comunidad politécnica.
 - Gestionar el clima laboral en la ESPE.

- Organizar eventos y programas que permitan integrar a la comunidad politécnica, fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, desarrollar una cultura de evaluación orientada hacia la mejora continua.

- Revisar y actualizar la reglamentación, establecer políticas institucionales para mantener el compromiso y la participación activa del talento humano en la ESPE.
- Actualizar, mejorar y cumplir los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de entregar productos y servicios a satisfacción de los clientes internos y externos.
- Identificar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, asegurarse de que los objetivos del plan estratégico y de los planes de desarrollo incluyan estas necesidades.
- Difundir y concientizar al personal de la ESPE, respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Evaluar la satisfacción del cliente interno y externo, y actuar oportunamente en función de los resultados.
- Gestionar las relaciones de la ESPE con la comunidad y los grupos de interés.
- Capacitar y entrenar permanentemente al talento humano de la ESPE, en la atención y servicio al cliente.
- Diseñar e implementar un proceso de selección para los cargos directivos, a fin de fortalecer el sistema de gobierno en la ESPE. Hacer partícipe a la comunidad politécnica en el proceso
- Identificar y aplicar canales y medios de comunicación, para mejorar de

manera continua el intercambio de información, el trabajo en equipo y los resultados del liderazgo de las autoridades.

- Fomentar en la comunidad politécnica, el cultivo de valores y el comportamiento ético, motivado por las autoridades.
- Propender la comunicación activa y participativa entre autoridades y grupos de trabajo, además de motivación y un ambiente adecuado para las actividades y el cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar y aplicar acciones y estrategias para lograr el cumplimiento del presupuesto asignado a los diferentes proyectos y planes de desarrollo institucionales.
- Analizar y optimizar los procesos de adquisiciones por ínfima cuantía, compras públicas y logística.
- Finalizar la implementación del Sistema de Gestión de Marketing, a fin de iniciar su aplicación.
- A fin de lograr mejora continua, superar los resultados de desempeño “Bueno” y contribuir con la organización hacia un desempeño de calidad y excelencia, se recomienda crear grupos de trabajo o comisiones multidisciplinarias que puedan trabajar en las siguientes acciones y proyectos:
- Fortalecer el enfoque en el Talento Humano, a través del Sistema de Gestión del Talento Humano, generar, socializar y realimentar los

resultados, así como también las tendencias y considerar en la gestión a sus clientes.

- Consolidar, priorizar y asegurar que todas las necesidades Institucionales se vean reflejadas en los Planes de Desarrollo Institucionales.
- Asegurar el presupuesto asignado para cada uno de los Proyectos anuales y plurianuales.
- Llevar un control, evaluar permanentemente, actualizar si es necesario y asegurar que se cumplan todos los Planes de desarrollo establecidos.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar continuamente, un sistema de evaluación del desempeño y la proyección de los Planes de Desarrollo.
- Difundir, facilitar metodologías, guiar y controlar permanentemente la generación y documentación de evidencias de los resultados del aprendizaje estudiantil y realimentar para lograr la mejora continua.
- Verificar permanentemente el cumplimiento de los procesos en la ESPE, incentivar y motivar hacia la evaluación continua, generar acciones de mejora e identificar productos no conformes.
- Estandarizar y automatizar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también su flujo, almacenamiento y disposición.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar continuamente un Sistema de Comunicación Organizacional.

- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar permanentemente un Sistema de Gestión de Programas educativos para todas las Carreras.
- Innovar, mantener y mejorar continuamente los servicios que se ofrecen en la ESPE.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar permanentemente los procedimientos y procesos de apoyo a los estudiantes y grupos de interés.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de relaciones entre la institución y sus clientes externos.
- Socializar, fomentar y asegurar que todos los Programas de pregrado y posgrado mantengan en forma permanente, procedimientos para escuchar a los estudiantes y grupos de interés.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar continuamente, acciones, estrategias, mecanismos y procedimientos para lograr la satisfacción y compromiso de los estudiantes y grupos de interés, en cada uno de los Programas de pregrado y posgrado.
- Desarrollar, socializar, aplicar y mejorar continuamente un Sistema de evaluación de la satisfacción y compromiso del cliente externo.
- Desarrollar un Sistema de Gestión de la información y el conocimiento, de manera que puedan participar todas las áreas de trabajo de la ESPE, los programas de pregrado y en especial los de posgrado, con el objetivo de cumplir con las necesidades Institucionales y de la colectividad, lograr su transferencia dentro y fuera de la ESPE.

