

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

**Propuesta de diseño de un modelo de excelencia EFQM para los
procesos administrativos**

**Caso Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del
Ecuador**

Pamela Raquel Tejada Fuentes

Tutor: Ricardo Alexander Romero Zárate

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Pamela Raquel Tejada Fuentes, autora de la tesis intitulada “Propuesta de diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos: Caso Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

6 de junio de 2024

Firma: _____

Resumen

El presente proyecto se elaboró con el fin de proponer el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.

La importancia de la gestión de procesos se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes proporcionando bienes o servicios que cumplan exigencias o estándares propios.

La investigación utilizó una metodología de tipo descriptiva la cual es considerada como una parte fundamental de la investigación científica y se utiliza para describir, explicar y analizar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. Este enfoque se centra en recopilar datos detallados y objetivos sobre las características, comportamientos o condiciones de un grupo o fenómeno particular. Por lo que, la aplicación efectiva de cualquier metodología requiere un enfoque adaptativo y flexible, especialmente si se combina con otros marcos de gestión de calidad. Es importante mantener un enfoque centrado en los resultados y la mejora continua para lograr el éxito a largo plazo.

Por ello, se realizó el diagnóstico situacional, mismo que se basó en la metodología REDER arrojando resultados que indican que la unidad en estudio requiere a corto plazo cambiar su dinámica de trabajo si se quiere llegar a cumplir con la planificación anual de la Facultad.

Los resultados demuestran que es necesario la aplicación de un modelo EFQM lo que implica una evaluación y mejora continua de una organización en función de los criterios establecidos por dicho modelo y en la que se pueden utilizar como herramientas de apoyo diferentes metodologías de autoevaluación como por ejemplo el sistema REDER.

La excelencia en las organizaciones debe agregar valor continuamente a los clientes existentes y potenciales, y es fundamental que sean capaces de traducir las necesidades, expectativas y demandas potenciales de estos clientes en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

Palabras clave: diseño, EFQM, procesos administrativos, propuesta, ciencias sociales

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Edison y Cecilia quienes han sido durante toda mi vida, mi compañía, mi apoyo, mi fortaleza y mi motivación en cada una de las etapas que he vivido, ustedes son mi orgullo y mi felicidad, serán por siempre luz en mi camino.

Agradecimientos

A mi estimado tutor Ricardo Romero, por tener la paciencia, las palabras adecuadas y por el acompañamiento pese a todas las circunstancias que surgieron durante el tiempo del desarrollo de este trabajo de titulación.

A Marcia Almeida, mi querida coordinadora, profesora y apreciada profesional, con su guía y aliciente he podido llegar a culminar este proceso.

A Francisco Zaldumbide, mi amigo incondicional quien aportó y colaboró con sus conocimientos y sugerencias a construir un buen trabajo académico.

A Casa Andina, por su guía de la mano de Miguel Romero y Rocío Dávila.

A mis profesores y compañeros de la maestría, de ustedes aprendí y disfruté cada momento en pandemia.

A Rafael Polo, gracias por darme la oportunidad de cumplir mis metas profesionales, gracias por los permisos otorgados y por ayudarme a concluir este proyecto personal que fue enfocado para beneficio de la unidad académica a la que pertenezco.

A mis amigos y todas aquellas personas especiales que me apoyan siempre, que se han preocupado por verme crecer y escalar un peldaño más con el fin de obtener un título que anhelaba, a todos gracias de corazón.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Principales conceptos para entender el modelo EFQM como herramienta de gestión.....	20
1. Marco teórico	20
1.1. Gestión de la calidad total	20
1.2. Ciclo de calidad total	20
1.3. Componentes de la gestión de la calidad total.....	21
1.4. Modelos de gestión.....	22
1.5. Gestión por procesos	24
1.6. Diferencia entre modelos de gestión	28
1.7. Modelo europeo de excelencia empresarial EFQM	29
1.8. Niveles de excelencia EFQM	32
1.9. Herramienta de autoevaluación	33
1.10. Quick Check.....	33
1.11. Comité evaluador	36
1.12. Concepciones fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM.....	37
1.13. Añadir valor para los clientes.....	37
1.14. Aprovechar la creatividad y la innovación.....	37
1.15. Criterios para el desarrollo del Modelo EFQM.....	39
2. Marco normativo	41
2.1. Marco legal.....	42
Capítulo segundo Descripción metodológica que será utilizada para el diseño del modelo EFQM.....	47
1. Diseño metodológico	47
2. Metodología	48
3. Tipo de investigación	49
4. Diagnóstico situacional de los procesos administrativos de la FCSH	49
Capítulo tercero Propuesta de diseño del modelo EFQM enfocado en la academia.....	62
1. Propuesta de diseño de un modelo de gestión EFQM.....	62
1.1. Diseño del modelo	63

1.2. Análisis	75
Conclusiones y recomendaciones	76
Obras citadas.....	80
Anexos	83
Anexo 1: Análisis del bloque de Dirección	83
Anexo 2. Análisis del bloque de ejecución.....	84
Anexo 3. Análisis del bloque de resultados.....	85
Anexo 4: Formato de evaluación de la Facultad de Ciencias Sociales Humanas, mediante la metodología REDER, criterio propósito, visión y estrategia	86
Anexo 5: Mapa de procesos de la Universidad Central del Ecuador.....	91
Anexo 6: Diseño de una encuesta al usuario sobre Propósito, Visión y estrategia ...	92
Anexo 7: Formato para proponer un representante de la Facultad para el gobierno corporativo de la UCE	93
Anexo 8: Políticas para implementar chats y medios digitales	94
Anexo 9: Realizar un plan de capacitaciones e integración para el personal	95
Anexo 10: Realizar diferentes talleres que incentiven la creatividad e innovación del personal.....	96
Anexo 11: Elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal	97
Anexo 12: Diseño de un Plan de reconocimiento y recompensas para el personal de la FCSH	98
Anexo 13. Políticas para elaborar y enviar informes de cumplimiento semestrales .	99
Anexo 14: Diseño para elaborar un plan de riesgos para mitigar el riesgo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	100
Anexo 15: Elaborar y enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales	101
Anexo 16: Buscar herramientas tecnológicas específicas que brinden soporte y mejora a la FCSH.....	102
Anexo 17: Realizar evaluaciones mensuales a la PAP de la FCSH	103
Anexo 18: Diseño de encuesta para conocer la percepción de las personas respecto de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas.....	104
Anexo 19: Diseño de estructura de informe al cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento de la FCSH	105

Anexo 20: Aplicar un árbol de decisión para establecer las posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas..... 106

Figuras y tablas

Figura 1. Modelo de excelencia empresarial	32
Figura 2. Diseño de modelo.....	63
Tabla 1. Componentes de la gestión de la calidad total.....	21
Tabla 2. Modelos de gestión.....	23
Tabla 3. Elementos de un proceso	25
Tabla 4. Clasificación de los procesos	26
Tabla 5. Diferencias entre procesos y procedimientos	27
Tabla 6. Diferencia entre modelos de gestión	28
Tabla 7. Diferencia de modelo EFQM 2013 y modelo 2020	31
Tabla 8. Características Quick Check.....	34
Tabla 9. Evaluación de estado actual de una organización	35
Tabla 10. Evaluación de la importancia estratégica de una organización	35
Tabla 11. Calificación para determinar la madurez.....	35
Tabla 12. Criterios de desarrollo del Modelo EFQM 2020.....	39
Tabla 14. Bloque de dirección.....	52
Tabla 15. Bloque de ejecución	53
Tabla 16. Bloque de resultados	56
Tabla 17. Criterio 1: Propósito, visión y estrategia	65
Tabla 18. Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo	66
Tabla 19. Criterio 3: Implicar a los grupos de interés	67
Tabla 20. Criterio 4: Gestionar el funcionamiento y la transformación.....	68
Tabla 21. Criterio 5: Percepción de los grupos de interés	68
Tabla 22. Criterio 6: Rendimiento estratégico y operativo	70
Tabla 23. Cronograma de cumplimiento	71
Tabla 24: Presupuesto.....	72

Introducción

Un modelo de gestión es una forma de organizar y combinar recursos según principios, objetivos y reglas que establece una organización, dentro de estos modelos el más destacable es el modelo EFQM considerado un modelo de excelencia que se puede aplicar en cualquier tipo de organización ya que, permite realizar un análisis objetivo, profundo y estructurado de las actividades y resultados recibidos por una organización en particular. Entendiendo este contexto se da paso al desarrollo del presente proyecto de investigación, que expone como propuesta el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos. Caso Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (FCSH) de la Universidad Central del Ecuador. Para desarrollar la investigación, se consideró el acceso a las fuentes primarias obtenidas en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, así como también, el personal administrativo y de servicios, la observación de los hechos como la observación en el lugar de trabajo, fuentes orales. Sin embargo, se utilizarán también las fuentes secundarias disponibles en la facultad, es decir, la documentación impresa y digital. Cabe indicar que también se aplicó la investigación con base en los métodos cualitativos y cuantitativos que se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Finalmente, la información será procesada mediante el uso de hojas de cálculo, hojas de registro y matrices adecuadas para el correcto análisis de la información obtenida. Por otro lado, bajo el enfoque sistémico, se evidencio la problemática y las falencias respecto a los procesos administrativos, los cuales, al no contar con procesos documentados y llevar las diversas actividades administrativas bajo una gestión empírica.

Se ha planteado el desarrollo del presente documento con la propuesta de, diseñar un modelo de excelencia European Foundation for Quality Management (EFQM) con el fin de marcar un inicio de innovación y sostenibilidad que va de la mano con una nueva cultura organizacional que es uno de los objetivos actuales de la facultad. Tomando como punto de partida, la aprobación del nuevo estatuto de la UCE en 2019, la institución decidió trabajar bajo la gestión por procesos; con esta premisa se ha considerado plantear la elaboración de un producto profesional.

La propuesta que se enfoca en el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, para ello se trabajará sobre la línea de investigación que

se enfoca en la calidad, cultura y cambio como un aporte al bienestar de la sociedad sobre la base de lineamientos, estándares y regulaciones promovidas principalmente por el CACES, CES y SENESCYT.

El aporte de la investigación se presenta en la unidad académica y su alcance en el cumplimiento de otra de las líneas de investigación que hace referencia a la gestión de la innovación y dar cumplimiento a los objetivos del presente proyecto como es proponer el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la FCSH. Siendo así, se plantea trabajar de manera innovadora con el modelo EFQM.

En el primer capítulo se hace referencia a los principales conceptos para entender el modelo EFQM como una herramienta de gestión, mismo que busca lograr el entendimiento y la base teórica que será aplicada en la presente investigación. De igual manera se menciona a lo que respecta al marco legal y normativo con el cual va a ser desarrollada la presente investigación.

Del mismo modo en el segundo capítulo, se realiza la descripción metodológica que será utilizada para el diseño de la propuesta del modelo EFQM para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, desde la evaluación de diagnóstico, análisis e interpretación de resultados sobre los procesos administrativos de la misma.

El siguiente punto trata el tercer capítulo, el cual contiene la propuesta de diseño del modelo EFQM enfocado en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas que se encuentra conformado por matrices que detallan las diferentes actividades, propuestas de entrega, responsables, presupuesto y tiempo a emplear, mismas que servirán para conseguir el correcto funcionamiento del modelo antes señalado.

En último término, se encuentran las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación y que son claves para dar un cierre lógico y reflexivo, resumiendo también los hallazgos obtenidos para elaborar las acciones de mejora que requiera el modelo en cada evaluación que se realice.

Objetivo general

Proponer el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.

Objetivos específicos

- Establecer un marco de referencia teórico, legal y normativo.
- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos administrativos de la FCSH para establecer la línea base respecto del cumplimiento del modelo de excelencia EFQM.
- Proponer el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la FCSH.

Capítulo primero

Principales conceptos para entender el modelo EFQM como herramienta de gestión

1. Marco teórico

1.1. Gestión de la calidad total

Es considerada como un enfoque de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y apuntando al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad (Chiguvi 2016).

La gestión para el futuro abarca mucho más que solo garantizar la calidad del producto o servicio. Su aplicación es amplia y diversa, y se extiende más allá de ese aspecto específico.

Se puede entender que es un método de gestión de la calidad cuyo principal objetivo es asegurar y comprender la calidad de los empleados de la empresa en cada área de la organización.

1.2. Ciclo de calidad total

El ciclo describe las actividades que una empresa necesita realizar para incorporar la mejora continua en sus operaciones. A esto el autor, Chiguvi (2016) manifestó que el Ciclo Deming, o Ciclo PHVA, es un modelo de mejora continua de la calidad que consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos para la mejora y el aprendizaje continuo: Planificar, Hacer, Comprobar (verificar) y Actuar. Del mismo, describe la funcionalidad de cada componente del ciclo de la siguiente manera:

- *Planificar.* El primer paso en el ciclo PHVA es planificar. Los gerentes deben evaluar el proceso actual y hacer planes basados en cualquier problema que encuentren. Necesitan documentar todos los procedimientos actuales, recopilar datos e identificar problemas. Luego, esta información debe estudiarse y usarse para desarrollar un plan de mejora, así como medidas específicas para evaluar el desempeño.

- *Hacer*. El próximo paso en el ciclo es implementar el plan (hacer). Durante el proceso de implementación, los gerentes deben documentar todos los cambios realizados y recopilar datos para la evaluación.
- *Verificar*. El tercer paso es verificar los datos recogidos en la fase anterior. Los datos se evalúan para ver si el plan está logrando las metas establecidas en la fase del plan.
- *Actuar*. La última fase del ciclo es actuar sobre la base de los resultados de las tres primeras fases. La mejor manera de lograr esto es comunicar los resultados a otros miembros de la empresa y luego implementar el nuevo procedimiento si ha tenido éxito. Tenga en cuenta que este es un ciclo; el siguiente paso es planificar de nuevo. Después de haber actuado, necesitamos continuar evaluando el proceso, planificando y repitiendo el ciclo nuevamente (122).

1.3. Componentes de la gestión de la calidad total

Tabla 1
Gestión de la calidad total y sus componentes

Componentes	Descripción
Enfoque en el cliente	La calidad se define como cumplir o superar las expectativas del cliente. El objetivo es primero identificar y luego satisfacer las necesidades del cliente. TQM reconoce que un producto perfectamente elaborado tiene poco valor si no es lo que quiere el cliente. Por lo tanto, podemos decir que la calidad está impulsada por el cliente.
Mejora continua	Sistemas tradicionales operados en el supuesto de que una vez que una empresa alcanza un cierto nivel de calidad, tiene éxito y necesita sin más mejoras. La mejora continua significa que una organización TQM debe esforzarse continuamente para mejorar sus productos o servicios y aumentar los estándares de calidad.
Potenciación de los empleados	Parte de la filosofía TQM es capacitar a todos los empleados para buscar problemas de calidad y corregirlos. Con el viejo concepto de calidad, los empleados tenían miedo de identificar los problemas por miedo a ser reprendidos. A menudo, la mala calidad se transmitía a otra persona para convertirla en “el problema de otra persona”.
Enfoque de equipo	TQM enfatiza que la calidad es un esfuerzo organizacional. Para facilitar la resolución de problemas de calidad, coloca gran énfasis en el trabajo en equipo. El uso de equipos se basa en el viejo adagio de que “dos cabezas piensan mejor que una”. Usando técnicas como lluvia de ideas, discusión y herramientas de control de calidad, los equipos trabajan regularmente para corregir problemas. Las contribuciones de los equipos se consideran vitales para el éxito de la empresa.

Fuente: Información adaptada de Chiguvi (2016)

Elaboración propia

La gestión de la calidad total cobra cada vez más importancia en términos de calidad, rendimiento y eficiencia, optimizando los recursos, no solo físicos, sino también humanos y económicos (Van & Houtlosse 2015). En concordancia con lo manifestado,

se entiende que, la importancia de TQM se ha posicionado gradualmente en los modelos de gestión empresarial, convirtiéndose en una herramienta útil para cambiar objetos y adaptarse al entorno. Este es un factor importante en las empresas por los beneficios que brindan a los clientes, organizaciones y personas (Hernández et al. 2018).

1.4. Modelos de gestión

Se debe reconocer que el modelo de gestión depende de cómo opera la empresa específica de acuerdo con sus necesidades; considerando la teoría administrativa, existen varios métodos, entre ellos: métodos cuantitativos, métodos conductuales que toman decisiones sobre la base de las personas de la organización; y administración moderna método; y sus sistemas teoría y método aleatorio (Pantoja y Salazar 2019).

Es definido como un patrón que refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos, además es un patrón que define el trabajo gerencial, es decir, que es la forma como se gerencia o administra determinada institución o área (Zapata et al. 2012, 2).

Tabla 2
Modelos de gestión

Modelo	Descripción	Criterios de evaluación
Modelo Deming	El Premio a la Calidad Deming fue establecido en 1951 por la Federación Japonesa de Científicos e Ingenieros para reconocer las contribuciones del estadístico y consultor estadounidense William Edwards Deming, quien revolucionó la calidad y la productividad de la industria japonesa, promoviendo el desarrollo económico después de la Segunda Guerra Mundial.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y objetivos • La Organización y su operación • Educación y su difusión • Análisis
Modelo Malcolm Baldrige	En 1987, el Congreso de los EE. UU., estableció el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige para crear conciencia sobre la gestión de la calidad, desarrollar estándares y directrices, difundir información sobre estrategias eficaces de gestión de la calidad e identificar empresas como ejemplos.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Información y análisis. • Planificación estratégica de la calidad. • Desarrollo y dirección de recursos humanos. • Dirección de procesos de calidad. • Resultados de la calidad y de las operaciones. • Orientación hacia los clientes y su satisfacción.
El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM	El modelo establece que la excelencia sostenible en todos los resultados de la organización se puede lograr a través de una variedad de enfoques.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Impulso de la Política y Estrategia • Alianzas • Recursos • Procesos

Fuente: Información adaptada de Zambrano (2014)
Elaboración propia

Nota: Esta tabla describe de manera específica las características básicas de los modelos de gestión, seguido de los indicadores de evaluación de estos que permite entender y conocer el alcance que tienen dichos modelos y los aspectos más relevantes que aborda en su implementación. Es así como, cada organización en base a dichos criterios puede optar por adaptar el modelo que más se acerque a las especificaciones de su empresa en base a los resultados que busca obtener.

1.5. Gestión por procesos

Hoy en día es importante saber que existen modelos de gestión que promueven el desarrollo de unidades u organizaciones que están inmersas en todos los aspectos del mercado competitivo y globalizado, y buscan incrementar su productividad a partir de estas formas, gestionando procesos efectivos, todo lo cual son beneficiosos para el desarrollo y posicionamiento de la organización en el mercado competitivo actual (Jácome 2016).

La gestión de procesos debe planificarse, organizarse, gestionarse y controlarse con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, lo que significa la eficiencia y eficacia de cada proceso en la organización (Universidad de Cantabria 2016).

Se puede concluir que la importancia de la gestión de procesos radica en satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando bienes o servicios de calidad en un tiempo óptimo. Por lo tanto, Zambrano (2014, 23) señala algunas ventajas de organizar, utilizando la gestión de procesos mencionadas por el autor son:

- Permitir que las organizaciones se concentren en los clientes.
- Permite a las organizaciones anticipar y controlar el cambio
- Incrementar la competitividad de la organización y mejorar el uso de los recursos disponibles.
- Proporciona un medio para realizar rápidamente cambios importantes en operaciones altamente complejas.
- Apoyar a las organizaciones para gestionar eficazmente sus interrelaciones.
- Proporciona una visión general del sistema del desempeño de la organización.
- Eliminar posibles errores
- Ayudar a las empresas a comprender cómo pueden agregar valor al convertir las inversiones en resultados.
- Desarrollar un sistema de evaluación completo para el dominio organizacional.

A continuación, se destacan algunas bases teóricas que se encuentran contenidas en la gestión de procesos.

- *Procesos*

Se considera un proceso al desarrollo continuo de actividades interrelacionadas y distintas en un momento determinado, cuyas conexiones agregan valor a la actividad para combinar y transformar insumos para producir logros y resultados o productos interna o

externamente de la organización (Mena 2019). Por otro lado, se entiende también como un conjunto estructurado de actividades diseñadas para producir un resultado (producto o servicio) para el cliente (Mallar 2010, 7).

Es decir, un proceso puede ser considerado como un conjunto de tareas interrelacionadas que utilizan una inversión o capital intelectual, agregan valor y convierten la inversión en bienes o servicios que se gestionan para satisfacer necesidades internas o clientes externos dentro de la organización.

