



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL
PARA EL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2015.**

AUTORES:

EDGAR MAURICIO BASANTES MACAS

SERGIO IVÁN RUIZ GAIBOR

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

En calidad de asesor del presente Trabajo de Titulación, certifico que la creación de un Modelo de Gestión Comercial aplicado al Instituto de Posgrado y Educación Continua para el periodo 2015 desarrollado por los señores Sergio Iván Ruiz Gaibor y Edgar Mauricio Basantes Macas ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

.....
Ing. Carlos Raúl García

Director de tesis

.....
Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de titulación y que aparecen en el desarrollo del mismo son de nuestra autoría y responsabilidad

**EDGAR MAURICIO BASANTES MACAS;
SERGIO IVÁN RUIZ GAIBOR**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios en primer lugar por llenarme de bendiciones y experiencias únicas que forjaron mi personalidad y me permitieron llegar a este puntal en mi vida, a mis tres madres Doris, Noemí y Dalila que estuvieron a mi lado en los momentos más duros de mi vida; a mi tío Lenin Gaibor por ser un ejemplo de perseverancia y dedicación a seguir, a mis verdaderos amigos por escucharme y entenderme; y en especial a mi pequeña pero hermosa familia que supo estar presente en todo momento para poder guiarme y encaminarme por el sendero correcto.

SERGIO IVÁN RUIZ

Dedico de manera especial a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis extraordinarios Padres, Edgar Basantes y Carmita Macas por su noble dedicación y amor, por ser mis amigos, mis consejeros, por siempre guiarme y porque han sido la base fundamental en mi vida para llegar a ser quien soy hoy en día.

Y a toda mi familia que supo siempre apoyarme en este largo camino y que siempre confiaron en mí.

EDGAR MAURICIO BASANTES

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por habernos permitido vivir esta hermosa experiencia de ser estudiantes y darnos la oportunidad de llegar a esta meta propuesta, a nuestros padres por el incondicional apoyo y consejos recibidos, y a nuestras respectivas familias que supieron estar a nuestro lado en todas las etapas de nuestra vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, y de manera especial a la Escuela de Ingeniería Comercial, por la grandiosa oportunidad de habernos acogido en sus aulas de clase como un segundo hogar y poder recibir conocimientos no solamente para formarnos como profesionales de excelencia, sino también como personas integrales y con una buena práctica de valores.

A todos nuestros maestros que al pasar de los días en las aulas de clase, nos han compartido su conocimiento y experiencias personales para poder forjarnos como personas y profesionales de la más alta calidad.

Al Instituto de Posgrado por la grandiosa oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en su interior, por la información prestada y por el cariño y amistad que supieron compartirnos al momento de desarrollar este trabajo de calidad y excelencia.

Los autores

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
SUMMARY	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.2.1. Gestión por Procesos	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.4.1. Estructura y Criterios.	19
2.2.4.1.1. Liderazgo	21
2.2.4.1.2. Política y Estrategia.	21
2.2.4.1.3. Personas	22
2.2.4.1.4. Alianzas y Recursos	23
2.2.4.1.5. Procesos	24
2.2.4.1.6. Resultados en los clientes	24
2.2.4.1.7. Resultados en las personas	25
2.2.4.1.8. Resultados en la sociedad	25
2.2.4.1.9. Resultados clave	25
2.2.4.2. Proceso de Evaluación.	26
2.2.4.3. Elementos REDER.....	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	29
3. MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	29

3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	31
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		34
4. MARCO PROPOSITIVO		34
4.1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	34
4.1.1.1.	Macroambiente.....	34
4.1.1.2.	Micro ambiente	39
4.1.1.3.	Analisis Interno.	41
4.1.1.4.	MATRIZ FODA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	45
4.2.	DESARROLLO DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	46
4.2.1.1.	Liderazgo.....	47
4.2.1.2.	Política y Estrategia.....	55
4.2.1.3.	Personas.....	62
4.2.1.4.	Alianzas y Recursos	72
4.2.1.5.	Procesos.....	77
4.2.1.6.	Resultados en los Clientes.....	100
4.2.1.7.	Resultados en las Personas	103
4.2.1.8.	Resultados en la Sociedad	107
4.2.1.9.	Resultados Clave	110
4.2.1.10.	Matriz de puntuación REDER.....	113
CONCLUSIONES		114
RECOMENDACIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		116
ANEXOS.....		118