- Mejorar y optimizar la estructura organizacional de manera que el sistema de gobierno tenga control e injerencia en toda la Institución.
- Difundir y asegurar que el comportamiento legal y ético se vea reflejado en la comunidad politécnica y en toda las Unidades de trabajo de la ESPE.
- Considerar a la metodología del Modelo Malcolm Baldrige y a las herramientas e instrumentos de evaluación diseñados, en futuros procesos de diagnóstico y evaluación del desempeño institucional con parámetros internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES. (8 de Abril de 2012). *Publicaciones ANUIES: En búsqueda de excelencia académica*. Obtenido de ANUIES:
<https://www.google.com.ec/#fp=1e98d123812df647&q=En+b%C3%BA+scu+da+de+la+excelencia+acad%C3%A9+mica>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (15 de Abril de 2012). *CEAACES - HOME*. Obtenido de CEAACES: <http://www.ceaaces.gob.ec/>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social CPCCS. (14 de Abril de 2012). *Rendición de cuentas*. Obtenido de CPCCS:
<http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA. (14 de Abril de 2012). *El Sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación superior*. Obtenido de FTP - PUCE:
<https://www.google.com.ec/#fp=1e98d123812df647&q=CONEA+E+sistema+Nacional+de+evaluaci%C3%B3n+y+acreditaci%C3%B3n+de+la+educaci%C3%B3n+superior>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación - CONEA. (14 de Abril de 2012). *Mandato Constituyente No. 14 Modelo de Evaluación de desempeño institucional de las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de digedo.armada.mil.ec /Modelo de evaluación:
<https://www.google.com.ec/#fp=1e98d123812df647&q=CONEA%3A+Modelo+de+evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+institucional+de+las+Universidades+y+Escuelas+>
- Escuela Politécnica del Ejército - ESPE. (2 de Abril de 2012). *ESPE HOME*. Obtenido de ESPE: www.espe.edu.ec
- Escuela Politécnica del Ejército - ESPE. (7 de Abril de 2012). *La ESPE en cifras*. Obtenido de ESPE HOME:
<http://www.espe.edu.ec/portal/files/sitiogestion2009/ESPE+en+cifras.htm>
- Escuela Politécnica del Ejército - ESPE. (6 de Abril de 2012). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de SGC - ESPE: <http://sgc.spe.edu.ec>
- Escuela Politécnica del Litoral - ESPOL. (8 de Abril de 2012). *Calidad y Evaluación*. Obtenido de ESPOL HOME:
<https://www.calidadyevaluacion.espol.edu.ec/antecedentes.html>
- Greenwood, M. S., & Gaunt, H. J. (14 de Abril de 2012). *Search education resources: Total Quality Management for schools*. Obtenido de ERIC:
<http://eric.ed.gov/?id=ED389043>
- Instituto Tecnológico de Chihuahua - ITCH. (10 de Octubre de 2012). *Unidad I y II Teoría del Muestreo*. Obtenido de ITCH Home:
<https://www.itch.edu.mx/academic/industrial/estadistica1/u0102.pdf>
- Oliva Sosa, C. E. (10 de Octubre de 2012). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360o del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de UTE - Repositorio:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130_1.pdf
- Orozco, R. L. (10 de Octubre de 2012). *Explorando nuestro entorno*. Obtenido de GEOCITIES.WS:
<http://www.geocities.ws/roxloubet/investigacioncampo.html>

- Ospina Duque, R. (14 de Abril de 2012). *E-prints Complutense: Evaluación de la calidad en educación superior, Tesis Doctora, 2011*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid - UCM:
http://eprints.ucm.es/cgi/search/simple?screen=Public%3A%3AEPrintSearch&_action_search=Buscar&q_merge=ALL&q=&q2_merge=ALL&q2=Ospina+Duque+Rodrigo&satisfyall=ALL&order=-date%2Fcreators_name%2Ftitle
- República del Ecuador - Función Ejecutiva - Presidencia. (14 de Abril de 2012). *Descargas / Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de Consejo de Educación Superior CES: <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Société Générale de Surveillance - SGS. (2008). Norma ISO 9001:2008. Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América.
- SurveyMonkey. (10 de Octubre de 2012). *Explicación sobre la escala Likert*. Obtenido de SURVEYMONKEY: <http://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>
- The National Institute of Standards and Technology (NIST). (8 de Abril de 2012). *2011 2012 Education Criteria for Performance Excellence*. Obtenido de NIST Baldrige Performance Excellence Program:
http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/2011_2012_education_criteria.cfm
- UNESCO. (15 de Abri de 2012). *Conferencia mundial sobre la Educación Superior - La educación superior en el siglo XXI Visión y Acción*. Obtenido de unesdoc.UNESCO.org:
<https://www.google.com.ec/#fp=1e98d123812df647&q=conferencia+mundial+unesco+paris+1998>

ANEXOS