- *Elementos de un proceso*

Tabla 3
Elementos de un proceso

Elementos	Descripción	Tipos	
Entradas	Recursos para transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.		
Recursos o factores que transforman	Actúan sobre las entradas a transformar.	Factores dispositivos humanos	Planificar. Organizar Dirigir Controlar
		Factores de apoyo	Infraestructura tecnológica.
Flujo real de procesamiento o transformación	La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (la salida del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).		
Salidas		Bienes	Tangibles. Almacenables. Transportables.
		Servicios	Intangibles. Acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos

Fuente: Información adaptada de Mallar (2010)
Elaboración propia

- *Características de los procesos*

Para el autor Zambrano (2014, 13), detalla las características de procesos de una entidad.

- a. **Eficiencia:** Se define como la proporción entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos planificados. Un proceso se considera más eficiente cuando logra alcanzar una meta específica utilizando la menor cantidad posible de recursos.

- b. Efectivo: La capacidad de la organización para cumplir con las especificaciones requeridas por el cliente y lograr su plena satisfacción es lo que se entiende por efectividad.
 - c. Reducción de costos: No implica recortar costos, sino gestionarlos de manera eficiente. Esto implica supervisar cada uno de los procesos con el objetivo de lograr los objetivos establecidos.
 - d. Tiempo: Se refiere al período necesario para llevar a cabo la producción y entrega de un producto o servicio.
- *Clasificación de procesos*

La clasificación de procesos permite tener una mejor perspectiva de cómo opera una entidad, pues al categorizar los mismos se puede tener un espectro más amplio del funcionamiento de la organización o entidad. En la Tabla 2 se presenta una clasificación básica de procesos.

Tabla 4
Clasificación de los procesos

Procesos	Descripción
Estratégicos	Son aquellos procesos que están relacionados a las responsabilidades de la dirección en el que se definen y controlan las metas, políticas y estrategias de la organización, mismas que se consideran ligadas a procesos claves y de apoyo.
Claves	Son aquellos procesos que tienen contacto directo con el cliente y les aportan valor puesto que están ligados directamente con la realización del producto o la prestación de servicios.
Apoyo o soporte	Son aquellos procesos que comprenden actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos claves.

Fuente: Información adaptada de Mallar (2010)

Elaboración propia

- *Importancia de los procesos*

Los procesos juegan un papel muy importante en las entidades, ya que son un medio para transformarla y adaptarla a las necesidades actuales del mercado, y constituyen la base de una adecuada política y estrategia operativa. De acuerdo con un modelo genérico de gestión orientado a la calidad, como el modelo de excelencia EFQM, las organizaciones deben centrarse en los procesos que son las palancas más poderosas para influir de manera efectiva y continua en los resultados a lo largo del tiempo (Mallar 2010, 15).

Con el paso del tiempo, ser eficiente en todos los procesos pertenecientes a la organización significa romper el paradigma de largo tiempo de la empresa creando y recreando procesos enfocados a los clientes y objetivos de negocio. Dando paso así a un sistema integrado (Maldonado 2018).

- *Diferencia entre proceso y procedimientos*

Tabla 5

Diferencias entre procesos y procedimientos

Procedimiento	Proceso
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Información adaptada de Zambrano (2014); Ortega (2018)

Elaboración propia

Nota: Diferenciar un proceso de un procedimiento es crucial en la gestión eficiente de una organización. Aunque ambos términos están relacionados y a menudo se utilizan de manera intercambiable con significados distintos y desempeñan roles específicos en la gestión y mejora de las operaciones de cualquier dependencia.

- *Relación entre los modelos de excelencia y la gestión por procesos*

La calidad es un principio cada vez más valioso que permite a las empresas diferenciarse, ser más competitivas y desempeñarse mejor. Esta cualidad contribuye al crecimiento y desarrollo del negocio (Hernández et al. 2018).

Los modelos de gestión de la calidad indican una serie de recomendaciones para una gestión eficaz. Estos modelos están diseñados para impulsar la mejora continua de la organización. Para lograr este objetivo, los modelos de gestión se construyen en torno a un conjunto de criterios para guiar la práctica y garantizar que se sigan los principios básicos de excelencia. Además, sirven como herramienta de autoevaluación.

Del mismo modo, el Club de Excelencia en Gestión (2019, 2), manifiesta que, las organizaciones que utilizan dicho modelo en la mejora de procesos:

- Reconocen que no operan de forma aislada, que son parte de un ecosistema más grande y complejo donde otros actores conocidos y desconocidos pueden ayudar o dificultar su progreso. También entienden que les conviene colaborar con organizaciones en el ecosistema y aprender de ellas a través de sus relaciones.
- Aceptan el desafío de ser un líder, ser una inspiración para los demás en su esfera de influencia y mostrar lo que pueden lograr para sí mismos y para los demás.
- Entienden que se enfrentarán a cambios vertiginosos de manera más rápida y generalizada, y deben estar preparados para anticipar, procesar y responder en consecuencia, anticipar el futuro y asegurarse de estar preparados para enfrentar los desafíos de la gestión diaria.

La gestión de procesos ahora se considera una buena práctica general, por lo que no se menciona nada específico. La versión 2020 del modelo EFQM aumenta la flexibilidad de pensamiento y perfila expectativas específicas para la relación entre sistemas de gestión, gobernanza, liderazgo y desempeño. La gestión por procesos en dicho nuevo modelo se puede evidenciar en los subcriterios 1.4 Desarrollo de estrategias, 1.5 Diseño e implementación de un sistema de gestión de gobierno y desempeño y 5.1 Impulso del rendimiento y gestión del riesgo (Club de Excelencia en Gestión 2019).

1.6. Diferencia entre modelos de gestión

Tabla 6
Los modelos de gestión y sus diferencias

Premio Deming	Premio Malcom Baldrige	Modelo EFQM de excelencia
Política y objetivos	Planificación estratégica de la calidad	Política y estrategia
Organización	Liderazgo	Liderazgo
Educación y su difusión	Desarrollo y dirección de RR.HH.	Personas
Ensamble y difusión de la información	Información	Alianza y otros recursos
Análisis	Dirección de procesos de calidad	Procesos
Normalización		
Control		
Garantía de calidad		
Efectos	Resultados de la calidad y las operaciones	Satisfacción personas
Planes futuros		Satisfacción sociedad
		Resultados clave

Orientación hacia los clientes y su satisfacción	Satisfacción clientes
--	-----------------------

Fuente: Adaptada a partir de Corma (2012)
Elaboración propia

Nota: El modelo de excelencia EFQM tiene una estructura que integra todas las partes de la organización en resultados, lo que lo convierte en un modelo más completo que los anteriores. Es, por así decirlo, un híbrido entre Malcom Baldrige y Deming, donde la política y la estrategia se adaptan guiando a sus líderes, quienes deben cumplir con lo contenido en sus declaraciones de misión y visión, para motivar a sus asociados a formar alianzas con el objetivo de satisfaciendo a sus clientes y por ende a la sociedad.

1.7. Modelo europeo de excelencia empresarial EFQM

El modelo establecido por la *European Quality Management Foundation* en la década de los 90 se basa en la premisa de mejorar los procesos integrando a todos los miembros de la organización para lograr buenos resultados y se transformó en 1999 al integrar la innovación y el aprendizaje como una competencia orientada al cliente (Zambrano 2014).

Gracias a la extendida práctica y reflexiones de profesionales internacionales, EFQM brinda una versión nueva de la dicha metodología que acopia las propensiones actuales, lo que facilite a las organizaciones trabajar con información y conseguir excelentes efectos. En vigor desde enero de 2020, el modelo EFQM 2020 aporta valor y soluciones a corto y largo plazo para la transformación y mejora continua de las organizaciones de forma sostenible. Se determina como un factor de gestión que facilita a la una organización lograr el éxito y mejorar elocuentemente el desempeño. Con un enfoque innovador basado en la evaluación, el nuevo modelo ofrece una visión más progresiva de la organización en su conjunto que su predecesor de 2013 (Ochando 2021).

Cabe mencionar la significancia de finalidad para responder a la pregunta *¿Para qué?*, esto significa que las entidades necesitan saber qué induce sus acciones. El modelo EFQM 2020, por su parte, recomienda evaluar el entorno ambiental que se refiere a, protegerlo y comprender los contextos económicos, ambientales y sociales que se enmarca en su hábitat. En otras palabras, no se trata solo de buscar problemas dentro de uno mismo, sino de que la organización sea parte de un sistema más grande y dinámico (Club de Excelencia en Gestión 2019).

Por otro lado, Gómez (2021, 3), manifiesta respecto a la actualización del modelo, la cual entró en vigencia el 1 de enero de 2020 que, dicha actualización toma como base las siguientes 5 claves:

1. Una buena cultura organizacional hace que la organización sea manejable y motiva a las personas a lograr metas y valor sostenible. Además, incluye creencias organizacionales, diversidad, contexto y estilo organizacional.
2. El liderazgo efectivo mantiene a la organización comprometida con su propósito y visión. Se aboga por un enfoque de gestión en todos los niveles. Facilita la toma de decisiones efectivas, la colaboración y el trabajo en equipo.
3. La transformación y acción, al igual que la gestión del cambio, está diseñado para ayudar a las empresas a abordar y resolver problemas clave que a menudo surgen en el llamado entorno VUCA (“Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad”).
4. Flexibilidad y adaptabilidad a cualquier tipo de negocio, tamaño, industria, operación, complejidad, realidad y geografía.
5. Futuro: el modelo está diseñado teniendo en cuenta un mercado cambiante para comprender los beneficios del análisis organizacional, la información prospectiva y predictiva para impulsar una transformación real.

El Modelo EFQM (2020) presenta una estructura circular compuesta por tres bloques: Dirección, Ejecución y Resultados, 7 criterios y 23 subcriterios.

Los bloques de dirección permiten que la organización se prepare para que pueda realizar sus planes futuros y convertirse en un líder en su ecosistema. Para hacer esto, debe definir sus objetivos y su visión y, en consecuencia, desarrollar las estrategias necesarias que le permitirán tener el impacto deseado en sus partes interesadas. Otro aspecto es cultivar una cultura que pueda tener éxito. Dice que el liderazgo debe ser transversal y debe estar en todos los niveles y áreas de la organización.

El bloque de ejecución se enfoca en desarrollar estrategias efectivas y productivas. Para hacer esto, debe comprender a las partes interesadas en el ecosistema, crear valor sostenible e impulsar los niveles actuales de desempeño mientras impulsa la transformación. Esto significa que la organización debe mantener el equilibrio que necesita para funcionar correctamente, y a su vez favorecer su transformación para anticiparse a las necesidades futuras.

En cuanto a los bloques de resultados, son los efectos de lo realizado en el bloque anterior. Una organización sobresale cuando puede medir y recopilar datos. Los resultados deben ser predecibles para que se puedan tomar decisiones futuras.

Cada uno de estos bloques se evalúa utilizando su propia matriz REDER (Resultados, Métodos, Implementación, Evaluación y Revisión). La puntuación máxima

para tres bloques es de 1000 puntos. Alcanzar este resultado se considera inalcanzable ya que todas las organizaciones deben mejorar continuamente. Las organizaciones deben realizar ellas mismas la Autoevaluación Digital EFQM, que es el primer paso para solicitar el Sello EFQM (35).

El enfoque del modelo sugiere que la excelencia expresada en todas las etapas del proceso se divide en dos conjuntos de capacidades y resultados que se gestionarán en función de políticas y estrategias que se lograrán a través de personas, alianzas, recursos y procesos. Además de introducir el concepto de “gestión de la calidad total”, también es un modelo dinámico que impulsa la producción y la contribución de los coordinadores al proceso de mejora continua (Herrera 2016).

Este modelo se diferencia de otros enfoques que a menudo se comparan ya que su estrategia se basa en la autoevaluación. Este enfoque demuestra claramente el propio compromiso de la organización con el aprendizaje y la mejora continua, centrándose en estos en lugar del reconocimiento externo. La autoevaluación sólo podrá realizarse con la ayuda de una evaluación externa si la organización decide optar al Premio Europeo EFQM a la Calidad, en cuyo caso la organización deberá elaborar un informe para ser evaluado por un equipo de evaluadores externos (Uquillas 2015).

Tabla 7
Diferencia de modelo EFQM 2013 y EFQM 2020

Diferencia entre modelo previo y actual	
Modelo EFQM 2013	Modelo EFQM 2020
9 criterios	7 criterios
32 subcriterios	23 subcriterios + 2 criterios de resultados
119 puntos de guía	112 puntos de guía
2 matrices REDER	3 matrices REDER
8 conceptos fundamentales de la excelencia	Los conceptos fundamentales de la Excelencia se integran
Contexto de la organización	Ecosistema

Fuente: Obtenido de Club de Excelencia en Gestión (2019)

Elaboración propia



Figura 1. Modelo de excelencia empresarial, que refleja los diversos enfoques que permiten mejorar la gestión de la organización. 2019.
Imagen de Club Excelencia en Gestión (2019)

1.8. Niveles de excelencia EFQM

Las organizaciones que implementen el modelo EFQM en sus procesos de gestión pueden reclamar voluntariamente el reconocimiento a la excelencia en la gestión. La gestión se basa en distintivos de excelencia configurados por nivel y estrella. Cada acreditación tiene una validez de dos años y puede renovarse mediante un proceso de autoevaluación y verificación por parte de una agencia EFQM certificada o sus socios (Campoverde 2015).

A continuación, se detalla los niveles de excelencia:

Compromiso hacia la excelencia

- *Committed to Excellence*: se categoriza dentro de las dos estrellas o considerado de segundo nivel. Requiere de una puntuación de 100 para su aprobación. Para situarse dentro de este nivel, las organizaciones deben someterse a un proceso de autoevaluación mediante la aplicación de la herramienta *Quick Check*. Este instrumento ayuda a identificar el nivel de gestión y proponer planes o proyectos de mejora (23).

Excelencia europea

- *Recognised for excellence 3 stars*: las organizaciones definen su liderazgo dentro de la organización rescatando los buenos resultados de las lecciones aprendidas. Se requiere una puntuación de 300 o más para recibir este reconocimiento
- *Recognised for excellence 4 stars*: posee características similares al nivel anterior, pero dentro de este nivel la organización debe posicionarse en 400 puntos respecto a la gestión.
- *Recognised for excellence 5 stars*: al igual que el nivel anterior comparte gran similitud a diferencia que, en este nivel la organización debe cumplir requerimientos sobre los 500 puntos o más enfocándose en el aprendizaje que obtiene la empresa (24).

1.9. Herramienta de autoevaluación

Dentro de las herramientas de autoevaluación que posee el modelo EFQM, en la actualidad existe una plataforma de evaluación digital denominada ASSESS BASE EFQM, en la cual se puede encontrar diferentes instrumentos para ejecutar una evaluación interna y externa, determinando así tres niveles de evaluación. En primera instancia se presenta un cuestionario considerado una sencilla herramienta de evaluación para obtener un diagnóstico inicial que le ayudará a determinar el estado actual de su gestión y determinar futuras acciones y prioridades para su organización. Como segundo paso se establece una evaluación por criterios que permite un análisis global de la gestión según los criterios del modelo EFQM. Permite a las organizaciones realizar autoevaluaciones o evaluaciones externas a nivel estándar. Y el tercer nivel de evaluación contempla la evaluación por subcriterios que permite un análisis global de la gestión según los subcriterios del modelo EFQM, permitiendo a las organizaciones realizar autoevaluaciones muy profundas o evaluaciones externas a nivel de subcriterios (Plataforma de Evaluación EFQM Digital 2022).

1.10. Quick Check

Según Campoverde (2015), dentro del proceso para el reconocimiento del primer nivel de excelencia del modelo EFQM se puede aplicar el presente instrumento. Esta herramienta está conformada por 20 enfoques que se encuentran abordados dentro de 8 aspectos fundamentales de dicho modelo.

Tabla 8
Características del Quick Check

N°	Concepto Fundamental	Enfoque
1		Administración de las relaciones con el personal y estudiantes
2	Añadir Valor a los Clientes	Proceso de contacto con los usuarios y estudiantes
3		Encuesta a estudiantes y funcionarios
4		Política de Gestión Ambiental
5	Crear un futuro sostenible	Política de Responsabilidad Social
6	Desarrollar la capacidad de la organización	Políticas de abastecimiento generalizada
7		Políticas institucionales
8		Estrategia de Benchmarking
9	Aprovechar la creatividad e innovación	Estrategia de gestión del conocimiento
10		Investigación
11		Visión, Misión y Valores institucionales
12	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	Informe de indicadores claves de procesos administrativos
13		Marco de Proceso definido y asignado
14	Gestionar con Agilidad	Proceso de selección de responsables de procesos
15		Metodología en mejora de procesos
16		Proceso de evaluación del personal
17	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Encuesta al personal de la Facultad
18		Proceso de Planificación de la Facultad
19	Mantener Resultados Sobresalientes	Proceso de configuración del indicador principal de desempeño y sus objetivos
20		Nivelar las necesidades del grupo Interés

Fuente: Información adaptada de Campoverde (2015)

Elaboración propia

Nota: La presente tabla se ha desarrollado sobre la base de la literatura abordada y configurada para ser aplicada al objeto de estudio.

La herramienta utiliza de 2 a 3 enfoques para cada concepto clave para describir la implementación en una organización. Cada enfoque, requiere criterios de valoración para evaluar el estado actual y la importancia estratégica.

Tabla 9
Evaluación de estado actual de una organización

Estado	Valoración
Ejemplo a seguir	1
Ejecución total	2
Ejecución parcial	3
Planificación	4
No hay nada	5

Fuente: Información adapta de Campoverde (2015)

Elaboración propia

Tabla 10
Evaluación de la importancia estratégica de la organización

Importancia	Valoración
No relevante	1
Bueno tener	2
Fortaleza	3
Importante	4
Muy importante	5

Fuente: Información adapta de Campoverde (2015)

Elaboración propia

Cada método se califica en función de la suma del estado y la importancia estratégica del método. Si la suma es cercana a 10, se deben proponer medidas de mejora o proyectos de mejora. Sin embargo, los directivos de las institucionales deben decidir qué actividades o proyectos iniciar en función de dos factores: el impacto del cambio y la facilidad del cambio.

La herramienta de verificación rápida proporciona una descripción general de la excelente cobertura del cuerpo de los conceptos básicos del modelo EFQM. La Tabla 11 muestra la calificación para determinar la madurez de cada método en una escala del 1 al 5, basándose en el valor promedio de la suma de los métodos para cada uno de los conceptos básicos evaluados.

Tabla 11
Valoración para determinar la madurez de cada método

Madurez	Calificación
1 – 2	Concepto en Inicio
2.1 – 2.9	Concepto en Camino – Inicial
3.0 – 3.9	Concepto en Camino – Avanzado
4 – 5	Concepto Maduro

Fuente: Información adapta de Campoverde (2015)

Elaboración propia

Para lograr la implementación de un modelo EFQM el autor Campoverde (2015), recomienda la conformación de tres grupos de trabajo que se detallan a continuación:

1.11. Comité evaluador

Responsable de la autoevaluación de la unidad estructural. Establecen prioridades para las actividades de mejora y se reúnen periódicamente para seguir el progreso de la implementación del modelo EFQM. El gerente actúa como presidente del comité, mientras que el jefe de la comisión de expertos actúa como secretario. Los otros miembros son director Adjunto, jefe del Equipo de Planificación, jefe del Equipo de Comunicación, jefe del Equipo de Recursos Humanos, jefe del Equipo de Finanzas, jefe del Equipo Administrativo, jefe del Equipo de Procesos y jefe del Equipo Técnico.

- *Comité de excelencia*

Es responsable de informar a los directivos sobre las recomendaciones del comité y promover la implantación del modelo EFQM en la institución. Se compone del Gerente General (invitado), gerentes destacados, editores y estadísticos.

- *Equipos de excelencia*

De acuerdo con los planes de mejora propuestos, analizan las áreas de mejora y proponen soluciones y opciones de actuación. Los equipos de excelencia están formados por personas de toda la organización y se unen durante un período de tiempo para diseñar, monitorear y mejorar procesos clave, agregar valor a la organización y lograr resultados excepcionales. Cada equipo consta de un patrocinador, un director y cinco miembros. Una vez finalizado el periodo de implementación del modelo, se debe presentar un informe final que aborde los resultados del plan de mejora a un asesor cualificado por CODEFE la cual es una fundación representante legal de EFQM en Ecuador.

Por otro lado, los resultados esperados después de la implementación del modelo son que las organizaciones logren:

- Involucrar y alinear a todos los empleados para mejorar el desempeño organizacional.
- Permitir a las organizaciones beneficiarse de una certificación verificada de forma independiente y reconocida internacionalmente.
- Identificar proyectos de mejora y reciba comentarios procesables.
- Abrir camino a la mejora y fomentar una cultura de excelencia.