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Principales Indicadores Macroeconómicos 2015</i>	35
<i>Tabla 2. Procedencia de estudiantes matriculados en IPEC</i>	39
<i>Tabla 3 Necesidades de nuevos Cursos/Maestrías</i>	40
<i>Tabla 4. Matriz FODA Diagnostico Situacional</i>	45
<i>Tabla 5. Misión y Visión IPEC</i>	48
<i>Tabla 6. Objetivos Institucionales</i>	48
<i>Tabla 7. Valores del IPEC</i>	49
<i>Tabla 8. Herramientas para la Evaluación del Liderazgo</i>	49
<i>Tabla 9. Reuniones periódicas Equipos de Trabajo IPEC</i>	52
<i>Tabla 10. Procesos Gestión de Cambio</i>	55
<i>Tabla 11. Análisis FODA IPEC</i>	56
<i>Tabla 12. Planificación Estratégica</i>	61
<i>Tabla 13 Puestos de Trabajo IPEC</i>	66
<i>Tabla 14. Plan de Formación del Personal</i>	68
<i>Tabla 15 Grupos de Trabajo</i>	69
<i>Tabla 16 Comunicación Organizacional</i>	70
<i>Tabla 17 Reconocimiento del Personal</i>	71
<i>Tabla 18 Alianzas Estratégicas</i>	72
<i>Tabla 19 Infraestructura y equipamiento</i>	74
<i>Tabla 20 Información IPEC</i>	76
<i>Tabla 21 Maestrías y Cursos Propuestos</i>	85
<i>Tabla 22. Publicidad</i>	87
<i>Tabla 23 Uso de Redes Sociales</i>	88
<i>Tabla 24 RENDIMIENTO ESPERADO IPEC</i>	112
<i>Tabla 25. GENERO ENCUESTADOS</i>	134
<i>Tabla 26 EDAD ENCUESTADOS</i>	134
<i>Tabla 27 NIVEL DE INSTRUCCIÓN</i>	135
<i>Tabla 28 CONOCIMIENTO IPEC</i>	136
<i>Tabla 29. SERVICIOS IPEC</i>	137
<i>Tabla 30 CONOCIMIENTO DE CURSOS</i>	137
<i>Tabla 31 INFORMACIÓN IPEC</i>	138
<i>Tabla 32. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	138
<i>Tabla 33 UBICACIÓN IPEC</i>	139
<i>Tabla 34 RAZONES PORQUE UBICARON O NO IPEC</i>	139
<i>Tabla 35 CALIFICACIÓN INFORMACIÓN RECIBIDA</i>	140
<i>Tabla 36 PONDERACIÓN CURSOS RECIBIDOS</i>	141
<i>Tabla 37 CALIFICACIÓN CURSOS/COSTO</i>	142

<i>Tabla 38 CALIFICACIÓN DOCENTES</i>	142
<i>Tabla 39 CALIFICACIÓN ADMINISTRATIVO</i>	142
<i>Tabla 40 CALIFICACIÓN INFR.. Y EQUIP.</i>	143
<i>Tabla 41 FIDELIDAD CLIENTES</i>	144
<i>Tabla 42 RAZONES POR LA QUE TOMARÍA OTRO CURSO</i>	144
<i>Tabla 43 PUBLICIDAD IPEC</i>	145
<i>Tabla 44. INFORMACIÓN SOBRE CURSOS Y MAESTRÍAS</i>	147
<i>Tabla 45 OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	147