1.12. Concepciones fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM

Según Uquillas (2015), para que la aplicación del modelo sea efectiva y logre los objetivos a los que se enfrenta, los líderes de la organización deben abrazar plenamente estos conceptos, de lo contrario su aplicación será inútil. Los conceptos básicos de la búsqueda de la excelencia contenidos en el modelo EFQM son los siguientes:

1.13. Añadir valor para los clientes

La excelencia en las organizaciones radica en la constancia de crear valor agregado para los usuarios entendiendo, anticipándose y satisfaciendo sus necesidades, expectativas y oportunidades, por lo que deben tener un profundo conocimiento y comprensión de estas y ser capaces de comunicar claramente el valor que ofrecen a los clientes.

Los clientes son los jueces finales de la calidad de los productos y servicios, y su satisfacción es el camino hacia niveles más altos de lealtad, retención y una mayor participación de mercado.

Es esencial establecer de manera precisa las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Las organizaciones que logran satisfacer de forma constante las demandas y deseos de sus clientes los segmentan cuando es necesario, con el objetivo de mejorar la eficacia de su respuesta.

El modelo tiene un enfoque importante en la creatividad y la eficiencia, tomando en cuenta herramientas sencillas, poniendo énfasis en el valor para el cliente, la eficiencia de los procesos y el crecimiento personal. Sin olvidar que se esfuerza por innovar y crear valor añadido comparando su desempeño con puntos de referencia relevantes y analizando sus fortalezas (21).

1.14. Aprovechar la creatividad y la innovación

Es preciso desarrollar la creatividad e innovación para reforzar la competitividad empresarial e impulsar que el recurso humano de la organización añada valor a la misma. El capital humano comprende el conjunto de acciones impulsadas por el personal con la finalidad de identificar e implementar innovaciones y mejores que añadan valor a los clientes y a la organización.

Dentro del Modelo EFQM se reconoce la necesidad del desarrollo e innovación a través de la participación de los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación. Posterior a la integración de estos grupos se debe impulsar una cultura

empresarial y aprovechar la innovación en un sentido más amplio que se limita solo a la tecnología, con el fin de generar beneficios para los clientes y fomentar nuevas formas de crecimiento y desarrollo dentro de la organización (22).

- *Liderar con visión*

Las grandes organizaciones tienen líderes que ejemplifican valores y ética para que su visión pueda inspirar a otros. Este concepto se centra en la capacidad del líder para adaptarse, responder y obtener el compromiso de todas las partes interesadas para garantizar el éxito continuo de la organización.

Es importante liderar con transparencia, honestidad y capacidad de respuesta a las acciones del líder. Estos líderes comunican de manera clara los propósitos a la organización y la comparten con los socios, comprenden los elementos clave de las operaciones, toman decisiones informadas y oportunas, son flexibles y generan confianza.

Todos los líderes de estas organizaciones motivan y alientan continuamente a sus empleados a luchar por la excelencia y, en el proceso, actúan como modelos a seguir para los demás en términos de comportamiento y desempeño.

La consistencia y firmeza que demuestran infunde confianza y compromiso en las partes interesadas durante tiempos difíciles. Al mismo tiempo, demuestran la capacidad de adaptarse y reorientar la organización en respuesta a un entorno externo que cambia rápidamente y en constante cambio, atrayendo así a otros para que se unan a ellos (23).

- *Gestionar con agilidad*

Las organizaciones que tienen éxito son reconocidas por su capacidad para identificar y responder de manera eficiente y efectiva a las oportunidades y desafíos del entorno. La excelencia se encuentra en la gestión de una organización a través de sistemas, procesos y datos que están interrelacionados e interdependientes entre sí.

La organización implementa un proceso de desarrollo de estrategias que incluye grupos de interés externos y trasciende sus limitaciones tradicionales. Una solución de proceso debe crear un valor agregado real para las partes interesadas y, al mismo tiempo, lograr un equilibrio entre eficiencia y eficacia (24).

Todo esto posibilita la implementación sistemática de políticas, estrategias, metas y planes para mejorar de manera efectiva las operaciones del día a día de la entidad. Las decisiones se basan en datos confiables basados en información, incluidos los resultados reales y planificados, las capacidades del proceso y del sistema, las necesidades, expectativas y experiencias de las partes interesadas, y otro desempeño organizacional.

- *Alcanzar el éxito a través del talento de las personas*

Las grandes empresas aprecian a su personal y crean una cultura que crea una atmósfera de alineación para que tanto las metas organizacionales como las personales se logren de una manera mutuamente beneficiosa.

Identifican y comprenden las capacidades necesarias para implementar sus políticas, estrategias, metas y planes ahora y en el futuro. Para lograr estas habilidades, reclutan y desarrollan personas para alcanzar su máximo potencial. Así también, reconocen la creciente importancia del capital intelectual de sus miembros y utilizan su conocimiento en beneficio de la organización en su conjunto, por lo que trabajan arduamente para atraer, desarrollar y retener el talento en la organización, y para premiar y reconocer a las personas por aumentar sus capacidades (24).

Las organizaciones exitosas se esfuerzan por lograr un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la empresa y las expectativas y deseos de las personas. Esto implica adoptar un enfoque que promueva la participación y el compromiso de los individuos, a través de una mediación responsable, para que se involucren activamente en el éxito de la organización.

- *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes*

La excelencia permite contar con resultados que satisfagan a los *stakeholders* de la entidad, por lo que es imperativo que su organización logre una mejora continua en su entorno operativo para satisfacer las necesidades a corto y largo plazo de todos los *stakeholders*.

En un entorno cambiante, las organizaciones son ágiles, flexibles y capaces de responder a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. Estas organizaciones miden y predicen necesidades y expectativas, y monitorean y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

1.15. Criterios para el desarrollo del Modelo EFQM

Los puntos en común clave de los modelos EFQM muestran la conexión lógica entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo se puede utilizar para crear valor sostenible y ofrecer resultados superiores a las partes interesadas clave (Club de Excelencia en Gestión 2019).

Tabla 12
Criterios de desarrollo del Modelo EFQM 2020

Criterio 1	Concepto	Propósito	Visión
Propósito, visión y estrategia	Una organización excepcional se caracteriza por metas inspiradoras, una visión ambiciosa y una estrategia para lograr resultados.	Explica por qué tu evento es importante. Crear una base para crear y entregar valor a las partes interesadas. Proporcione un marco de rendición de cuentas dentro del cual pueda asumir la responsabilidad de su contribución e impacto en el ecosistema en el que opera.	Describe las metas a largo plazo que desea lograr. Ser una guía clara en la selección de oportunidades comerciales actuales y futuras. Proporciona una base para establecer la estrategia y las metas.
Criterio 2	Concepto	Propósito	Visión
Cultura de la organización y liderazgo	La cultura de una organización es un conjunto específico de valores y normas compartidos por su gente y equipos que, con el tiempo, influyen en cómo se comportan entre sí y con las partes interesadas externas clave.	En una gran organización, el liderazgo es una actividad, no un rol, y los comportamientos de liderazgo se reflejan en todos los niveles y áreas. Este comportamiento de liderazgo sirve como punto de referencia para motivar a otros, reforzar y adaptar los valores y normas organizacionales cuando sea necesario, mientras ayuda a impulsar la cultura.	Se trata de que la organización actúe como líder en su ecosistema y sea reconocida como un referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de una organización.
Criterio 3	Concepto	Propósito	Visión
Implicar a los grupos de interés	Una vez identificados los principales interesados Para las organizaciones independientemente Una vez identificados, es probable que se les apliquen los siguientes principios.	Identifique tipos y categorías específicos dentro de cada grupo de partes interesadas clave. Aprovechar el conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas clave para garantizar su compromiso continuo.	Evaluar su desempeño frente a las necesidades de sus intereses centrales y decidir qué acciones se deben tomar para que sus intereses centrales se sientan seguros.
Criterio 4	Concepto	Propósito	Visión
Crear valor sostenible	Una organización grande reconoce que la creación de valor sostenible es esencial para su éxito a largo plazo y su solidez financiera.	El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, define lo que debe impulsar la creación de valor sostenible.	Una gran organización sabe que las necesidades de sus stakeholders clave están cambiando y entiende la importancia de obtener información directa (feedback) de ellos y analizarla para mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.
Criterio 5	Concepto	Propósito	Visión
Gestionar el funcionamiento y la transformación	Para lograr y mantener el éxito, cualquier organización debe poder cumplir con los dos requisitos siguientes.	Se requiere una gestión continua del rendimiento de las operaciones actuales (gestión del rendimiento) para garantizar operaciones exitosas.	Impulse las operaciones y la transformación a través de la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y el uso adecuado de los activos y recursos clave.
Criterio 6	Concepto	Propósito	
Percepción de los grupos de interés	Este estándar se centra en los resultados basados en la retroalimentación	Obtener información de varias fuentes, que incluyen: encuestas, grupos focales, evaluaciones, medios de comunicación o redes sociales, avales externos, recomendaciones, reuniones regulares de monitoreo, informes de inversionistas y elogios y quejas,	

Criterio 1	Concepto	Propósito	Visión
	de las partes interesadas clave luego de su experiencia personal con la organización, es decir, su percepción.	incluidos los comentarios recopilados por el equipo de atención al cliente.	
Criterio 7	Concepto	Propósito	
Rendimiento estratégico y operativo	La norma se centra en los resultados relacionados con las actividades de la organización: • Habilidad para alcanzar metas, completar tareas Estrategia de creación de valor sostenible. • Prepararse para el futuro (salud).	Estos resultados se utilizan para rastrear, comprender y mejorar el desempeño general de la organización y predecir el impacto del desempeño en la percepción de las partes interesadas clave y los objetivos estratégicos futuros.	

Fuente: Información adaptada de Club de Excelencia en Gestión (2019).
Elaboración propia.

La existencia de una organización está determinada por la consecución de buenos resultados empresariales, la necesidad de gestionar sus actividades y los recursos disponibles. Esto se debe a que las organizaciones necesitan implementar herramientas y métodos que les permitan mejorar sus sistemas de gestión con el fin de obtener resultados más favorables. Una forma de lograr este objetivo es introducir un enfoque basado en procesos en la gestión empresarial, donde los límites funcionales se reducen, lo que permite la colaboración y crea una cultura diferente dentro de la empresa (Rodríguez et al. 2012).

Existe una relación directa entre el modelo EFQM y la gestión por procesos debido a que, como se pudo evidenciar anteriormente, dentro de los criterios o agentes facilitadores que aborda el modelo mencionado, toma como base uno de los factores más relevantes del modelo a los procesos organizativos, es así como, las organizaciones que son destacadas en sus procesos se enfocan en la planificación, administración y mejora de los mismos con el objetivo de satisfacer a sus clientes y los grupos de interés relacionados. A continuación, se aborda el contenido más relevante referente a la gestión de procesos.

2. Marco normativo

En el diseño de un modelo de gestión de calidad y lograr el objetivo de la investigación, la autora utilizó el método de cascada, que le permitió avanzar de manera

ordenada a través de una serie de pasos para alcanzar el resultado deseado. El proceso se llevó a cabo de la siguiente manera:

- *Análisis.* Recolección de datos de los procesos con los cuales opera el área administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador para satisfacer las solicitudes de trámites de los usuarios, se recopila toda la información requerida para gestionar el nuevo sistema de procesos y desarrollar un Modelo de Gestión de excelencia EFQM (EFQM), empleando las estrategias y módulos necesarios para afirmar la calidad.

- *Diseño.* Para el diseño del Modelo de Gestión, se utiliza como base el modelo EFQM, lo cual posibilitará la organización interna de los servicios y el desarrollo de competencias técnicas por parte de los empleados, en el presente estudio se alineen con la filosofía y objetivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

- *Implementación.* El MGC se efectuará en todos los niveles administrativos y contará con el diseño de un modelo de gestión (EFQM). Se estandarizarán todos los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador. La integración en los procesos nos permite combinar las técnicas y estrategias necesarias para realizar el servicio de forma completa y holística. Todo esto se dará cuando la máxima autoridad de la facultad apruebe la propuesta de diseño a elaborar.

- *Resultados.* Para verificar los resultados, se sugiere llevar a cabo una auditoría interna que permita al investigador confirmar que el trabajo realizado ha alcanzado el éxito deseado.

- *Seguimiento.* Se entregará a los líderes de los departamentos la propuesta desarrollada para que puedan supervisar los procesos, identificar las quejas de los usuarios y tomar medidas correctivas de manera inmediata.

2.1. Marco legal

Dentro del apartado legal se manifiesta los aspectos legales que sustentan el presente estudio, basado en normas, leyes, códigos o reformas que amparan el estudio de un modelo de EFQM.

Considerando algunos de los organismos y entes reguladores, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su artículo 18 que señala: Ejercicio de la autonomía responsable. - La autonomía responsable que ejercen las instituciones de educación superior consiste en:

d) La libertad para nombrar a sus autoridades, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, las y los servidores, y las y los trabajadores, atendiendo a la alternancia, equidad de género e interculturalidad, de conformidad con la Ley;

e) La libertad para gestionar sus procesos internos;

i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno, en consonancia con los principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos señalados por la Constitución de la República, e integrar tales órganos en representación de la comunidad universitaria, de acuerdo con esta Ley y los estatutos de cada institución.

Menciona también que, el ejercicio de la autonomía responsable permitirá la ampliación de sus capacidades en función de la mejora y aseguramiento de la calidad de las universidades y escuelas politécnicas. El reglamento de la presente ley establecerá los mecanismos para la aplicación de este principio. (EC. 2014)

Asimismo, al hablar de la LOES, se establece como el marco legal para la educación superior en el Ecuador, por lo que aborda temas sobre la organización, gestión, regulación y administración de las instituciones de educación superior lo cual afecta a los procesos administrativos y de gestión del objeto del presente estudio.

Al mismo tiempo, se debe hacer alusión al Consejo de Educación Superior (CES) que tiene como función fundamental la regulación y supervisión de las instituciones de educación superior (universidades, escuelas politécnicas, institutos técnicos y tecnológicos. Además, tiene la responsabilidad de aprobar y controlar la creación y funcionamiento de las instituciones de educación superior en el país. Esto implica evaluar la idoneidad de nuevos proyectos institucionales y garantizar que cumplan con los estándares de calidad y requisitos establecidos por la Ley. El CES, como entidad reguladora, desempeña un papel fundamental en el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de la educación superior en Ecuador. Su labor contribuye a la formación de profesionales competentes y al desarrollo integral del país.

A continuación, se cita al CACES (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) de Ecuador el cual tiene un papel importante en la garantía y mejora de la calidad de la educación superior en el país. Su función principal se centra en evaluar y asegurar la calidad de las instituciones y programas de educación superior. Algunas de las funciones específicas del CACES que influyen directamente en los procesos administrativos de la FCSH son:

Evaluación de Instituciones: El CACES lleva a cabo procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior para asegurar que cumplan con

estándares de calidad establecidos. Esto implica evaluar la infraestructura, el personal académico, los programas académicos, la gestión institucional y otros aspectos relevantes.

Participación en Procesos de Mejora Continua: Facilita procesos de mejora continua en las instituciones a través de la retroalimentación proporcionada en los informes de evaluación.

Es importante tener en cuenta que las funciones y estructuras organizativas pueden cambiar con el tiempo, y es posible que se presenten actualizaciones o modificaciones en el papel del CACES por ello es importante acudir a las fuentes de consulta oficiales.

Respecto de la normativa legal, en Ecuador el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) fue fundado en 2007 bajo el nombre de Organismo de Acreditación Ecuatoriano y es uno de los principales componentes de la infraestructura de calidad del país. La Ley del Sistema de Calidad del Ecuador, publicada en el Diario Oficial el 22 de febrero de 2007, es una estructura legal que contiene un conjunto de normas y principios que definen la calidad en el país (Servicio de Acreditación Ecuatoriano 2017), para esto el SAE realiza cursos y talleres enfocados a los requisitos que deben cumplir los laboratorios de ensayo e investigación (ISO 17025:2006), el curso va dirigido a 26 laboratorios de Universidades Públicas y Privadas pertenecientes a Red Ecuatoriana de Universidades y Escuelas Politécnicas para Investigación y Posgrados (REDU) con el propósito de mantener los estándares de calidad y el correcto cumplimiento de los procesos establecidos según la normativa actual.

De la misma manera, el código orgánico manifestado y puesto que, una de las finalidades de estos aparatos legales es promover el desarrollo y productividad del país conjuntamente con la innovación, en relación a esto el modelo analizado se considera una herramienta que promueve la calidad en procesos y en los resultados que generan las entidades públicas y privadas independientemente de la actividad económica a la cual se dedique.

Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

Art. 11- El Comité Interministerial tendrá como atribuciones las siguientes:

Impulsar las actividades de educación, entrenamiento, apoyo técnico, especialización y divulgación de temas relacionados con la calidad en productos y servicios. (Ley del sistema Ecuatoriano de la Calidad 2014).

En este sentido, la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad es una legislación ecuatoriana que busca establecer un marco normativo para promover la calidad en diversos ámbitos, incluyendo la producción, los servicios, la educación, entre otros. La relevancia de esta Ley se puede entender a través de varios aspectos:

Normalización y Certificación: esta Ley respalda la normalización y certificación de productos y servicios. Facilita la adopción de normas técnicas y estándares de calidad que son esenciales para asegurar la consistencia y la seguridad de los productos y servicios ofrecidos en el país.

Desarrollo Sostenible: La calidad en la producción y los servicios está vinculada al desarrollo sostenible, dicha Ley puede tener disposiciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social, promoviendo prácticas institucionales responsables y respetuosas con el medio ambiente.

Educación y Formación: La ley también puede incluir lineamientos relacionados con la educación y formación en temas de calidad. Fomenta la capacitación de profesionales en prácticas y estándares de calidad para mejorar la competencia y la eficiencia en diversos sectores.

Coordinación de Actores: Establece mecanismos para la coordinación entre diferentes actores, incluyendo entidades gubernamentales, sector privado, y organizaciones de la sociedad civil, para promover conjuntamente la calidad en el Ecuador.

En su conjunto, esta Ley pretende alinear los esfuerzos de distintos sectores hacia la mejora continua y la excelencia, buscando beneficios tanto para la sociedad como para el desarrollo y crecimiento del país.

Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación

De las disposiciones comunes

Art. 3- El presente Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (2016), describe los siguientes fines:

2. Impulsar el avance de la ciencia, la tecnología, la innovación y la creatividad con el objetivo de atender las necesidades y garantizar el ejercicio de los derechos de las personas, las comunidades y el medio ambiente.

5. Generar una perspectiva pluralista e inclusiva en el uso de los conocimientos, priorizando la importancia del valor de utilidad por encima del valor económico.

7. La educación formal y la investigación científica deben colaborar en la consecución de los propósitos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Por otro lado, la Constitución de la República establece en su artículo 354 que las universidades y escuelas politécnicas, tanto públicas como privadas, serán creadas mediante una ley, previo informe favorable y vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema. Este informe se basará en los informes previos favorables y obligatorios de las instituciones responsables de garantizar la calidad y del organismo nacional de planificación. Además, en el artículo 355 de la Constitución se establece, entre otros principios, que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, de acuerdo con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. La Ley Orgánica de Educación Superior, en su artículo 93.

Capítulo segundo

Descripción metodológica que será utilizada para el diseño del modelo EFQM

1. Diseño metodológico

1.1. Método científico

La investigación científica descriptiva implica analizar e interpretar la naturaleza y los procesos fenomenológicos del estudio en su estado actual. Se centra en obtener conclusiones concretas sobre el objeto de estudio y cómo este se desarrolla o funciona en el presente. El principal objetivo es describir algunas características fundamentales de vínculos homogéneos de fenómenos, se utilizan criterios metódicos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los objetos u objeto en estudio, proporcionando así información sistemática y comparable con otras fuentes (Martínez 2018).

Por otro lado, la investigación científica es considerada también como un complejo proceso que hace uso del método científico como herramienta principal y adiciona varias técnicas que permiten la recolección de información, intentando en medida de lo posible que esta sea fiable, fidedigna y aporte sobre el conocimiento para lograr proponer o modificar diversas teorías (Miler 2011).

El uso de este método ayudará a lograr el objetivo planteado, puesto que, es un elemento importante de la ciencia, que prueba la validez objetiva de lo que afirmamos (Bunge 2017). En este sentido el principal objetivo es describir algunas características fundamentales del modelo de gestión que posee la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (FCSH) dentro del área administrativa. Se utilizarán criterios metódicos que permitan establecer la estructura o el comportamiento del modelo de gestión (EFQM) en relación al modelo actual de gestión de la facultad.

Los modelos caracterizados en la Tabla 2 tienen tipologías comunes, especialmente en la metodología EFQM y el modelo Iberoamericano, ya que este último se fundamentó en el primero. El modelo de Baldrige también similitudes con estos dos modelos porque los tres están creados para la gestión empresarial.

Estos modelos TQM no son exclusivos. Todos ellos pueden ser complementados y enriquecidos con otros modelos y herramientas, como la norma del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y otros certificados similares que certifiquen la calidad de los procesos (Benzaquen y Pérez 2016).

Este tipo de normas se basan en sistemas de gestión de calidad que utilizan un enfoque basado en procesos. El método se caracteriza por recordar las relaciones entre todas las acciones asociadas a los distintos procedimientos realizados. La gestión de recursos y actividades considera su relación como un todo para promover resultados más eficientes. De acuerdo con este apartado, un proceso consta de varias actividades interrelacionadas e interactuantes, y el final de una actividad se convierte en el comienzo de la siguiente (Ligña et al. 2018).

De esta manera se puede entender la relación existente entre los modelos de gestión y la gestión por procesos dado que estos son correlaciones que las empresas utilizan para gestionar la calidad total de la organización.

En resumen, este método implica una serie de pasos lógicos y organizados que ayudan a garantizar la objetividad y la replicabilidad de la investigación.

2. Metodología

Método analítico

Este método permitiría seleccionar varias partes de la población para probarlas de forma independiente, lo que significa que cada proceso se probará de forma independiente para determinar las conexiones comunes dentro del sistema de gestión, capturando así las características del desarrollo base.

Método deductivo

El método deductivo se caracteriza por su raíz lingüística en reducir o extraer de tal manera que se basa en el razonamiento, su aplicación se refleja en la forma en que se realiza el razonamiento interno, que pasa de una serie de enunciados generales a un concepto mucho más específico que permite la experimentación y el examen de los determinantes que constituyen un enunciado verdadero (Prieto 2017).

Mediante este método, a partir de los enunciados generales presentados, se evidenció casos concretos de procesos actuales, de los cuales se determinó las

conclusiones y aseveraciones en el campo de la razón que llevó a la organización a alcanzar sus resultados actuales.

3. Tipo de investigación

Se considera un estudio no empírico aquel que no manipula la variable independiente para recoger información en su contexto natural. Esta investigación es adecuada cuando el sujeto de investigación tiene una pregunta o hipótesis de investigación específica sobre la relación de causa y efecto entre dos variables (Behar 2008).

Además, se considera optar por la combinación de la investigación descriptiva y exploratoria para obtener información específica sobre los procesos administrativos de la FCSH y la incidencia del modelo EFQM en el que el principal objetivo es proporcionar una imagen precisa y detallada de la situación o el problema de estudio, así como también por medio de la investigación exploratoria que se aplicará para conocer y profundizar sobre dicho diseño del modelo a plantear para obtener la comprensión del tema de estudio y la posible identificación de nuevas áreas de investigación.

4. Diagnóstico situacional de los procesos administrativos de la FCSH

Descripción FCSH

La Universidad Central del Ecuador se ha caracterizado por ser una institución tradicionalista y poco innovadora en el área administrativa; la administración pública en el país, de hecho, ha sido motivo de críticas y calificaciones negativas por sus grupos de interés. Con el pasar de los años y el surgimiento de las nuevas tecnologías de comunicación e información, así como también la competitividad y la necesidad de mejorar continuamente la productividad en las organizaciones, ha hecho que surjan nuevos métodos y herramientas de trabajo para generar mejoras en la gestión administrativa.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (FCSH) desde su creación en el año 2016, es una unidad académica nueva en relación a las facultades que iniciaron desde la creación de la universidad. En este sentido, en el año 2019 el Honorable Consejo Universitario (HCU) ha motivado a las dependencias internas a que se trabaje mediante la gestión por procesos.

Diagnóstico situacional FCSH- establecimiento Línea base

Alcance

El alcance de la propuesta se enmarca en el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos. Caso Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.

Razones

Una propuesta de diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador tiene varias razones fundamentales. A continuación, se presentan las mismas.

1. Mejora de la eficiencia: Implementar el modelo EFQM permitirá identificar y eliminar ineficiencias en los procesos administrativos. Esto conducirá a una mayor productividad y ahorro de recursos.
2. Calidad y excelencia: El modelo EFQM se centra en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua. Al aplicarlo, se establecerán estándares de calidad más altos y se fomentará una cultura de mejora en toda la facultad.
3. Orientación al cliente: El modelo EFQM pone un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente. Al diseñar procesos administrativos orientados al cliente, se mejorarán los servicios y se fortalecerá la relación con los estudiantes y otros usuarios de la facultad.
4. Transparencia y rendición de cuentas: El modelo EFQM promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización. Esto garantiza una gestión más eficiente y una mayor confianza tanto interna como externamente.
5. Aprendizaje organizacional: El modelo EFQM fomenta el aprendizaje organizacional y la adquisición de conocimientos. Al implementarlo, se creará un ambiente propicio para la innovación, la creatividad y el intercambio de buenas prácticas entre los miembros de la facultad.

Estas son las razones por las cuales una propuesta de diseño de un modelo de excelencia EFQM sería beneficioso para los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.

Evaluación

Luego de haber planteado el modelo EFQM como una herramienta para una propuesta de uso en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, se

La información obtenida es que, desde el 2016 la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas se ha manejado de manera empírica, tomando como experiencia las labores desempeñadas mientras se encontraban como Escuela de Sociología en la Facultad de Jurisprudencia, el personal no capacitado, la rotación del mismo y la falta de experiencia de las autoridades nominadas no permitieron la correcta y constante evolución de esa facultad, lo que en la actualidad se puede observar cómo puntos débiles que pueden llevar a que la institución solicite dar de baja su autonomía y volver a pertenecer a la unidad académica en la que se encontraba antes.

Por ello, al aplicar como base de evaluación del modelo EFQM la metodología REDER, se consideraron los tres bloques de puntuación, los cuales se detallan en la Tabla 14.

Tabla 13
Bloque de dirección

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
N° 1 Propósito, Visión y estrategia	1.1 Definir el propósito y la misión.	Se ha observado que la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas tiene un propósito definido, pero no se encuentra completamente alineado ya que carece de estrategias adecuadas para mejorar su rendimiento.	Proporciona una fortaleza clara para mejorar el rendimiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Esta es una oportunidad importante que se ha identificado durante el proceso de análisis. Al abordar esta brecha y desarrollar estrategias sólidas para mejorar el rendimiento, la facultad puede aprovechar al máximo su potencial y lograr sus objetivos de manera más efectiva. Implementar un modelo de excelencia como el EFQM puede ser una forma efectiva de lograr esto, ya que proporciona un marco estructurado para la mejora continua y la excelencia en los procesos administrativos.
	1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	La facultad se enfoca a cubrir las necesidades de los estudiantes, a fin de cubrir una expectativa en su carrera.	La facultad tiene una base sólida y recursos existentes que pueden ser utilizados para abordar la falta de alineación y las estrategias inadecuadas	La facultad ha demostrado que tiene la capacidad de conseguir el cumplimiento de sus metas en cuanto a satisfacer las necesidades ya que no atiende a todos los grupos de interés
	1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	Tiene una gran comprensión de este subcriterio por ello la facultad está en la capacidad de mejorar con cada evaluación realizada	El ecosistema de la facultad tiene un alcance bien definido lo que garantiza que los retos se cumplan en mayor porcentaje en cada evaluación	El ecosistema de la facultad permite que las capacidades propias incrementen su eficiencia y mediante sus reguladores se tiene la oportunidad de mejorar los procesos administrativos
	1.4 Desarrollar la estrategia	La dirección de la unidad académica no ha establecido estrategias claras sobre todo en el factor administrativo lo que provoca una limitada capacidad para conseguir algunos de los objetivos planteados	Se analiza continuamente las acciones que permitan mejorar los procesos internos y por ende desarrollar estrategias claras para lograr el cumplimiento de los objetivos	Al ser una unidad dentro de una organización existe la posibilidad de replicar otras estrategias que puedan permitir el desarrollo de acciones adecuadas para el crecimiento de la facultad
	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	La facultad actúa de manera empírica bajo un sistema que satisface las necesidades básicas de la misma y de sus grupos de interés, aunque no tiene establecido un gobierno que	Desde su creación la facultad ha mantenido un control y desempeño satisfactorio lo que no ha requerido una intervención urgente de los organismos de control	El lograr cumplir con este criterio, pondría a la facultad como una unidad modelo para que se replique en el resto de direcciones y dependencias de la universidad u otras universidades públicas del país

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
N° 2 Cultura de la organización y liderazgo		intervenga en la cultura de la facultad		
	2.1 Dirigir la cultura de la organización	No se tiene definida la cultura de la facultad, su enfoque en este punto es mínimo actualmente	Existe una política interna establecida por la máxima autoridad y se ha respetado	Establecer una cultura en la facultad permitiría que los procesos y las actividades normativas y administrativas se cumplan a cabalidad bajo un régimen estandarizado
	2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	La dirección ha manifestado poco interés debido a que se prefiere estar y mantener en una zona de confort, se demuestra que no están cómodos bajo los cambios constantes	Se han establecido condiciones que indirectamente ayudar a la gestión del cambio, principalmente en cuestiones administrativas y financieras en beneficio de la facultad	Gestionar el cambio permitiría que la facultad sea proyectada como sostenible e innovadora en procesos y actividades administrativas
	2.3 Estimular la creatividad y la innovación	Si bien la facultad tiene procesos simples en sus dependencias, la innovación y creatividad ha sido limitada por los recursos financieros y normativa regulatoria que debe cumplir al ser una institución pública.	Existe personal que ha demostrado interés en crear e innovar cosas prácticas y útiles en la facultad, existe el apoyo de la máxima autoridad en la mayor parte de las propuestas realizadas.	Ser creativos e innovadores capta el interés de los grupos de interés lo que contribuiría en convenios de cooperación con otras instituciones del sector público y privado.
	2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	Existe el compromiso de la dirección en apoyar al cumplimiento de las metas planteadas, pero aún genera una limitada capacidad para conseguir cumplir este subcriterio a corto plazo.	La facultad ha demostrado en sus evaluaciones de desempeño que su nivel de cumplimiento es satisfactorio y sobrepasa la media en sus evaluaciones.	Comprometerse con la facultad, daría mayor presencia y confianza por parte de los grupos de interés, esto conlleva establecer relaciones interinstitucionales para cumplir con los objetivos propuestos.

Fuente y elaboración propias

Tabla 14
Bloque de ejecución

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
N° 3 Implicar a los grupos de interés	3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles.	La relación se encuentra casi consolidada en este punto debido a que la facultad se preocupa e interactúa constantemente con ellos.	La facultad tiene la lealtad de sus clientes, no requiere un esfuerzo grande para construir relaciones a largo plazo.	La facultad ha creado credibilidad ante este grupo lo que facilita que se creen nuevas relaciones y se tengan más clientes o usuarios.
	3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	Se detalla que la rotación del personal docente es baja la cual corresponde al 1%, sin embargo, el personal administrativo ha sido rotado en varias ocasiones limitando así	El personal tiene empatía por la facultad lo que permite que no existan quejas por cambios o la no satisfacción de ellos, se trabaja sin inconvenientes.	La facultad se proyecta como un lugar adecuado y llamativo para el personal de otras dependencias e instituciones, existe la demanda de plazas laborales.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
		las relaciones laborales y el buen desempeño de las dependencias debido a los cambios o supresión de los puestos.		
	3.3 Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.	La facultad recibe un presupuesto anual, esto depende del nivel de cumplimiento que generalmente es superior al 75% por ello se mantiene el apoyo a la facultad.	Al pertenecer a una institución pública, existe una remota posibilidad de no tener apoyo del gobierno y entes reguladores como el Ministerio de Finanzas.	Mejorar el cumplimiento del presupuesto asignado, podría ser una ventaja para que la facultad solicite ayuda de otros entes u organizaciones para realizar proyectos sociales, culturales y académicos.
	3.4 Sociedad: contribuir a su Desarrollo, bienestar y prosperidad.	La facultad requiere que se realice un seguimiento para determinar si se contribuye de manera adecuada a la sociedad, porque actualmente no hay un control de este punto.	La facultad realiza eventos, a la vez que es visible el aporte de los profesionales en diferentes áreas e instituciones públicas en donde se requieren y solicitan asesorías, apoyo, contingentes, entre otros.	A través de los convenios con diferentes organizaciones e instituciones, la facultad es considerada importante para análisis, estudios e informes sociales, etnográficos y específicos al poseer profesionales con trayectoria nacional e internacional, lo que beneficiaría de alianzas estratégicas y la reputación de la facultad.
	3.5 Partners y Proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenido.	Se ha creado importantes y estratégicas relaciones con otras instituciones, estas relaciones están creándose de manera constante en la facultad.	Las relaciones que crea la facultad son a largo plazo lo que favorece de manera notable a los grupos de interés, así como también, la internacionalización de la facultad.	La proyección de la facultad ha creado como valor sostenido las relaciones internacionales con otras universidades, al igual que con profesionales que tienen larga trayectoria en las ciencias sociales, teniendo la posibilidad de realizar intercambios
N° 4 Crear valor sostenible	4.1 Diseñar el valor y cómo se crea.	La facultad ha establecido de manera eficaz su oferta académica lo que mantiene la demanda de cupos con una propuesta basada en la contratación de profesionales de primer nivel nacionales y extranjeros.	Los grupos de interés mantienen un interés positivo en la facultad lo que ha permitido mantener satisfechas sus necesidades mediante una clara planificación y seguimiento de las carreras y actividades administrativas en la facultad.	El posicionamiento en su entorno ha permitido y facilitará que con el tiempo se sigan realizando contrataciones e invitaciones a profesionales y docente de alto nivel con reconocimiento nacional e internacional.
	4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor	El uso de las redes sociales y medios de comunicación internos permite socializar todas las actividades que realiza la facultad, involucrando no sólo a su comunidad sino al público en general.	La facultad ha reconocido que la comunicación constante con sus públicos de interés es importante para afianzar sus relaciones y aprovechar los recursos y eventos que se realizan para el desarrollo de su comunidad.	Las actividades que realiza la facultad han tenido coyuntura amplia, a la vez que su público es cada vez más grande y dinámico, las alianzas con otras personas e instituciones tanto nacionales como internacionales también se han generado luego de las publicaciones en redes sociales y medios de información digitales.
	4.3 Producir y entregar la propuesta de valor.	Se ha observado que la propuesta de valor de la facultad cumple a cabalidad las necesidades y expectativas de su público objetivo, como resultado de eso su s	La trayectoria, rigurosidad y la exigencia académica de la facultad ha posicionado a sus tres carreras como un referente de	La manera en cómo se maneja la facultad en cuanto a sus carreras ha permitido y permitirá ampliar la oferta de nuevas carreras en el área de las humanidades, así

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
		profesionales entregan aportes positivos en la comunidad.	educación a nivel nacional e internacional.	como también se pretende establecer alianzas estratégicas con instituciones de nivel superior para la continuidad de los estudios en cuarto nivel de los profesionales en humanidades.
	4.1 Diseñar e implantar la experiencia global	Se mantiene una retroalimentación constante, al igual que el seguimiento permanente al desarrollo de las planificaciones académicas, garantizando el cumplimiento de las mismas sin contratiempos.	Los responsables de las carreras (directores de Carrera) cumplen un rol importante en el cumplimiento de las actividades planificadas por la facultad, facilitando su eficaz cumplimiento en las fechas planteadas.	El público objetivo reconoce que la facultad trabaja bajo parámetros rigurosos en cuanto a la planificación académica, lo que demuestra que existe responsabilidad y compromiso para ejecutar adecuadamente sus metas planteadas.
	5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo.	Se ha encontrado que la facultad no mide sus riesgos y tampoco tiene un sistema de gestión establecido, las actividades que se desarrollan son de manera empírica, pero sin el análisis adecuado de sus riesgos.	La facultad no ha presentado riesgos críticos, pero ha desarrollado acciones de mejora para mitigar los riesgos.	Al ser una facultad nueva y pequeña se puede crear una matriz de riesgos internos y externos, solicitando el apoyo de otras dependencias de la universidad que tienen experticia en dicho tema.
	5.2 Transformar la organización para el futuro.	Su estructura organizativa se encuentra en construcción, pero no tiene innovación, su modelo de negocio es empírico y requiere establecer uno con el apoyo de herramientas de evaluación, seguimiento y control.	Su actuar empírico ha funcionado en la facultad desde su creación en el 2016, considerando que su accionar hasta el momento es adecuado ya que no se ha tenido observaciones mayores por parte de los organismos de control.	Establecer un modelo de gestión y una estructura organizativa correcta la facultad podría alinearse a una nueva generación de instituciones que se preocupa de manera íntegra por la institución a la que pertenece, visualizándose como una facultad pionera en ejecutar sus actividades bajo un sistema de gestión basado en el modelo EFQM
N° 5				
Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.	No se visualiza innovaciones en las actividades de la facultad, tampoco hay el aprovechamiento adecuado de la tecnología en dicha unidad académica.	Las tecnologías existentes cumplen con su rol de apoyo en las actividades de la facultad, pero se requiere un análisis de factibilidad de dichas tecnologías en esa facultad.	Emplear las nuevas tecnologías y el mejoramiento de la infraestructura permitirían que la facultad sea aún más reconocida a nivel internacional.
	5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	La facultad recaba información de sus grupos de interés de manera general, busca conocer las necesidades de sus usuarios mediante entrevistas y encuestas verbales por parte de la autoridad máxima.	Existe una relación estrecha entre los grupos de interés y la máxima autoridad, facilitando la obtención de información y conocimiento entre las partes.	Mantener a los grupos de interés informados del buen funcionamiento de la facultad y de lo que hace para mejorar y mantenerse como una unidad académica lograría marcarla como emblema de las humanidades en el Ecuador y el extranjero también.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
	5.5 Gestionar los activos y recursos	Los recursos financieros no han sido ocupados en su totalidad desde que la facultad se ha creado, no ha superado el 80% de cumplimiento lo que no ha permitido solicitar más recursos para las adquisiciones de la facultad, los activos por el contrario son empleados casi al 100% disponiendo de algunos en bodega para remplazo y otros que ya han sido dados de baja y donados como aporte a la comunidad.	A pesar de que los recursos financieros no han sido empleados en su totalidad, la facultad ha funcionado sin problemas ni contratiempos, no hay escasez de éstos y todos se ocupan según la rotación planificada.	El cumplir al 100% con el presupuesto asignado anualmente a la facultad, facilitaría la adquisición de productos y servicios que por su costo y complejidad requiere otros filtros de aprobación. También es importante que se cumpla al 100% para que al siguiente año la facultad pueda obtener un presupuesto más alto para que pueda conseguir realizar más eventos y actividades que requieren una mayor inversión de capital.