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Mapa de Procesos</i>	9
<i>Figura 2 MAPA DE MACRO PROCESOS IPEC</i>	11
<i>Figura 3. Aspectos clave en el cambio organizativo impulsado por la GCT.</i>	13
Figura 4. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia	20
<i>Figura 5. Esquema Lógico REDER</i>	26
<i>Figura 6. Esquema Modelo EFQM IPEC</i>	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración. 1 Pagina Web IPEC</i>	94
<i>Ilustración. 2 Modelo Sección Noticias para IPEC</i>	95
<i>Ilustración. 3 Propuesta de sección eventos.</i>	96
<i>Ilustración. 4 Autoridades del IPEC</i>	96
<i>Ilustración. 5 Organigrama IPEC</i>	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. ORGANIGRAMA IPEC</i>	50
<i>Gráfico 2. Esquema Formulación Indicador</i>	58
<i>Gráfico 3. Ciclo Aplicación Encuesta de Satisfacción del Personal</i>	67
<i>Gráfico 4. GENERO ENCUESTADOS</i>	134
<i>Gráfico 5 EDAD ENCUESTADOS</i>	135
<i>Gráfico 6 NIVEL DE INSTRUCCIÓN</i>	135
<i>Gráfico 7 CONOCIMIENTO IPEC</i>	136
<i>Gráfico 8 SERVICIOS IPEC</i>	137
<i>Gráfico 9 PUBLICIDAD IPEC</i>	138
<i>Gráfico 10 UBICACIÓN IPEC</i>	139
<i>Gráfico 11 CALIFICACIÓN INFORMACIÓN RECIBIDA</i>	140
<i>Gráfico 12 PONDERACIÓN CURSOS RECIBIDOS</i>	141

<i>Gráfico 13 CALIFICACIÓN COSTO</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 14 CALIFICACIÓN DOCENTES</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 15. CALIFICACIÓN ADMINISTRATIVO.....</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 16 CALIFICACIÓN INFR. Y EQUIP.....</i>	<i>143</i>
<i>Gráfico 17 FIDELIDAD CLIENTES.....</i>	<i>144</i>
<i>Gráfico 18 PUBLICIDAD IPEC</i>	<i>145</i>
<i>Gráfico 19. INFORMACIÓN SOBRE CURSOS Y MAESTRÍAS.....</i>	<i>147</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Encuesta Satisfacción del Servicio.....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo 2 Cuestionario evaluación de Liderazgo.....</i>	<i>120</i>
<i>Anexo 3. Cuadros de mando integral / MAPA DE MACROPROCESOS IPEC.....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 4. Tabulaciones encuesta.....</i>	<i>134</i>
<i>Anexo 5. Porcentaje de plagio en el Trabajo de Titulación</i>	<i>148</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en la creación de un Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el periodo 2015, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de los resultados y conocimientos que presta el Instituto de Posgrado (IPEC).

Se realizó una investigación de mercados y la aplicación de encuestas a clientes potenciales y actuales del instituto; mediante la cual se obtuvo datos relevantes que nos ayudaron al desarrollo del presente trabajo, en el que se propone la implementación de un Modelo de Excelencia EFQM y mediante el desarrollo de sus nueve criterios, definir los procesos que serán claves para alcanzar una gestión total de la calidad y por ende la entrega de un servicio del más alto nivel.

Se identificó y concluyó, que el Instituto de Posgrado tiene varios problemas y falencias en los procesos de entrega de los servicios, el manejo de dichos procesos y el posicionarse de una manera competitiva al Instituto frente a sus competidores más cercanos.

Se recomienda gestionar de una manera eficiente la entrega de información, las estrategias publicitarias, definir claramente los procesos que realiza el IPEC, mostrar una imagen más llamativa y renovada del instituto y la implementación del Modelo EFQM el cual ayudara a complementar de mejor manera herramientas que mejoren la calidad el servicio prestado.

Palabras clave: modelo, gestión, comercial, estrategias, marketing, criterios, excelencia, procesos, publicidad, información, servicios, herramientas.

Ing. Carlos Raúl García

DIRECTOR

SUMMARY

This thesis consists in the creation of a business management model for the Institute of Postgraduate Studies and Continuing Education at the Polytechnic School of Chimborazo in the 2015 period, with the aim of improving the efficiency and effectiveness of the results and knowledge provided by the Graduate Institute (IPEC).