Fuente y elaboración propias

Tabla 15
Bloque de resultados

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
	* Resultados de percepción de clientes.	La experiencia en general ha sido positiva para sus usuarios en un 80%, sin embargo, las gestiones administrativas durante y posteriores a la graduación tienden a retrasarse.	Al no tener muchos estudiantes no debe existir retrasos en la gestión de trámites solicitados por los usuarios, sin embargo, se ha observado que algunas actividades dependen de otras dependencias de la universidad.	Establecer los procesos adecuados en la función administrativa permitiría mejorar los tiempos de ejecución y entrega de documentos a los usuarios de la facultad.
N° 6	* Resultados de percepción de personas.	El personal no está del todo satisfecho con los beneficios actuales en un 60%, ellos desean un reconocimiento por parte de las autoridades a su trabajo, la cultura no está claramente establecida lo que dificulta las acciones y el compromiso del personal para establecer acciones de mejora.	La facultad tiene un grupo reducido como parte del cuerpo administrativo, así es fácil trabajar aun cuando no exista una cultura definida en la facultad.	El tener una cultura organizacional establecida, permitiría afianzar las relaciones internamente, mejorar las áreas de conflicto y manejar los cambios de mejor manera para que la facultad sea promovida como institucionaliza y comprometida con la misión de la misma.
Percepción de los Grupos de Interés	* Resultados de percepción inversores y reguladores	De manera general la facultad aún no ha sido intervenida con una auditoría de los organismos de control, se ha recibido visitas normativas por parte del CACES, realizando la observación por la inexistencia de señalética debido a que el edificio fue remodelado cuando se realizó dicha visita.	El cumplimiento satisfactorio de las actividades académicas, administrativas y financieras han permitido que la facultad no sea observada a profundidad, las acciones actuales facilitan el cumplimiento de las metas.	Si se cumpliera con el 100% en la planificación anual de la facultad, los entes inversores y reguladores nos tendrían con una reputación institucional positiva, influyendo en los nuevos recursos que podría necesitar la facultad para innovar y mejorar el desempeño de la misma.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
		En cuando a la gestión financiera y sostenible, no se ha tenido observaciones ya que la facultad ha cumplido en casi un 80% lo que la ubica en un nivel satisfactorio de ejecución de presupuesto y uso de recursos asignados por la autoridad competente.		
	* Resultados de percepción de la sociedad	La sociedad mantiene una actitud positiva ante la facultad, sus prácticas económicas, sociales y ambientales han sido acogidas de la mejor manera, considerando que la facultad es de humanidades su apoyo a la equidad de género y a la lucha de los derechos sus acciones son constantes tanto interna como externamente.	La facultad implementó la economía circular desde hace algunos años debido a que cuenta con profesionales que coordinan dichas actividades en la facultad, las charlas, conversatorios y seminarios creados para informar sobre derechos, equidad de género, entre otros, permite que la comunidad sea partícipe directo de los cambios que se buscan .	La realización de los eventos continuos que realiza la facultad, acerca a grupos vulnerables, ONG, grupos de apoyo y personal internacional que apoya las causas expuestas por la facultad, ubicando a ésta como una institución socialmente responsable.
	* Resultados de percepción de partners y proveedores	La facultad ha realizado varias actividades en conjunto con otras facultades y direcciones de la universidad a la que pertenece, así como también con otras universidades públicas y privadas a nivel nacional, sus contribuciones abarcan también apoyo en investigaciones de carácter legal, socioeconómico, geopolítico entre otros.	La facultad se caracteriza por tener profesionales con las habilidades y capacidades que son reconocidas en las instituciones públicas y privadas del país, incluso el personal docente es invitado a nivel internacional para ponencias y estancias académicas en otros países .	Las participaciones de los docentes en eventos internacionales y las relaciones establecidas por la máxima autoridad, han permitido que la facultad elabore convenios de cooperación con otras universidades e instituciones extranjeras, permitiendo que los estudiantes accedan mejores. propuestas de intercambios y estudios en el extranjero.
N° 7 Rendimiento estratégico y operativo	*Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible.	El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la facultad no se ha cumplido al 100% en ninguno de sus periodos no se ha dado un seguimiento continuo al cumplimiento de las actividades planteadas.	La facultad cumple de manera satisfactoria sus actividades, aunque no al 100% la facultad tampoco ha bajado su porcentaje de cumplimiento de las actividades propuestas.	El cumplir con el 100% de las actividades propuestas permitiría que la facultad mejore y aumente sus objetivos de transformación .
	*Rendimiento económico y financiero.	El rendimiento financiero como ya se ha observado es satisfactorio, por lo que, dificulta adquirir nuevos productos y servicios en beneficio de la facultad.	El rendimiento financiero cubre las necesidades básicas de la facultad, sin embargo, es importante aumentar el cumplimiento del presupuesto.	El cumplimiento del presupuesto en su totalidad permitiría invertir los recursos en productos, servicios y proyectos que beneficien a la facultad y a sus grupos de interés.
	*Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.	El nivel de cumplimiento en este punto también es satisfactorio lo que no satisface al 100% las expectativas de sus grupos de interés clave.	El cumplimiento de este factor se ha mantenido constante, el nivel de cumplimiento de la facultad no ha bajado del 70%.	El cumplimiento al 100 % de este factor permitiría que la facultad mejore su reputación y que los grupos de interés generen mayor confianza y recomienden a la facultad.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
	* Logros en la gestión del funcionamiento y la transformación.	Los indicadores de evaluación se encuentran establecidos por la Dirección de Planeamiento Universitario, la facultad no ha establecido sus propios indicadores de funcionamiento, seguimiento, control y evaluación interna.	Los indicadores establecidos por la Dirección de Planeamiento Universitario, han servido para lograr el cumplimiento de metas de la facultad.	El tener sus propios indicadores, permitiría que la facultad pueda controlar de mejor manera la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de sus metas en el tiempo establecido.
	* Mediciones predictivas para el futuro de la organización.	No se observa la existencia de proyecciones o análisis que permitan predecir o tener previsiones a futuro.	La facultad no ha considerado utilizar estas herramientas debido a que los resultados han sido positivos hasta el momento, el desempeño ha sido constante y tendiente al alza en el nivel de cumplimiento.	Realizar mediciones predictivas en la facultad, permitiría realizar mejores planificaciones, académicas, administrativas y económicas lo que a su vez permitirá o facilitará el cumplimiento de un mayor porcentaje hasta llegar al 100%.

Fuente y elaboración propias

De forma resumida, se puede mencionar lo siguiente:

- *Dirección:* en este punto, calificando sobre el histórico de la información obtenida, su calificación es baja llegando al 29% lo que significa que la facultad tiene una limitada capacidad para cumplir sus objetivos propuestos. Datos verificar en el anexo 1, análisis del bloque de dirección.
- *Ejecución:* en cuanto a este criterio, sobre el mismo registro histórico se obtuvo que; ligeramente sobrepasa a la dirección con un 33 % que lo ubica en la situación de que en la facultad existe capacidad para conseguir sus objetivos propuestos. Datos verificar en el anexo 2, análisis del bloque de ejecución.
- *Resultados:* este comparte el mismo porcentaje que el bloque de ejecución con el 33 % también existe la posibilidad de que los resultados puedan llegar a conseguirse en un 100 % si se corrigen todas las falencias que presenta actualmente la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central del Ecuador. Datos verificar en el anexo 3, análisis del bloque de resultados.

Esta información puede ser revisada en el Anexo 2.

Si bien la metodología REDER, como señala; no busca representar con números un buen o mal desempeño de las organizaciones, este será importante para la evaluación y establecimiento de indicadores de gestión, que luego realizará la facultad con el fin de conocer si el modelo propuesto ha sido o no útil para mejorar sus procesos (Arboleda 2023), además permitirá también saber cuáles acciones son las que permiten cumplir los objetivos y cuáles son las que deben mejorarse con el propósito de cumplir con el 100 % de ejecución y resultados de excelencia.

En un mundo en constante cambio y evolución, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y competitivos. La necesidad de mejorar continuamente y lograr la excelencia en la gestión se vuelve fundamental para sobresalir y mantenerse relevantes en el mercado. En este contexto, surge la necesidad de un modelo de gestión EFQM (European Foundation for Quality Management) que permita a las organizaciones abordar de manera efectiva los cambios y desafíos que enfrentan. El modelo EFQM se basa en los principios de la excelencia y proporciona un marco sólido para evaluar y mejorar la gestión en todas las áreas de la organización.

1. Mejora continua: Un modelo de gestión EFQM impulsa la cultura de mejora continua en la organización. Esto significa que se fomenta el aprendizaje y la innovación constante para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno.

La organización se compromete a identificar áreas de mejora y a implementar acciones concretas para alcanzar la excelencia en cada proceso.

2. **Enfoque en los resultados:** El modelo EFQM se basa en la medición y evaluación de los resultados. Esto permite a la organización tener una visión clara de su desempeño y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar. Los resultados se analizan en función de los objetivos establecidos y se implementan acciones correctivas o preventivas para garantizar el logro de los mismos.
3. **Orientación al cliente:** El modelo EFQM coloca al cliente en el centro de todas las decisiones y actividades de la organización. Se busca comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brindándoles productos y servicios de calidad. Esto implica establecer canales de comunicación efectivos con los clientes, recopilar y analizar sus comentarios y tomar medidas para mejorar su satisfacción.
4. **Participación de los empleados:** El modelo EFQM reconoce que los empleados son un recurso valioso y clave para el éxito de la organización. Se promueve la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos. Esto aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia y calidad en el trabajo realizado.
5. **Gestión basada en hechos:** El modelo EFQM fomenta una gestión basada en datos y hechos concretos. Se utilizan herramientas y técnicas de medición y análisis para tomar decisiones informadas y mejorar la eficacia de los procesos. Esto garantiza que las decisiones se tomen de manera objetiva y se eviten los sesgos o suposiciones incorrectas.

De esta manera, se determina que la necesidad de un modelo de gestión EFQM radica en la búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua. Este modelo proporciona una estructura sólida para evaluar y mejorar la gestión en todas las áreas de la organización, centrándose en los resultados, el cliente, los empleados y la gestión basada en hechos. Al implementar un modelo de gestión EFQM, las organizaciones pueden alcanzar niveles más altos de calidad, eficiencia y satisfacción del cliente, lo que les permite mantenerse competitivas en un entorno cambiante.

Con este antecedente, se tiene la necesidad de diseñar un modelo EFQM para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, dado que es un modelo basado en la autoevaluación, y esta es una actividad que se realiza de manera anual en la institución. También es un modelo que se aplica en cualquier tipo de organización, gracias a su dinamismo y su actualización, las empresas pueden abarcar de manera íntegra los componentes de la misma.

El diseño de este modelo permitirá entonces trabajar sobre el liderazgo, la política y sus estrategias, gestión de las personas, gestión de los recursos y alianzas y la gestión de los procesos, permitiendo así la elaboración de un instrumento que permita diseñar un modelo de gestión enfocado en la facultad en estudio, evaluando su punto inicial, que sería el diagnóstico, pasando por la identificación de puntos débiles para finalmente definir las acciones de mejora.

Capítulo tercero

Propuesta de diseño del modelo EFQM enfocado en la academia

1. Propuesta de diseño de un modelo de gestión EFQM

Una propuesta puede definirse como un conjunto de objetivos bien definidos y jerarquizados, uno de los cuales es el fin último que se pretende alcanzar con su ejecución. Este gran objetivo adquiere el carácter de ideal estratégico o rector último de todas las acciones emprendidas para alcanzar el modelo de excelencia administrativa.

Al definir la visión, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador expresa su interés en ser reconocida y posicionada como una facultad líder en el Ecuador y la región andina para la educación superior, la reflexión crítica y la investigación en ciencias, humanidades y estudios sociales, ser reconocida por sus aportes en el desarrollo del país, la región andina y América Latina a través de la acumulación de conocimientos y las relaciones con la sociedad.

De esta manera se comprende que, la visión de la facultad es en síntesis el objetivo más fuerte que tiene la institución. Es decir, hacer realidad la visión constituye alcanzar la finalidad más anhelada por los programas, actividades, y acciones que emprenden los miembros responsables de la administración de dicha Facultad.

Al igual que visión, la misión de la facultad exige alcanzar objetivos relacionados a los procesos de mejoramiento institucional y administrativo, formación y preparación del capital humano, adecuar la infraestructura a la contemporaneidad. Además, promueve el pensamiento crítico, diverso y liberador, la investigación teórica y la aplicación a las realidades sociales de los diferentes pueblos y poblaciones que habitan en el Ecuador y América Latina.

Estos propósitos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador permiten representar una propuesta como un conjunto de metas claras y jerarquizadas.

El propósito de la presente propuesta es la mejorar los procesos administrativos que actualmente maneja la entidad educativa específicamente en la Facultad ya mencionada, se toma en cuenta que los cambios o mejoras propuestas no pueden ser implementados de un momento a otro, pues toma un periodo que puede variar en relación a los lineamientos que determinen los responsables de aplicar dichas mejoras.

Dentro de la propuesta se toma únicamente los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador los cuales abarcan las dependencias siguiente: Decanato, Subdecanato, Unidad Financiera, Carrera de Ciencias Políticas, Carrera de Sociología y Carrera de Trabajo Social, todas ellas tienen sus procesos administrativos, pero como ya se mencionó no se puede incluir procesos que tienen una normativa establecida como lo son los procesos académicos que tienen su normativa y guía ya establecida y alineada a nivel institucional, lo mismo pasa en el tema de ejecuciones financieras, de contabilidad, de bienes, de compras públicas que tienen su autonomía en el inicio de cada proceso que se ejecuta en la facultad mencionada. Es significativo resaltar que en el modelo EFQM no es obligatorio que se cubra todos los lineamientos de cada etapa.

1.1. Diseño del modelo

Al haber realizado un análisis y diagnóstico situacional, se ha considerado el mapa de procesos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, en el cual se ha logrado identificar los procesos que forman parte de la misma y que se presentan a continuación:

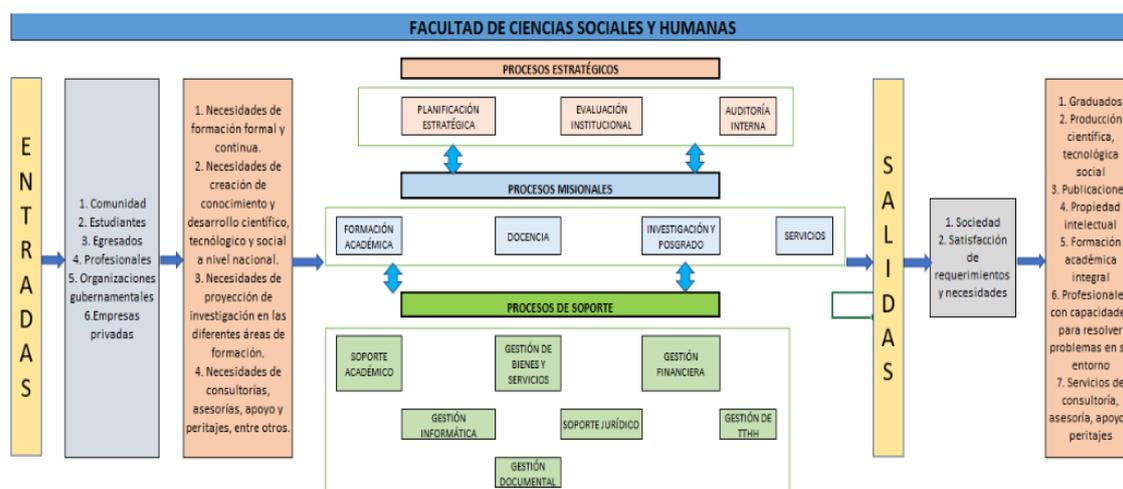


Figura 2. Diseño de modelo, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Fuente y elaboración propias.

De esta manera, el mapa de procesos será la guía para el diseño que tiene el propósito de ordenar y establecer un modelo de gestión adecuado para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.

Para ello se han definido los criterios y subcriterios en los que se debe basar el modelo EFQM, mediante la Tabla 17.

Costo en el modelo EFQM

La importancia del costo para poner en marcha una estrategia radica en que permite evaluar la viabilidad y rentabilidad de dicha estrategia. Puntos clave sobre la importancia del costo en este contexto son:

1. Viabilidad financiera: El costo de poner en marcha una estrategia debe ser evaluado para determinar si es factible desde el punto de vista financiero.³¹ Si los costos son demasiado altos y superan los beneficios esperados, la estrategia puede no ser viable.
2. Presupuesto adecuado: Considerar el costo de implementar una estrategia ayuda a establecer un presupuesto adecuado. Esto permite asignar los recursos financieros necesarios para ejecutarla de manera eficiente y lograr los objetivos deseados.
3. Maximización de recursos: Evaluar los costos involucrados en una estrategia ayuda a identificar oportunidades para maximizar el uso de los recursos disponibles. Esto implica buscar opciones más rentables y eficientes para alcanzar los objetivos estratégicos.
4. Toma de decisiones informadas: Conocer los costos permite tomar decisiones informadas sobre la implementación de una estrategia. Esto implica evaluar los beneficios esperados en relación con los costos y considerar alternativas que puedan ofrecer un mejor retorno de la inversión.
5. Rentabilidad y retorno de inversión: Evaluar el costo de una estrategia ayuda a determinar su rentabilidad y el potencial retorno de inversión. Esto es especialmente relevante para empresas y organizaciones que buscan obtener beneficios económicos a partir de la implementación de una estrategia.

Tabla 16
Criterio 1: Propósito, Visión y estrategia

Criterio	Propósito, Visión y estrategia				
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo
Desarrollar la estrategia	1. Analizar el estado actual de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	1. Se realizará la evaluación de la Facultad de Ciencias Sociales Humanas, mediante la metodología REDER.	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$1.400,00	2 meses
	2. Establecer estrategias de cooperación.	2. Se realizará el mapa de procesos según el organigrama establecido en el Estatuto de la Universidad Central del Ecuador.	Analista de Procesos Universitarios		
	3. Mejorar la atención al usuario.	3. Se realizará una encuesta al usuario.			
Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.	1. Apoyar las actividades del gobierno corporativo concentrado de la UCE.	1. Proponer un representante de la Facultad para el gobierno corporativo de la UCE mediante votación democrática.	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$500,00	2 Meses

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 1: propósito, visión y estrategia, visualizar anexos 4, 5, 6, 7.

Tabla 17
Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

Cultura de la organización y liderazgo					
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo
Dirigir la cultura de la organización	1. Establecer medios de comunicación internos eficaces para el personal que labora en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. 2. Recompensar y reconocer las actividades positivas del personal que trabaja en la Facultad.	1. Implementar chats y medios digitales como Intranet para la comunicación interna entre el personal de la Facultad, así como también el uso de un chat laboral en WhatsApp para las comunicaciones que requieren atención inmediata.	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador. Coordinadora Administrativa	\$1.200,00	3 Meses
Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	1. Involucrar al personal en los cambios de la Facultad para motivarlos a realizar y cumplir los objetivos planteados.	1. Realizar un plan de capacitaciones e integración para el personal de la Facultad.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$500,00	2 meses
Estimular la creatividad y la innovación	1. Apoyar las ideas creativas y de innovación propuestas por el personal de la Facultad.	1. Realizar diferentes talleres que incentiven la creatividad e innovación del personal de la Facultad.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$600,00	2 meses
Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	1. Mantener informado al personal de la Facultad sobre los cambios y decisiones que se llevan a cabo.	1. Elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal sobre los cambios y decisiones que se llevan a cabo en la facultad.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$400,00	2 meses

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 2: cultura de la organización y liderazgo, visualizar anexos 8, 9, 10, 11.

Tabla 18
Criterio 3: Implicar a los grupos de interés

Criterio		Implicar a los grupos de interés				
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo	
Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	1. Dar el reconocimiento y premiar al personal de la facultad que ha trabajado en beneficio de la misma.	1. Crear un plan de reconocimiento y recompensas para el personal de la facultad	Coordinadora Administrativa de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses	
Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.	1. Mantener informados a inversores y reguladores sobre las actividades y avances de trabajo realizados por la facultad	1. Elaborar y enviar informes de cumplimiento semestrales para mantener informados a inversores y reguladores sobre las actividades y avances de trabajo realizados por la facultad.	Decano de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses	

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 3: implicar a los grupos de interés, verificar anexos 12, 13.

Tabla 19

Criterio 4: Gestionar el funcionamiento y la transformación

Criterio	Gestionar el funcionamiento y la transformación				
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo
Gestionar el funcionamiento y el riesgo	1. Crear un proceso de identificación y evaluación de los riesgos que podrían presentarse en la Facultad.	1. Elaborar un plan de riesgos para mitigar el riesgo en la Facultad.	Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$500,00	3 meses
Transformar la organización para el futuro	1. Comunicar constantemente la misión y la visión de la facultad a su comunidad.	1. Elaborar y enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales organizacionales a la comunidad de la Facultad.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses
Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	1. Establecer herramientas tecnológicas que se brinden soporte y mejora a la Facultad.	1. Buscar herramientas tecnológicas específicas que brinden soporte y mejora a la Facultad.	Técnico Informático de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses
Gestionar los activos y recursos	1. Analizar las actividades y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la Facultad.	1. Realizar evaluaciones mensuales a la PAP de la Facultad y exponer el nivel de cumplimiento a la dirección.	Analista de procesos de la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 4: gestionar el funcionamiento y la transformación, visualizar anexos 14, 15, 16, 17.

Tabla 20
Criterio 5: Percepción de los grupos de interés

Criterio Percepción de los grupos de interés					
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo
Resultados de percepción de las personas.	1.Mantener información sobre la percepción de las personas respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	1. Crear y aplicar encuestas para conocer la percepción de las personas respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$200,00	2 meses
Resultados de percepción de la sociedad.	1.Mantener información sobre la percepción de la sociedad respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	1. Crear y aplicar encuestas para conocer la percepción de la sociedad respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Coordinadora Administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$200,00	2 meses

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 5: percepción de los grupos de interés, verificar anexos 18.

Tabla 21

Criterio 6: Rendimiento estratégico y operativo

Rendimiento estratégico y operativo					
Subcriterio	Actividad	Propuesta de entrega	Responsable	Costo	Tiempo
Logros en la gestión del funcionamiento.	1. Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	1. Evaluar la PAP y realizar un informe al cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Decano y Directores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$200,00	2 meses
Logros en la gestión de la transformación.	1. Obtener la información actualizada sobre los logros de la transformación de la Facultad.	1. Evaluar la PAP y realizar un informe al cumplimiento de las actividades y gestión de la transformación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Decano y Directores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$200,00	2 meses
Mediciones predictivas para el futuro de la organización.	1. Realizar un análisis predictivo sobre la base de la información obtenida en periodos pasados de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	1. Aplicar un árbol de decisión para establecer las posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	Analista de procesos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador.	\$300,00	2 meses

Fuente y elaboración propias.