Market research and conducting surveys to potential and current customers of the institute was made; whereby relevant data that helped the development of this work, in which the implementation of a EFQM Excellence Model is proposed and by developing its nine criteria, define the processes that will be important to achieve full management was obtained the quality and therefore the delivery of a service of the highest level.

It was identified and concluded that the Graduate Institute has several problems and shortcomings in the process of service delivery, management of these processes and the position of the Institute competitively against its nearest competitors.

It is recommended efficiently manage the delivery of information, advertising strategies, clearly define the processes that IPEC performs, show a striking image and renewed Institute and the implementation of the EFQM model which will complement better tools improve the quality of the service provided.

Keywords: model, management, business, strategy, marketing, criteria, excellence, processes, advertising, information, services, tools.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos en todo el mundo están en constante transformación y la constante evolución ha generalizado un cambio en la misma; hoy en día la obtención de mejores resultados en la recepción de un buen servicio educativo; exigen cada vez más a las universidades y centros educativos del país y del mundo entero en ofertar una educación de excelencia, la misma que este enmarcada en objetivos claros y enfocados en el mejoramiento del nivel de vida de la sociedad.

En nuestro país hoy en día la educación superior está orientada a cumplir los Objetivos Nacionales para el Buen Vivir y regulada por los órganos rectores de la Educación Superior, entre ellos: el CES, CEACES y SENECYT; los cuales mediante el planteamiento de estrategias, metas y obtención de resultados medibles, son un pilar fundamental para el cambio y mejoramiento continuo de los estándares educativos que se manejan actualmente en la educación, en donde la calidad de vida y el progreso de un país y de la sociedad en general está ligada directamente al nivel de educación y formación que reciba una persona en un centro educativo de educación superior.

Con estos antecedentes, la educación debe concebirse como un bien público, el cual beneficie a la sociedad y desarrollo de la misma e integre a todos los entes participativos de la misma, por lo que debe transformarse en un verdadero mecanismo de progreso y crecimiento y permitir revalorizar la educación superior al más alto nivel para así formar y entregar a la sociedad profesionales de excelencia que aporten con sus conocimientos al cambio de la matriz productiva del país.

El Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) de la ESPOCH tiene el claro objetivo de capacitar y actualizar a profesionales competitivos, emprendedores a través del conocimiento científico y tecnológico para contribuir así al desarrollo sustentable de nuestro país; por lo que la implementación del Modelo EFQM de Excelencia para el Instituto ayudará a identificar los puntos fuertes y débiles de la organización; centrándose en la relación que tienen su recurso humano y los procesos para poder ser agentes facilitadores de la obtención de resultados.

El modelo EFQM puede aplicarse con varias finalidades, las cuales mediante la utilización de cada uno de sus elementos junto con las evaluaciones respecto a la calidad, se deben constituir el criterio que encamine al IFEC hacia la Gestión de la Calidad Total.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Educación en la actualidad es uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad, y un servicio público al cual todas las personas que conformamos el país tenemos la oportunidad acceder y llegar a convertirnos en entes productivos para nuestra patria. En lo que respecta a la ciudad de Riobamba, ésta es considerada como la Ciudad Universitaria por el gran número de estudiantes propios y de otros lugares que se educan en los diferentes centros educativos de Educación Superior que aquí funcionan.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está rankeada entre una de las mejores instituciones de educación superior del centro del país y a nivel nacional, siendo un verdadero semillero de estudiantes formados científica y técnicamente, con sólidas bases y conocimientos orientados a aportar positivamente al desarrollo económico del país.

El Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la ESPOCH, acoge profesionales titulados del tercer nivel con el objetivo de formarles en especializaciones de cuarto nivel con un recurso humano de la más alta calidad.

Al analizar al Instituto de Posgrado y Educación Continua, podemos apreciar la carencia de una administración eficiente de recursos tanto humanos como financieros, los cuales estén enfocados en la buena Administración del Servicio al Cliente y la Promoción y Publicidad, situación considerada una desventaja en la captación clientes potenciales, fidelización de clientes ya existentes; y, la entrega de un servicio de excelencia al cliente, elementos necesarios para fortalecer la imagen del instituto.