Nota: Formatos de la propuesta de mejora criterio 6: rendimiento estratégico y operativo, verificar anexos 19, 20.

Tabla 23
Presupuesto

CrITERIO	Subcriterio	Propuesta de entrega	Costo
Propósito, Visión y estrategia	Desarrollar la estrategia	1. Se realizará la evaluación de la Facultad de Ciencias Sociales Humanas, mediante la metodología REDER. 2. Se realizará el mapa de procesos según el organigrama establecido en el Estatuto de la Universidad Central del Ecuador. 3. Se realizará una encuesta al usuario	\$1.400,00
	Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.	1. Proponer un representante de la Facultad para el gobierno corporativo de la UCE mediante votación democrática.	\$500,00
Cultura de la organización y liderazgo	Dirigir la cultura de la organización	1. Implementar chats y medios digitales como intranet para la comunicación interna entre el personal de la Facultad, así como también el uso de un chat laboral en WhatsApp para las comunicaciones que requieren atención inmediata.	\$1.200,00
	Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	1. Realizar un plan de capacitaciones e integración para el personal de la Facultad.	\$500,00
	Estimular la creatividad y la innovación	1. Realizar diferentes talleres que incentiven la creatividad e innovación del personal de la Facultad.	\$600,00
	Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.	Elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal sobre los cambios y decisiones que se llevan a cabo en la Facultad.	\$400,00
Implicar a los grupos de interés	Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	1. Crear un plan de reconocimiento y recompensas para el personal de la Facultad	\$300,00
	Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.	1. Elaborar y enviar informes de cumplimiento semestrales para mantener informados a inversores y reguladores sobre las actividades y avances de trabajo realizados por la Facultad.	\$300,00
Gestionar el funcionamiento y la transformación	Gestionar el funcionamiento y el riesgo.	1. Elaborar un plan de riesgos para mitigar el riesgo en la Facultad.	\$500,00
	Transformar la organización para el futuro	1. Elaborar y enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales organizacionales a la comunidad de la Facultad.	\$300,00
	Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	1. Buscar herramientas tecnológicas específicas que brinden soporte y mejora a la Facultad.	\$300,00
	Gestionar los activos y recursos	1. Realizar evaluaciones mensuales a la PAP de la Facultad y exponer el nivel de cumplimiento a la dirección.	\$300,00
Percepción de los grupos de interés	Resultados de percepción de las personas.	1. Crear y aplicar encuestas para conocer la percepción de las personas respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	\$200,00
	Resultados de percepción de la sociedad	1. Crear y aplicar encuestas para conocer la percepción de la sociedad respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	\$200,00
Rendimiento estratégico y operativo	Logros en la gestión del funcionamiento.	1. Evaluar la PAP y realizar un informe al cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	\$200,00

Criterio	Subcriterio	Propuesta de entrega	Costo
	Logros en la gestión de la transformación.	1. Evaluar la PAP y realizar un informe al cumplimiento de las actividades y gestión de la transformación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	\$200,00
	Mediciones predictivas para el futuro de la organización	1. Aplicar un árbol de decisión para establecer las posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.	\$300,00
Presupuesto total			\$7.700,00

Fuente y elaboración propias.

1.2. Análisis

En la categoría de Propósito, Visión y estrategia, se propone realizar la evaluación de la Facultad de Ciencias Sociales Humanas mediante la metodología REDER, así como la elaboración de un mapa de procesos y una encuesta al usuario. En la categoría de Cultura de la organización y liderazgo, se sugiere implementar chats y medios digitales para la comunicación interna, así como realizar un plan de capacitaciones e integración para el personal de la facultad. También se propone realizar talleres que fomenten la creatividad e innovación, y elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal sobre los cambios y decisiones. En la categoría de Implicar a los grupos de interés, se propone crear un plan de reconocimiento y recompensas para el personal de la facultad, así como elaborar informes de cumplimiento semestrales para mantener informados a inversores y reguladores.

En la categoría de Gestionar el funcionamiento y la transformación, se sugiere elaborar un plan de riesgos para mitigar los riesgos en la facultad, así como enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales y buscar herramientas tecnológicas que brinden soporte y mejora. También se desarrolla la gestión de los activos y recursos, se propone realizar evaluaciones mensuales al Plan Anual de la facultad y exponer el nivel de cumplimiento a la dirección. En la categoría de Percepción de los grupos de interés, se sugiere crear y aplicar encuestas para conocer la percepción de las personas y de la sociedad respecto a la facultad. En la categoría de Rendimiento estratégico y operativo, se propone evaluar el Plan Anual de la facultad y realizar un informe sobre el cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento y transformación. Posteriormente en el subcriterio de mediciones predictivas para el futuro de la organización, se sugiere aplicar un árbol de decisión para establecer posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la facultad.

Estas propuestas de entrega están orientadas a desarrollar la estrategia, diseñar e implantar un sistema de gestión y gobierno, dirigir la cultura de la organización, implicar a los grupos de interés, gestionar el funcionamiento y la transformación, mejorar la percepción de los grupos de interés., evaluar el rendimiento estratégico y operativo, y realizar mediciones predictivas para el futuro de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se establece la conclusión del primer objetivo específico, que se relaciona con establecer un marco de referencia teórico, legal y normativo. Donde se detalla que a través del modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos se logra establecer mecanismos de calidad en la organización de tal manera que se pueda gestionar personas, empresas y procesos los cuales coadyuvan a asegurar la completa satisfacción del cliente en cada etapa, interna y externamente. En el ámbito normativo se trabaja con lo relacionado en la Constitución del Ecuador, se establecen amparos legales que promueven la gestión de la calidad no solo en los productos, sino también en los procesos de gestión de las empresas.

Con lo que respecta con el objetivo específico dos, el cual se relaciona con realizar un diagnóstico inicial de los procesos administrativos de la FCSH para establecer la línea base respecto del cumplimiento del modelo de excelencia EFQM. Donde se reconoce que la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador permite representar una propuesta como un conjunto de metas claras y jerarquizadas. Esto beneficia al área administrativa mediante procesos de calidad y eficiencia.

La conclusión en el objetivo específico tres, el cual es proponer el diseño de un modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la FCSH. Se efectuó el diseño del modelo de excelencia EFQM para los procesos administrativos de la FCSH mismo que se basó en 6 criterios que son, criterio 1 propósito, visión y estrategia, el criterio 2 se centra en la cultura de organización y liderazgo; criterio 3 implicar a los grupos de interés; criterio 4 gestionar el funcionamiento y la transformación; criterio 5 percepción de los grupos de interés; criterio 6 rendimiento estratégico y operativo, en cada uno de estos se plantearon planes acciones donde detalla la propuesta de entrega y el tiempo de ejecución, así como los costos para su puesta en marcha.

Dicho aquello, el ciclo PHVA es un enfoque metodológico utilizado para la gestión de la calidad y la mejora continua en las organizaciones y que comparte principios similares con el modelo EFQM, el cual utiliza ese enfoque sistemático que permite abordar de manera estructurada y organizada sus procesos, así como también, identificar áreas de excelencia y establecer planes de acción para su mejora. Con esto se pretende

que la aplicación del ciclo PHVA en el modelo EFQM fortalezca la capacidad de la FCSH con el propósito de alcanzar la excelencia en la gestión y fomentar un enfoque continuo de mejora en todas sus áreas operativas y que combinados ambos enfoques se potencie la calidad, la eficiencia y la competitividad de la Facultad.

Conforme a ello, el modelo EFQM servirá para marcar el inicio de la innovación y sostenibilidad, así como también una nueva cultura organizacional de la FCSH.

De igual manera, se trabajó sobre las líneas de investigación establecidas para este trabajo como lo son el enfoque en la calidad, cultura y cambio, y lo que se refiere a la gestión de la innovación.

Paralelamente, a través del modelo EFQM para los procesos administrativos, se logró establecer mecanismos de calidad en la FCSH de tal manera que se pueda gestionar procesos, dependencias y personas los cuales coadyuven a asegurar la satisfacción del usuario interno y externo.

Para concluir, se elaboró el diseño del modelo EFQM para los procesos administrativos de la FCSH, considerando los criterios y subcriterios en los que esta unidad académica carece de procesos y acciones que denotan la falta de cultura organizacional e innovación en su estructura, planteando así planes de acción, entregables, responsables, entre otros.

Recomendaciones

Es recomendable que el modelo EFQM, sea ejecutado por las organizaciones siendo el primer punto que establezcan medidas para comprender y mejorar los procesos administrativos. Esto implica identificar las responsabilidades, establecer objetivos y medidas de rendimiento, planificar acciones de mejora, estimular la creatividad y la participación., controlar y comunicar los cambios, y anticipar las necesidades de los clientes. Sin duda el modelo EFQM promueve la cultura de la mejora continua en los procesos administrativos. Esto implica planificar y priorizar acciones de mejora, estimular la creatividad y la participación de los empleados, y controlar y comunicar los cambios realizados.

Se sugiere también documentar los procesos y generar activos para establecer los lineamientos para el cumplimiento de los criterios y subcriterios a mejorar en la FCSH.

Se recomienda implementar este modelo en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, ya que el modelo EFQM proporciona un marco sólido y estructurado para evaluar y mejorar la gestión administrativa, y puede ayudar a la entidad educativa a alcanzar la excelencia en sus procesos, internos, cubriendo las expectativas de los clientes internos y externos.

Es recomendable realizar evaluaciones cada semestre, del progreso de las propuestas de entrega en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, así como analizar los resultados obtenidos y realizar ajustes si es necesario. Y a medida que se logren mejoras en los procesos administrativos, identificar nuevas áreas de mejora y desarrollar planes de acción adicionales.

Finalmente, se podría considerar como líneas de investigación futuras a la resiliencia empresarial en la que se puede explorar cómo el modelo EFQM puede evaluar y fortalecer la resiliencia de la FCSH teniendo en cuenta la capacidad de recuperación frente a eventos imprevistos como crisis económicas, pandemias o desastres naturales. Asimismo, se puede contemplar como línea de investigación a la transformación digital y tecnologías emergentes en el que se explore como el modelo EFQM puede adaptarse para evaluar y guiar la transformación digital en la FCSH, incluyendo el impacto de la inteligencia artificial, la automatización y otras tecnologías emergentes. Con estas líneas de investigación se puede contribuir a mejorar la relevancia y efectividad del modelo EFQM propuesto en un mundo que se encuentra en constante evolución.

Obras citadas

- Behar, D. *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Shalom, 2008.
- Benzaquen, Jorge, y Maximiliano Pérez. «El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador.» *Revista Globalización, competitividad y Gobernabilidad* 10, n° 3 (2016): 153-176.
- Bunge, Mario Augusto. «El planteamiento científico.» *Rev Cubana Salud Pública* 43, n° 3 (2017): 470-498.
- Campoverde, Iván Washington. *Estudio del modelo EFQM en los colegios de los hermanos de las escuelas cristianas de La Salle de la ciudad de Quito, que han alcanzado el nivel "Committed to Excellence" Modelo EFQM en el año 2015*. [Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar], Repositorio UASB, 2015.
- Chiguvi, Douglas,. «Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Retail Sector: Case of indigenous Supermarkets in Botswana.» *European Journal of Business and Management* 8, n° 28 (2016): 119-131.
- Club de Excelencia en Gestión. *Modelo EFQM*. Madrid: Olmo, 2019.
- Club de Excelencia en Gestión. *Modelo EFQM versión 2020*. Preguntas frecuentes, CBG, 2020.
- Corma, Fancrisco. *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes*. Madrid: Díaz de Santos, 2012.
- EC. 2014. *Ley del sistema Ecuatoriano de la Calidad*. Ley, Registro Oficial 76, Suplemento 26, 9 de junio.
- EC. 2016. *Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación*. Registro Oficial Suplemento 899, 09 de diciembre.
- EC. 2018. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial Suplemento 298, 12 de octubre.
- EFQM Leading Excellence. *Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés*. EFQM Leading Excellence, 2012.
- Gómez, Adriana. *El modelo EFQM 2020*. Manual de gestión de calidad paso a paso, Printfriendly, 2021.

- Henriquez, Lorena, y Valroa Henriquez. «Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura.» *Espacios* 40, n° 29 (2019): 1-22.
- Hernández, Hugo, Ignacio Barrios, y David Martínez. «GESTIÓN DE LA CALIDAD: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.» *Criterio Libre* 16, n° 28 (2018): 179-195.
- Herrera, Liliana. *Propuesta de un sistema de mejoras para la gestión administrativa de los procesos realizados (en la Unidad de Archivo de la Dirección de Talento Humano) de la Universidad Central del Ecuador*. Tesis, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, 2016.
- Jácome, María. *Diseño de un sistema de gestión basado en procesos. Caso: empresa dedicada a la importación y venta de equipos para Data Centers*. Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, 2016.
- Ligña, Cristian, Galo Moreno, y Ruben Morales. *Sistemas de Gestión de Calidad*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás, 2018.
- Maldonado, José. *Gestión de procesos*. ISSU, 2018.
- Mallar, Miguel Ángel. «LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE.» *Visión de Futuro* 13, n° 1 (2010): 1-27.
- Martínez, C. «Investigación descriptiva; definición, tipos y características.» *Lifeder*, 2018.
- Mena, Dariel. «La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.» *Pensamientos y Gestión*, n° 46 (2019): 11-47.
- Miler, Sanca. «Tipos de investigación científica.» *Revista de Actualización Clínica Investiga* 12 (2011).
- Ochando, Victoria. «Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales.» *Cuadernos de Trabajo Social* 35, n° 1 (2021): 31- 40.
- Ortega, Luis. *El acto administrativo en los procesos y procedimientos*. Bogota: Universidad Católica de Colombia, 2018.
- Pantoja, Martín, y José Rodrigo Salazar. «Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico.» *EAN*, n° 87 (2019): 139-154.
- Plataforma de Evaluación EFQM Digital. *Bienvenido a la Plataforma de Evaluación EFQM Digital*. Base de evaluación EFQM, 2022.

- Prieto , Bayron . «El uso de métodos deductivos e inductivos para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales.» *Cuadernos de Contabilidad* 18, n° 46 (2017).
- Rodríguez, Iraida, Aleida Goinzález, Patricia Noy, y Sibelys Pérez. «Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.» *Ingeniería Industrial* 33, n° 2 (2012): 188-199.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. *Conoce cómo funciona el Sistema Ecuatoriano de Calidad*. Noticias, 2017.
- Universidad de Cantabria. *Manual Gestión por Procesos*. Manual de Gestión, Universidad de Cantabria, 2016, 1-39.
- Uquillas, Gilma. *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN TENDIENTE A MEJORAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE*. [Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador], Repositorio PUCE, 2015.
- Van, Frans H., and Peter Houtlosser. "Strategic Maneuvering: A Synthetic Recapitulation." *Argumentation* 20, no. 4 (2015): 381-392.
- Zambrano, Silvia. *Propuesta de un modelo de gestión por procesos basado en el enfoque EFQM para la empresa SIFIZSOFT S.A*. Tesis, Universidad Central del Ecuador, 2014.
- Zapata, Amparo, Ariel Sarache, y Fredy Becerra. *Gestión de la calidad. Hacia un modelo integrado de estándares*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia, 2012.

Anexos

Anexo 1: Análisis del bloque de Dirección

Análisis del bloque de Dirección			
Elementos	Atributos	Descripción	Puntuación
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.	50
Despliegue	Implementado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.	40
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue	30
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	

Anexo 2. Análisis del bloque de ejecución

Análisis del bloque de Ejecución			
Elementos	Atributos	Descripción	Puntuación
Enfoques	Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.	40
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes	
Despliegue	Implementado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.	30
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue	40
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	

Nota: La presente tabla permite evaluar el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés), Criterio 4 (Crear valor sostenible) y Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación).

Por lo general, dicha evidencia será un conjunto de datos que demuestre el desempeño estratégico y operativo de la organización y sea consistente con los criterios de resultados 6 y 7. Las descripciones que acompañan a cada característica proporcionan una demostración guiada de lo que la organización debe hacer.

Anexo 3. Análisis del bloque de resultados

Análisis del bloque de Resultados			
Elementos	Atributos	Descripción	Puntuación
Relevancia y utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.	70
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.	
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evaluación positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.	90
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continua,	
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.	
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causan/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.	

Nota: La presente tabla permite evaluar el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés)

Cabe mencionar que, este resultado de evaluación se ha obtenido de la información y documentación existente sobre el nivel de cumplimiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Central del Ecuador, mismo que se observa en el PAP y PAC de la organización, que se pueden tomar como indicadores de gestión de dicha unidad académica en estudio.

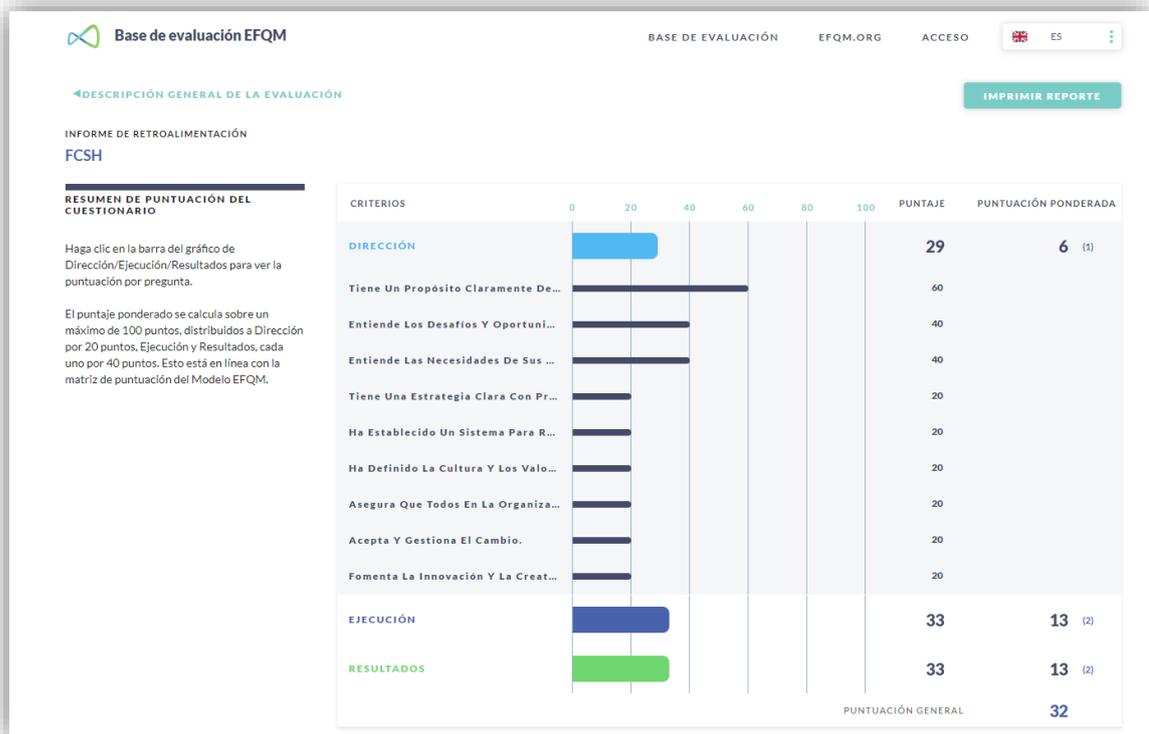
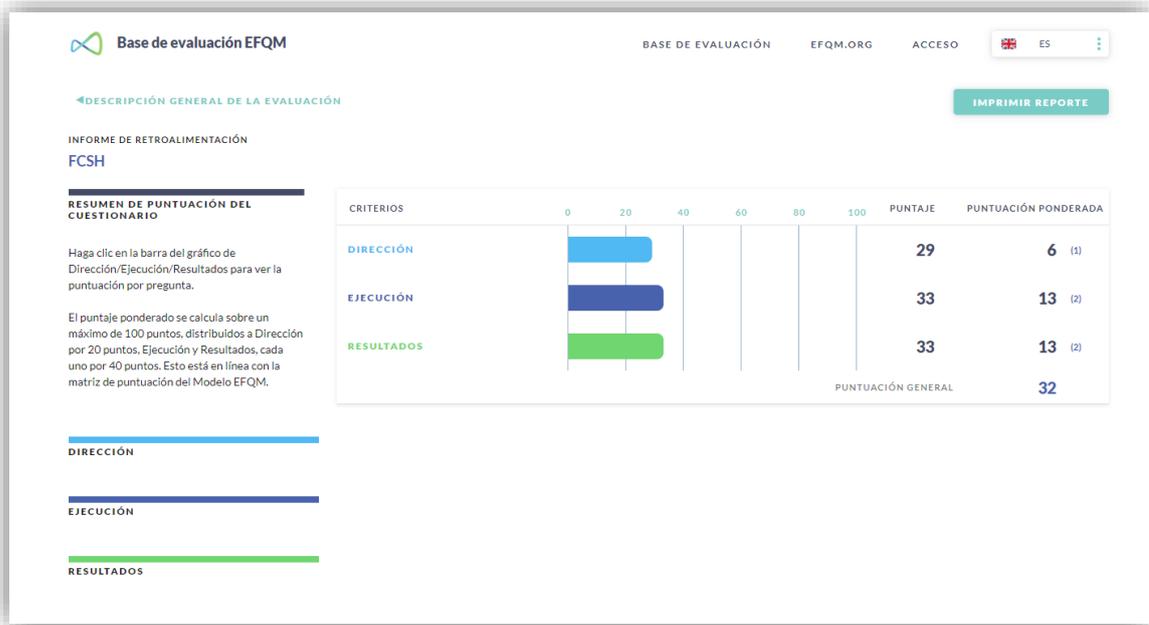
Los valores ingresados han sido sobre una puntuación general que es lo que menciona dicha metodología y lo que permitirá establecer a futuro los indicadores y actividades específicas a ejecutarse.