Al ser la IPEC una entidad pública, su forma de financiamiento está determinada por el Plan Operativo Anual (POA), el cual en muchos casos no cubre el 100% de sus requerimientos, denotando una deficiente planificación.

1.1.1. Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera la Elaboración de un Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el año 2015, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de los resultados y conocimientos que presta el Instituto de Posgrado?

1.1.2. Delimitación del Problema

El Modelo de Gestión Comercial se lo realizará en el Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ubicado en el Cantón Riobamba, Km ½ vía a Guayaquil, Provincia de Chimborazo.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La educación es un aspecto importante en el desarrollo del capital humano de cualquier sociedad moderna; ya que la misma se constituye en una herramienta de crecimiento económico y un instrumento muy eficaz para poder abordar las inequidades de la sociedad. Benjamin Franklin dijo que “Una inversión en educación, paga el mejor tipo de interés”; y es así que concebir la educación como una inversión se debe a que la misma juega un papel fundamental en cualquier economía.

Un modelo de Gestión Comercial es un conjunto de métodos, técnicas y herramientas que permite analizar y ejecutar la información proveniente del mercado, en este caso enfocados directamente al Instituto de Posgrado y Educación Continua, para de esta manera diseñar estrategias para el mejoramiento de los servicios, procesos administrativos y comerciales del mismo.

La oferta académica que el departamento de Posgrado y Educación Continua debe promocionar es muy amplia acorde a las exigencias del mercado, y la tendencia de la nueva matriz productiva liderada por el actual gobierno.

Al crear el Plan Comercial para la IPEC con base en una de las herramientas de Gestión de la Calidad Total, como es el Modelo EFQM de la Excelencia; su objetivo es reconocer que todos los procesos que realiza el Instituto se conviertan en las vías por las cuales mediante la eficiente utilización de los recursos humanos; se obtengan los resultados planificados.

Cada uno de los elementos que se desarrollan en este modelo; conjuntamente con las evaluaciones que están enlazadas con la calidad; constituyen un criterio para poder evaluar al instituto en el progreso hacia la Calidad Total.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el año 2015, para mejorar la eficiencia y eficacia de los resultados y conocimientos que presta el Instituto de Posgrado.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de los procesos comerciales del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Revisar las diferentes técnicas y herramientas administrativas para la elaboración del Modelo de Gestión Comercial.
- Diseñar metas y estrategias comerciales viables y recomendables que puedan ser implementadas y evaluadas a futuro.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

El Plan Nacional para el Buen Vivir establece la necesidad de transformar la universidad para transformar la sociedad. En la medida en que el conocimiento sea un medio para radicalizar la democracia, generar una nueva forma de acumulación sostenible ambientalmente y edificar relaciones sociales no capitalistas, podrá constituirse en el motor de la construcción de una sociedad emancipada.

Actualmente, se habla que la economía del conocimiento, ligada a la producción de servicios inmateriales, intensiva en saberes especializados, necesita de otro tipo de universidad, lo que algunos autores han denominado la «universidad empresa» o corporate university.

Esta nueva universidad, que se inserta en la construcción de un nuevo capitalismo necesita de una nueva institucionalidad que esté ligada a los intereses de producción y acumulación del capital. La universidad se transforma en lo que algunos autores se han dado en denominar la «fábrica de conocimiento». La universidad y todo su aparato tecnológico se transforma en el medio de producción más importante que utilizan las grandes corporaciones para generar riqueza. Lo que está sucediendo a nivel mundial en los últimos 50 años es una transición del capitalismo industrial al capitalismo cognitivo, lo que trae aparejado una transformación de la universidad de masas a la universidad empresa.

El proceso de transformación universitaria que se vive en Ecuador actualmente tiene que reflexionarse en una dimensión más amplia y no desarticulada de la crisis mundial y de los cambios que se viven en la región.

Uno de los ejes que atraviesa el cambio de mirada respecto a la universidad consiste en redefinirla como un bien social público.