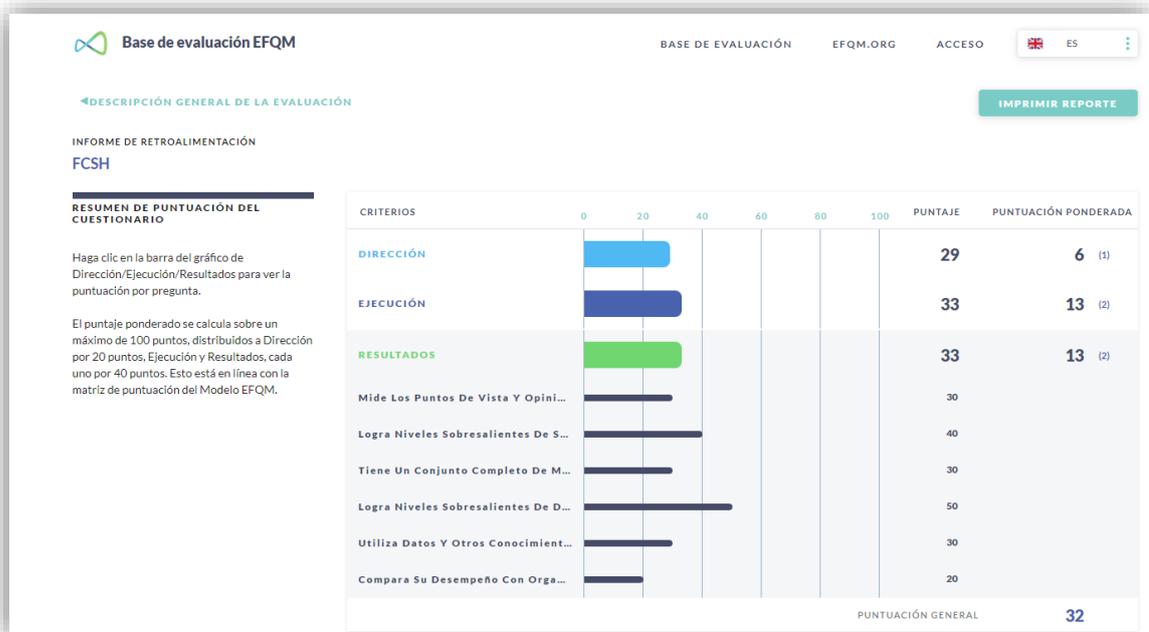
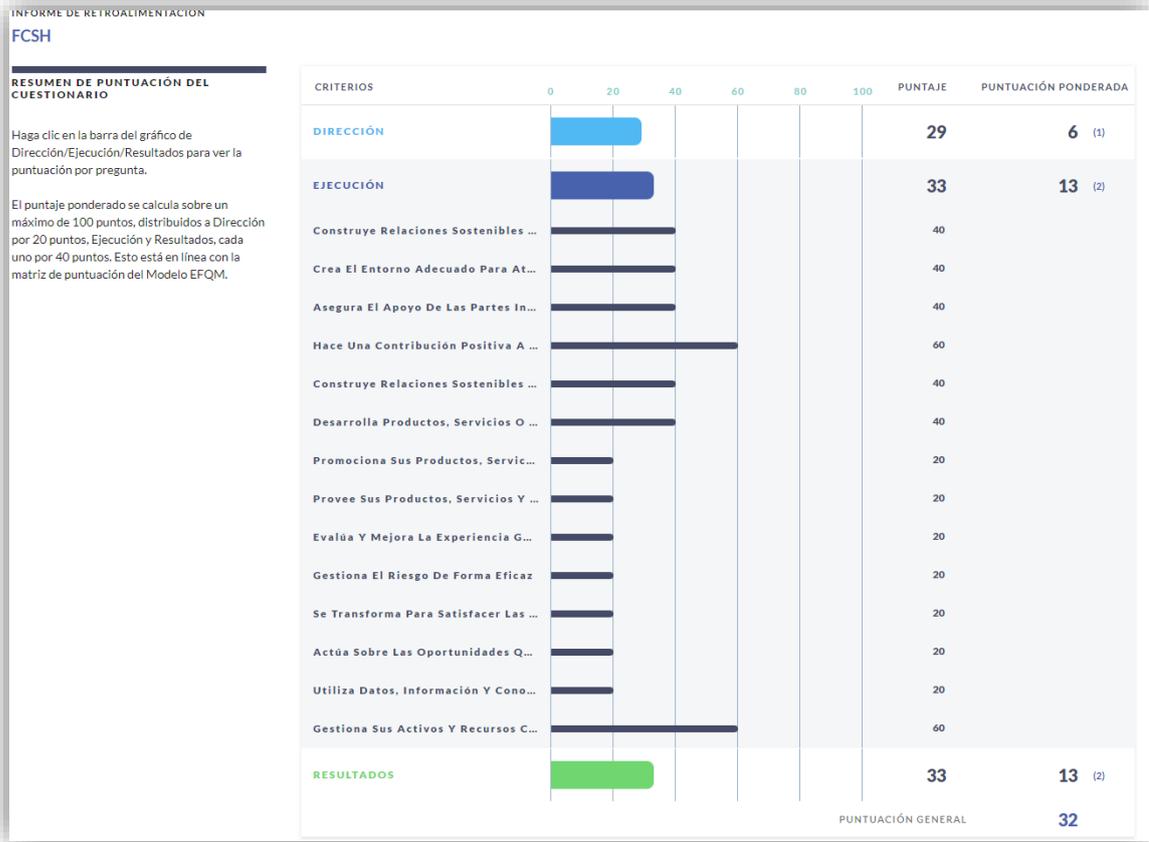
Anexo 4: Formato de evaluación de la Facultad de Ciencias Sociales Humanas, mediante la metodología REDER, criterio propósito, visión y estrategia

Enfoque		No se puede mostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede mostrar	Se puede mostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
		0%	25%	50%	75%	100%
Sólidamente fundamentado	Los enfoques de criterio, propósito, visión y estrategia tienen lógica clara.					
Integrado	Los enfoques apoyan a la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue						
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Evaluar, revisar y perfeccionar						
Medición	Miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar y establecer prioridades.					

Base de evaluación EFQM

A continuación, se presenta el resumen del cuestionario realizado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas a fin de tener una evaluación de diagnóstico.





Histórico de la evaluación a la PAP FCSH-UCE desde el año 2020 al 2022

N° UNIDADES ACADÉMICAS		NIVEL DE CUMPLIMIENTO			INDICADOR TÁCTICO/ OPERATIVO	35%
		EVA PAP SI	EVA PAP SII	% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		
1	FACULTAD DE ARTES	87%	88%	54,76%	77%	27%
2	FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	77%	84%	11,83%	58%	20%
3	FACULTAD DE CIENCIAS	94%	80%	84,00%	86%	30%
4	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	100%	94%	87,07%	94%	33%
5	FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS	60%	69%	67,24%	65%	23%
6	FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS	91%	93%	18,03%	67%	24%
7	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA DISCAPACIDADES, ATENCIÓN PREHOSPITALARIA	85%	91%	92,19%	89%	31%
8	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	88%	96%	39,22%	74%	26%
9	FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS	69%	53%	25,61%	49%	17%
10	FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS	88%	83%	43,43%	71%	25%
11	FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS	72%	76%	55,24%	68%	24%
12	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	88%	88%	76,66%	84%	29%
13	FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	85%	89%	12,38%	62%	22%
14	FACULTAD DE CULTURA FÍSICA	83%	81%	16,53%	60%	21%
15	FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS	88%	82%	53,15%	74%	26%
16	FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN	84%	85%	45,38%	71%	25%
17	FACULTAD DE INGENIERÍA EN GEOLOGÍA, MINAS, PETRÓLEO Y AMBIENTE	87%	80%	42,10%	70%	24%
18	FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA	76%	84%	54,79%	72%	25%
19	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES	80%	85%	73,45%	79%	28%
20	FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	67%	81%	28,39%	59%	21%
21	FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	83%	83%	70,22%	79%	28%

Fuente: Informes de Evaluación PAP 2020- Reportes e-Sigef
Elaboración: Dirección de Planeamiento Universitario

FACULTADES		EVA PAP SI	EVA PAP SII	EJECUCIÓN PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	INDICADOR TÁCTICO 2021	COEFICIENTE INDICADOR TÁCTICO
		ENERO-JUNIO (45%)	JULIO-DICIEMBRE (45%)	ENERO-DICIEMBRE 2021 (10%)	(100%)	(35%)
ARTES	58%	75%	32,65%	63%	22,1%	
ARQUITECTURA Y URBANISMO	76%	89%	17,74%	76%	26,6%	
CIENCIAS	36%	83%	82,73%	62%	21,6%	
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	84%	92%	52,16%	84%	29,5%	
CIENCIAS AGRÍCOLAS	52%	93%	74,08%	73%	25,4%	
CIENCIAS BIOLÓGICAS	83%	94%	77,66%	87%	30,6%	
CIENCIAS DE LA DISCAPACIDADES, ATENCIÓN PREHOSPITALARIA	82%	84%	20,52%	77%	26,9%	
CIENCIAS ECONÓMICAS	76%	96%	13,53%	79%	27,6%	
CIENCIAS MÉDICAS	73%	86%	27,15%	74%	26,0%	
CIENCIAS PSICOLÓGICAS	79%	93%	13,24%	79%	27,6%	
CIENCIAS QUÍMICAS	49%	71%	47,81%	59%	20,6%	
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	68%	83%	12,95%	69%	24,2%	
COMUNICACIÓN SOCIAL	76%	98%	6,06%	79%	27,6%	
CULTURA FÍSICA	63%	75%	15,27%	64%	22,3%	
INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS	68%	85%	27,23%	72%	25,1%	
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	65%	65%	27,25%	61%	21,4%	
INGENIERÍA EN GEOLOGÍA, MINAS, PETRÓLEO Y AMBIENTE	93%	86%	61,60%	87%	30,3%	
INGENIERÍA QUÍMICA	71%	88%	71,21%	79%	27,5%	
JURISPRUDENCIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES	87%	91%	31,10%	83%	29,1%	
MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	68%	62%	24,86%	61%	21,3%	
ODONTOLOGÍA	85%	69%	10,59%	70%	24,6%	
PROMEDIO	71%	84%	36%	73%	26%	

Fuente: Informe de Evaluación PAP 2021- Ejecución presupuestaria e-SIGEF
Elaboración: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Universitario
Fecha de actualización: 7/2/2022

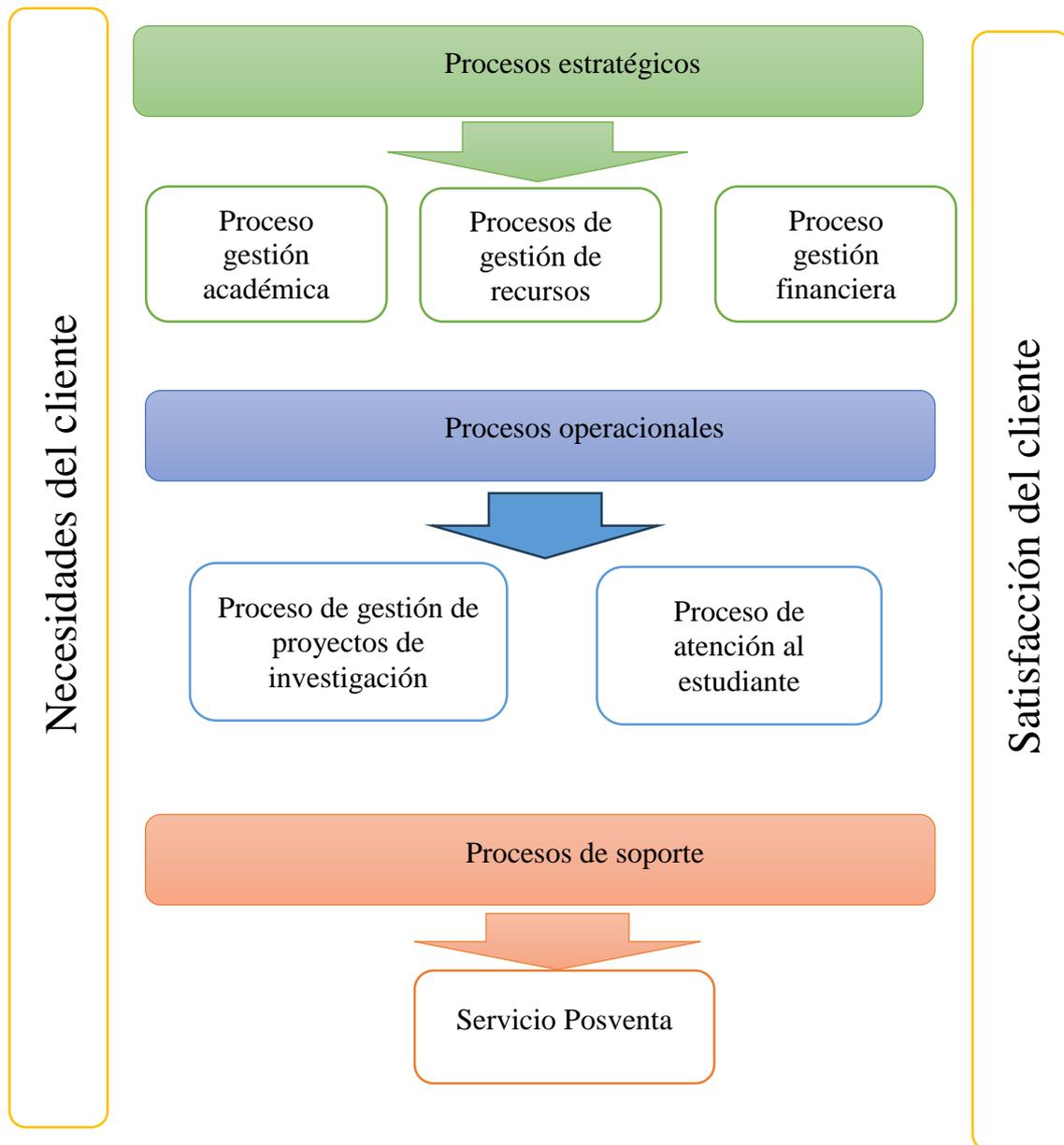


UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO UNIVERSITARIO
INDICADOR TÁCTICO/ OPERATIVO
PERIODO 2022 (ENERO-DICIEMBRE)

UNIDADES ACADÉMICAS (FACULTADES)

FACULTADES	EVA PAP TI ENERO-MARZO	EVA PAP TII ABRIL-JUNIO	EVA PAP SI ENERO-JUNIO (45%)	EVA PAP SII JULIO-DICIEMBRE (45%)	EJECUCIÓN PRESUPUESTO INSTITUCIONAL ENERO-DICIEMBRE 2021 (10%)	INDICADOR TÁCTICO 2022 (100%)	COEFICIENTE INDICADOR TÁCTICO (35%)
1 ARTES	88%	74%	81%	64%	10,70%	66%	23,2%
2 ARQUITECTURA Y URBANISMO	0%	0%	0%	62%	30,86%	31%	10,8%
3 CIENCIAS	80%	80%	80%	70%	60,79%	77%	26,8%
4 CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	82%	84%	83%	95%	33,41%	83%	29,2%
5 CIENCIAS AGRÍCOLAS	100%	0%	50%	0%	72,54%	50%	10,4%
6 CIENCIAS BIOLÓGICAS	83%	76%	80%	72%	80,40%	78%	26,7%
7 CIENCIAS DE LA DISCAPACIDADES, ATENCIÓN PREHOSPITALARIA	82%	85%	84%	73%	31,01%	74%	25,7%
8 CIENCIAS ECONÓMICAS	90%	88%	89%	71%	7,01%	73%	25,4%
9 CIENCIAS MÉDICAS	76%	77%	77%	75%	29,24%	71%	24,0%
10 CIENCIAS PSICOLÓGICAS	87%	77%	82%	82%	45,22%	78%	27,4%
11 CIENCIAS QUÍMICAS	38%	80%	59%	66%	85,16%	65%	22,7%
12 CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS		76%	76%	83%	37,55%	79%	26,4%
13 COMUNICACIÓN SOCIAL	88%	78%	83%	92%	24,18%	81%	28,4%
14 CULTURA FÍSICA	59%	67%	63%	82%	43,23%	70%	24,4%
15 INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS	72%	67%	70%	78%	48,39%	71%	24,9%
16 FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	59%	67%	63%	76%	41,16%	67%	23,3%
17 INGENIERÍA EN GEOLOGÍA, MINAS, PETRÓLEO Y AMBIENTE		86%	86%	77%	51,87%	79%	27,5%
18 INGENIERÍA QUÍMICA	33%	70%	52%	70%	69,93%	62%	21,6%
19 JURISPRUDENCIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES	56%	70%	63%	88%	46,00%	73%	25,4%
20 MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	87%	71%	79%	90%	58,15%	82%	28,7%
21 ODONTOLÓGIA	67%	56%	62%	82%	25,57%	67%	23,5%
PROMEDIO	70%	68%	69%	74%	46%	69%	24%

Fuente: Informe de Evaluación PAP 2022- Ejecución presupuestaria e-IGEP
Elaboración: Dirección de Planeamiento y Desarrollo Universitario
Fecha de actualización: 30/1/2023

Anexo 5: Mapa de procesos de la Universidad Central del Ecuador

Anexo 6: Diseño de una encuesta al usuario sobre Propósito, Visión y estrategia

Preguntas	Alternativas	
	Si	No
1. ¿Considera que el propósito de nuestra institución es claro y comprensible?		
2. ¿Cuál es su percepción de la visión de nuestra institución?		
3. ¿Cree que la visión de nuestra institución es inspiradora y motivadora?		
4. ¿Siente que la estrategia de nuestra institución está alineada con su propósito y visión?		
5. ¿Considera que nuestra institución tiene objetivos claros y medibles?		
6. ¿Cree que la estrategia de nuestra institución es efectiva para alcanzar sus objetivos?		
7. ¿Siente que la estrategia de nuestra institución se adapta a los cambios y desafíos del entorno?		
8. ¿Considera que nuestra institución tiene una ventaja competitiva clara?		
9. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el propósito, visión y estrategia de nuestra institución? _____		

Anexo 7: Formato para proponer un representante de la Facultad para el gobierno corporativo de la UCE

Políticas para proponer un representante de la FCSH

- 1. *Proceso de nominación:*** Establecer un proceso claro y transparente para la nominación de candidatos a representante de la Facultad. Esto puede incluir la presentación de candidaturas por parte de los miembros de la Facultad, la revisión de las calificaciones y la selección de los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.
- 2. *Elección democrática:*** Establecer un mecanismo de elección democrática, como votación, para seleccionar al representante de la Facultad. Esto puede incluir la organización de elecciones en las que los miembros de la Facultad tengan la oportunidad de votar por el candidato de su elección.
- 3. *Criterios de selección:*** Definir los criterios y calificaciones necesarias para ser elegible como representante de la Facultad. Estos criterios pueden incluir experiencia académica, compromiso con la institución, habilidades de liderazgo y capacidad de representación.
- 4. *Periodo de servicio:*** Establecer la duración del mandato del representante de la Facultad y la posibilidad de reelección. Esto permite una rotación y renovación periódica de los representantes para fomentar la participación y la diversidad de opiniones.
- 5. *Transparencia y rendición de cuentas:*** Garantizar la transparencia en el proceso de selección y elección del representante de la Facultad. Esto implica proporcionar información clara sobre el proceso, los candidatos y los resultados de la elección. Además, el representante debe rendir cuentas a los miembros de la Facultad y mantener una comunicación abierta y constante con ellos.

Anexo 8: Políticas para implementar chats y medios digitales

Políticas para implementar chats y medios digitales como Intranet para la comunicación interna entre el personal de la Facultad, así como también el uso de un chat laboral en WhatsApp

1. *Definir los objetivos y propósitos:* Establecer claramente los objetivos de implementar estos medios digitales de comunicación interna, como mejorar la eficiencia en la comunicación, facilitar la colaboración y agilizar la toma de decisiones.
2. *Políticas de uso:* Establecer políticas claras sobre el uso de los chats y medios digitales, incluyendo pautas de conducta, uso adecuado de la plataforma y respeto a la privacidad y confidencialidad de la información.
3. *Acceso y capacitación:* Determinar quiénes tendrán acceso a los chats y medios digitales, así como proporcionar capacitación adecuada para que los miembros del personal puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva y segura.
4. *Responsabilidades y roles:* Definir las responsabilidades y roles de los participantes en los chats y medios digitales, como los administradores de la plataforma, moderadores y usuarios, para garantizar un uso adecuado y ordenado.
5. *Uso de WhatsApp laboral:* Establecer pautas claras sobre el uso del chat laboral en WhatsApp, como la comunicación de asuntos urgentes y la disponibilidad de los miembros del personal para responder a mensajes en horarios específicos.
6. *Protección de datos:* Asegurar que se cumplan las regulaciones de protección de datos personales y garantizar la confidencialidad de la información compartida a través de estos medios digitales.
7. *Monitoreo y evaluación:* Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para identificar el uso efectivo de los chats y medios digitales, así como realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

Anexo 9: Realizar un plan de capacitaciones e integración para el personal

Se escogerá sobre la base de las necesidades expuestas por el personal de la Facultad en concordancia a lo que señale la Dirección de Talento Humano.

N°	Temas para tratar	Recursos	Tiempo
1	Comunicación efectiva: Capacitar al personal en habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita, para fomentar una comunicación clara y abierta dentro de la Facultad.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
2	Liderazgo y gestión: Brindar capacitación en habilidades de liderazgo y gestión, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los líderes y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
3	Trabajo en equipo: Promover la colaboración y el trabajo en equipo a través de actividades de capacitación que fomentan la confianza, la empatía y la resolución de conflictos.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
4	Cultura organizacional: Capacitar al personal en los valores y principios de la Facultad, para promover una cultura organizacional sólida y coherente.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
5	Desarrollo profesional: Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para que el personal pueda adquirir nuevas habilidades y conocimientos relacionados con su área de trabajo.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
6	Gestión del cambio: Capacitar al personal en habilidades para manejar y adaptarse a los cambios en la Facultad, fomentando la flexibilidad y la resiliencia.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
7	Diversidad e inclusión: Promover la sensibilización y la inclusión en el lugar de trabajo, capacitando al personal en temas de diversidad, equidad e inclusión.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana

Anexo 10: Realizar diferentes talleres que incentiven la creatividad e innovación del personal

N°	Temas de talleres	Recursos	Tiempo
1	Técnicas de pensamiento lateral: Explorar técnicas y ejercicios que fomentan la generación de ideas fuera de lo común y promueven la creatividad en la resolución de problemas.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
2	Design Thinking: Introducir a los participantes en el enfoque de pensamiento centrado en el usuario, que busca encontrar soluciones innovadoras a través de la empatía, la ideación y la experimentación.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
3	Gamificación: Utilizar elementos y dinámicas de juegos para motivar y estimular la participación activa del personal, fomentando así la creatividad y la colaboración en la resolución de desafíos.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
4	Brainstorming: Enseñar técnicas efectivas de lluvia de ideas para generar un ambiente propicio para la creatividad, donde todos los miembros del personal se sientan cómodos compartiendo y explorando nuevas ideas.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
5	Prototipado rápido: Enseñar a los participantes a crear prototipos rápidos y experimentar con diferentes soluciones, fomentando así la actitud de aprendizaje y la búsqueda de nuevas oportunidades.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
6	Pensamiento crítico: Desarrollar habilidades de pensamiento crítico en el personal, promoviendo el análisis riguroso, la evaluación de alternativas y la generación de ideas innovadoras.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana
7	Colaboración y trabajo en equipo: Realizar talleres que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, ya que la creatividad y la innovación a menudo se estimulan a través de la interacción y la diversidad de perspectivas.	Documentación anillada Proyector Computador Parlantes	1 semana

Anexo 11: Elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal

Políticas para elaborar comunicaciones digitales para mantener informado al personal

1. *Plataformas de comunicación:* Identificar y utilizar plataformas digitales adecuadas para la comunicación interna, como un portal web, una intranet o una plataforma de gestión de proyectos.
2. *Contenido relevante y oportuno:* Asegurarse de que las comunicaciones digitales proporcionen información relevante y oportuna sobre los cambios y decisiones que afectan al personal de la Facultad. Esto puede incluir actualizaciones sobre políticas, proyectos en curso, eventos y noticias relevantes.
3. *Frecuencia y consistencia:* Establecer una frecuencia regular de comunicación y mantener la consistencia en el formato y estilo de las comunicaciones digitales. Esto ayudará a mantener al personal informado de manera constante y facilitará la comprensión de la información compartida.
4. *Canal de retroalimentación:* Establecer un canal de retroalimentación para que los empleados puedan hacer preguntas, expresar inquietudes o proporcionar comentarios sobre las comunicaciones digitales. Esto permitirá una comunicación bidireccional y fomentará la participación activa del personal.
5. *Accesibilidad y usabilidad:* Asegurarse de que las comunicaciones digitales sean accesibles para todos los empleados, teniendo en cuenta factores como la accesibilidad web, el diseño responsive y la disponibilidad en diferentes dispositivos.
6. *Seguridad de la información:* Implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información confidencial compartida a través de las comunicaciones digitales, como el uso de contraseñas seguras y la encriptación de datos.
7. *Capacitación y apoyo:* Proporcionar capacitación y apoyo adecuados al personal para utilizar eficazmente las plataformas digitales de comunicación. Esto puede incluir la creación de tutoriales, materiales de referencia y sesiones de capacitación.

Anexo 12: Diseño de un Plan de reconocimiento y recompensas para el personal de la FCSH

N°	Estrategias de recompensa
1	Reconocimiento verbal: Implementar un sistema de reconocimiento verbal, donde los líderes y colegas elogian públicamente los logros y contribuciones de los trabajadores.
2	Programa de premios: Establecer un programa de premios que reconozca el desempeño excepcional y los logros significativos del personal. Los premios pueden incluir certificados, trofeos o bonificaciones.
3	Desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional como recompensa por el buen desempeño. Esto puede incluir la participación en conferencias, cursos de capacitación o programas de mentoría.
4	Flexibilidad laboral: Brindar opciones de flexibilidad laboral, como horarios flexibles o días de trabajo remoto, como reconocimiento por el trabajo duro y el compromiso.
5	Reconocimiento a largo plazo: Establecer programas de reconocimiento a largo plazo, como reconocimientos por años de servicio o hitos profesionales alcanzados.
6	Retroalimentación constructiva: Proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento regularmente, destacando los aspectos positivos del desempeño del personal y brindando orientación para el crecimiento y desarrollo.
7	Beneficios adicionales: Considere la posibilidad de ofrecer beneficios adicionales, como membresías en gimnasios, descuentos en tiendas o servicios, como recompensas para el personal destacado.
8	Celebraciones y eventos especiales: Organizar eventos especiales, como almuerzos o fiestas, para celebrar los logros y el trabajo en equipo del personal.

Anexo 13. Políticas para elaborar y enviar informes de cumplimiento semestrales

Políticas para elaborar y enviar informes de cumplimiento semestrales

1. *Contenido transparente y preciso:* Los informes de cumplimiento semestrales deben proporcionar información transparente y precisa sobre las actividades y avances de trabajo realizados por la Facultad. Esto incluye detalles sobre proyectos en curso, hitos alcanzados, desafíos enfrentados y medidas tomadas para abordarlos.
2. *Cumplimiento normativo:* Asegurarse de que los informes cumplan con los requisitos y regulaciones establecidas por los inversores y reguladores. Esto implica seguir las pautas y formatos requeridos, así como proporcionar la información necesaria de manera adecuada.
3. *Frecuencia y puntualidad:* Establecer una frecuencia regular para la elaboración y envío de los informes de cumplimiento semestrales. Es importante cumplir con los plazos establecidos para mantener a los inversores y reguladores informados de manera oportuna.
4. *Detalles relevantes y claros:* Incluir detalles relevantes y claros sobre los logros, desafíos, metas y avances realizados por la Facultad en el período cubierto por el informe. Esto permitirá a los inversores y reguladores comprender de manera efectiva las actividades y progresos de la Facultad.
5. *Métricas y resultados cuantificables:* Proporcionar métricas y resultados cuantificables que demuestren el progreso y rendimiento de la Facultad en relación con los objetivos establecidos. Esto ayudará a evaluar el desempeño y la eficacia de las actividades realizadas.
6. *Transparencia en la presentación de riesgos:* Identificar y comunicar de manera transparente los riesgos asociados con las actividades de la Facultad. Esto incluye abordar los riesgos actuales y potenciales, así como las medidas tomadas para mitigarlos.
7. *Canal de retroalimentación:* Establecer un canal de retroalimentación para que los inversores y reguladores puedan hacer preguntas, solicitar aclaraciones o proporcionar comentarios sobre los informes de cumplimiento. Esto fomentará la comunicación bidireccional y ayudará a abordar cualquier inquietud o consulta adicional.
8. *Revisión y verificación independiente:* Considere la posibilidad de realizar revisiones y verificaciones independientes de los informes de cumplimiento semestrales para garantizar su precisión y confiabilidad. Esto puede ayudar a fortalecer la confianza de los inversores y reguladores en la información proporcionada.

Anexo 14: Diseño para elaborar un plan de riesgos para mitigar el riesgo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Plan de riesgos		
N°	Factores	Desarrollo
1	Identificación de riesgos:	Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos potenciales a los que se enfrenta la Facultad, tanto internos como externos. Esto puede incluir riesgos financieros, operativos, de seguridad, tecnológicos
2	Análisis de riesgos:	Analizar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, para determinar su nivel de riesgo y priorizar las acciones de mitigación.
3	Plan de acción	Desarrollar un plan de acción detallado que establezca las medidas específicas a tomar para mitigar cada riesgo identificado. Esto puede incluir la asignación de responsabilidades, los plazos de implementación y los recursos necesarios.
4	Medidas de mitigación	Implementar las medidas de mitigación necesarias para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos identificados. Esto puede incluir la implementación de políticas y procedimientos, la mejora de la seguridad física, la inversión en tecnología.
5	Monitoreo y seguimiento	Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento continuo para evaluar la efectividad de las medidas de mitigación implementadas y realizar ajustes si es necesario.
6	Comunicación y capacitación	Comunicar de manera clara y efectiva el plan de riesgos a todo el personal de la facultad, y brindar capacitación sobre las medidas de mitigación y los procedimientos a seguir en caso de emergencia.
7	Plan de contingencia	Desarrollar un plan de contingencia detallado que establezca las acciones a seguir en caso de que ocurra un evento de riesgo. Esto incluye protocolos de emergencia, puntos de contacto y recursos de respaldo.
8	Evaluación periódica	Realizar evaluaciones periódicas del plan de riesgos para garantizar que siga siendo relevante y efectivo, y realizar ajustes según sea necesario.

Anexo 15: Elaborar y enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales

Políticas para elaborar y enviar comunicados constantes mediante medios de comunicación digitales organizacionales a la comunidad de la facultad.

1. *Planificación y programación:* Establecer un plan y un calendario para la elaboración y envío de comunicados constantes a la comunidad de la Facultad a través de medios de comunicación digitales. Esto garantizará una comunicación regular y adecuada.
2. *Contenido relevante y claro:* Asegurarse de que los comunicados contengan información relevante y clara para la comunidad de la Facultad. Esto puede incluir actualizaciones sobre eventos, proyectos, logros, cambios en las políticas o cualquier otra información importante.
3. *Canales de comunicación adecuados:* Utilizar los medios de comunicación digitales adecuados para llegar a la comunidad de la Facultad de manera efectiva. Esto puede incluir el uso de correo electrónico, sitios web, redes sociales u otras plataformas digitales.
4. *Lenguaje accesible y comprensible:* Utilizar un lenguaje claro y accesible en los comunicados para garantizar que sean comprensibles para todos los miembros de la comunidad de la Facultad. Evitar el uso de tecnicismos o jerga que pueda dificultar la comprensión.
5. *Inclusión de información importante:* Asegurarse de incluir información importante y relevante en los comunicados, como fechas y plazos, instrucciones claras, puntos de contacto para consultas adicionales, entre otros.
6. *Interacción y retroalimentación:* Fomentar la interacción y la retroalimentación de la comunidad de la Facultad. Proporcionar canales de comunicación bidireccionales para que los miembros de la comunidad puedan hacer preguntas, expresar inquietudes o proporcionar comentarios.
7. *Cumplimiento normativo:* Asegurarse de cumplir con las regulaciones y políticas establecidas por la institución educativa y los organismos reguladores en relación con la comunicación y protección de datos.
8. *Evaluación y mejora continua:* Evaluar regularmente la efectividad de los comunicados y realizar ajustes o mejoras según sea necesario. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, análisis de métricas de participación o retroalimentación directa de la comunidad.

Anexo 16: Buscar herramientas tecnológicas específicas que brinden soporte y mejora a la FCSH

Herramientas tecnológicas específicas que brinden soporte y mejora a la FCSH

1. *Plataformas de gestión del aprendizaje (LMS)*: Estas plataformas como Moodle, Canvas o Blackboard, permiten gestionar e impartir cursos en línea, gestionar tareas y evaluaciones, y facilitar la interacción entre profesores y estudiantes.
2. *Herramientas de videoconferencia*: Aplicaciones como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet, permiten realizar clases virtuales, reuniones y conferencias en línea, facilitando la comunicación y colaboración a distancia.
3. *Sistemas de gestión de contenidos (CMS)*: Plataformas como WordPress o Drupal, permiten crear y administrar sitios web de manera sencilla, lo que puede ser útil para publicar información relevante, recursos educativos y noticias de la Facultad.
4. *Herramientas de colaboración en línea*: Aplicaciones como Google Docs, Microsoft Office 365 o Trello, permiten trabajar de forma colaborativa en la creación y edición de documentos, presentaciones y proyectos, facilitando el trabajo en equipo tanto para profesores como para estudiantes.
5. *Herramientas de evaluación en línea*: Plataformas como Kahoot, Quizizz o Google Forms, permiten crear cuestionarios y evaluaciones interactivas en línea, lo que puede ser útil para realizar pruebas, exámenes y encuestas de manera digital.
6. *Plataformas de comunicación interna*: Aplicaciones como Slack o Microsoft Teams, permiten una comunicación interna eficiente entre el cuerpo docente y administrativo de la Facultad, facilitando la coordinación y el intercambio de información.
7. *Herramientas de gestión de proyectos*: Aplicaciones como Asana, Trello o Basecamp, permiten organizar y supervisar proyectos de manera efectiva, lo que puede ser útil para la planificación y ejecución de actividades académicas y administrativas.

Anexo 17: Realizar evaluaciones mensuales a la PAP de la FCSH

N°	Factores	Detalle	Observación
1	Plataforma de gestión de proyectos	Utilizar una plataforma de gestión de proyectos como Asana, Trello o Basecamp para crear un tablero o proyecto específico para la PAP de la Facultad. En este tablero, se pueden crear tareas o hitos mensuales para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan. Los miembros del equipo pueden actualizar el estado de las tareas y agregar comentarios sobre su progreso.	
2	Herramienta de encuestas	Utilizar una herramienta de encuestas en línea como Google Forms o SurveyMonkey para crear cuestionarios mensuales que evalúen el cumplimiento de los objetivos y actividades de la PAP. Los miembros del equipo pueden completar las encuestas y brindar comentarios adicionales. Los resultados se pueden recopilar automáticamente y presentar en forma de informe.	
3	Herramienta de seguimiento y reporte	Utilice una herramienta de seguimiento y reporte como Microsoft Excel o Google Sheets para crear una hoja de cálculo donde se registren los hitos mensuales de la PAP y se documente el nivel de cumplimiento. Se pueden agregar columnas para indicar el estado de cada hito (cumplido, en progreso, no cumplido) y comentarios adicionales.	

Anexo 18: Diseño de encuesta de satisfacción del cliente respecto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

N°	Pregunta	Respuestas (Escala de Likert)				
		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas?					
2	¿Cómo calificaría la calidad de los programas de estudio ofrecidos por la FCSH?					
3	¿Considera que la FCSH brinda suficientes recursos y apoyo académico a los estudiantes?					
4	¿Cómo evaluaría la disponibilidad y la calidad de las instalaciones y los recursos en la FCSH?					
5	¿Cree que la FCSH fomenta un ambiente inclusivo y diverso para todos los estudiantes?					
6	¿Considera que los profesores de la FCSH son competentes y están comprometidos con la enseñanza?					
7	¿Ha tenido una experiencia positiva con los servicios de apoyo estudiantil ofrecidos por la FCSH?					
8	¿Cree que la FCSH promueve oportunidades de investigación y participación en proyectos académicos?					
9	¿Cómo describiría la comunicación y la interacción entre el personal de la FCSH y los estudiantes?					

Anexo 19: Diseño de estructura de informe al cumplimiento de las actividades y gestión del funcionamiento de la FCSH

N°	Factores	Detalle	Observación
1	Revisar el plan de actividades	Analizar el plan de actividades establecido para la Facultad y familiarizarse con los objetivos, metas y actividades planificadas.	
2	Recopilar datos	Recopilar datos relevantes sobre el desarrollo y ejecución de las actividades planificadas. Esto puede incluir registros de asistencia, informes de progreso, resultados de evaluaciones.	
3	Evaluar el cumplimiento	Comparar los datos recopilados con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Actividades. Evaluar el grado de cumplimiento de cada actividad y determinar si se han alcanzado los resultados esperados.	
4	Analizar los resultados	Analizar los resultados de la evaluación para identificar áreas de éxito y oportunidades de mejora. Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del funcionamiento de la Facultad	
5	Elaborar un informe	Utilizando los datos y análisis realizados, elaborar un informe que resuma el cumplimiento de las actividades y la gestión del funcionamiento de la Facultad. Incluir recomendaciones para mejorar el desarrollo de futuras actividades y la gestión general.	
6	Comunicar los resultados	Presentar el informe a las partes interesadas pertinentes, como el equipo directivo, profesores y estudiantes. Comparta los hallazgos y recomendaciones para generar discusiones y acciones de mejora.	

Anexo 20: Aplicar un árbol de decisión para establecer las posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

Pasos para realizar un árbol de decisión

Para aplicar un árbol de decisión y establecer las posibilidades y posibles resultados que permitan obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, se debe efectuar los siguientes pasos:

1. *Definir el objetivo:* Determine el objetivo específico de la evaluación del futuro de la Facultad. ¿Qué información desea obtener? ¿Qué preguntas desea responder?
2. *Identificar los factores clave:* Identifique los factores clave que pueden influir en el futuro de la Facultad. Estos factores pueden incluir cambios demográficos, avances tecnológicos, tendencias económicas, políticas gubernamentales, entre otros.
3. *Recopilar datos:* Recopilar datos relevantes sobre cada uno de los factores identificados. Puede utilizar fuentes como informes de investigación, estadísticas, encuestas, entrevistas, etc.
4. *Crear el árbol de decisión:* Utilice un software especializado en árboles de decisión, como Wok o RapidMiner, para construir el árbol de decisión. Asigne los factores clave como nodos en el árbol y establezca las posibles opciones o resultados para cada factor.
5. *Asignar probabilidades y resultados:* Asigne probabilidades a cada opción o resultado en el árbol de decisión. Esto puede basarse en datos históricos, expertos en el campo o análisis de escenarios.
6. *Evaluar el árbol de decisión:* Utilice el árbol de decisión para evaluar diferentes escenarios y calcular los posibles resultados. Esto le permitirá obtener datos veraces sobre el futuro de la Facultad y evaluar las posibilidades de cada resultado.