Tenemos que tomar en cuenta un hecho ya histórico: que en el país se ha firmado un nuevo pacto de convivencia social con características que contrastan con la situación que veníamos viviendo. Este nuevo pacto social se busca transitar de una sociedad del privilegio a una sociedad democrática; es decir, a la construcción de un proyecto de sociedad y de Estado para todos y todas. En este marco, si existe un nuevo proyecto social, la sociedad tiene que preguntarse, ¿qué universidad necesitamos para esa nueva sociedad ecuatoriana que deseamos construir? En efecto, si bien la reforma universitaria puede ser un objetivo loable en sí misma, no puede constituirse en el fin último, por lo que se ha vuelto urgente pensar en las transformaciones que hay que provocar en la educación superior universitaria para construir el tipo de sociedad que deseamos.

Si bien el nuevo país busca un proyecto unitario, plurinacional e intercultural, más democrático, más igualitariamente inclusivo, no racista, ni discriminador, soberano, que dependa de sus propias fuerzas, no patriarcal, que recupere lo público para la sociedad, que respete la biodiversidad, entonces la universidad que tenemos debe atravesar por profundos cambios que catapulten dichas transformaciones. El objetivo ulterior no es transformar la universidad por sí misma, sino como un medio para transformar la sociedad. (Ramirez, 2012)

De lo anterior, se puede deducir que hoy en día la educación a nivel superior está inmersa en un cambio radical, no solamente en su infraestructura física, sino también en contar con un equipo de profesionales con títulos de cuarto nivel, direccionados a transformar las viejas estructuras de nuestra sociedad, y de los distintos sectores productivos que lo conforman.

2.1.2. Mapa de Macro Procesos del IPEC.

El Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la ESPOCH, en base a los requerimientos de la SENEYCYT sobre procesos y sistemas de calidad, con la aprobación de Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, designa al Ing. Geovanny Alarcón como responsable de la elaboración del Módulo de Gestión de Procesos del Instituto de Posgrado y Educación Continua, y es así que se crea el MAPA DE PROCESOS DE LA IPEC.

2.1.2.1. Gestión por Procesos .

La Gestión por Procesos permite tener una visión sistemática de cualquier organización, contribuyendo a ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite advertir la inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

2.1.3. Mapa de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc. El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad. (Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, Juan Carlos; Universidad de Cartagena)

Un **procedimiento** es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Un **mapa de procesos** es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos. Nosotros recomendamos utilizar el siguiente:



Figura 1. Mapa de Procesos

Fuente: Libro La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008

Elaborado por: I. Ruiz, M. Basantes

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

2.1.4. Procesos Claves

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente /usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

2.1.5. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

2.1.6. Procesos de Apoyo o Soporte

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves.

Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes /usuarios.

2.1.7. Mapa de Macro Procesos del IPEC.

La información (cuadros) facilitada por el Director del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, con la que actualmente el IPEC está trabajando, son las únicas evidencias de este modelo con el que se manejan los procesos en el instituto.

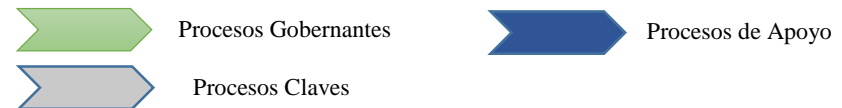
Los demás cuadros con los que trabaja el Instituto de Posgrado se encuentran en la parte de Anexos donde se grafica cada uno de ellos.

MAPA DE MACROPROCESOS DEL IPEC



Figura 2 MAPA DE MACRO PROCESOS IPEC

Fuente: Director de IPEC
Elaborado por: I. Ruiz, M. Basantes



2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión

Cabrera & García (2014) al referirse a la gestión lo define como: “El proceso de alcanzar metas de la organización, a través de trabajar con la participación de las personas y los demás recursos de la organización, y es así que la gestión está enmarcada en el desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar”.

El autor explica las funciones básicas de la gestión de la siguiente manera:

Planificación: La planificación consiste en la elección de las tareas que se deben realizar para alcanzar las metas organizacionales, que expondrá cómo se deben realizar las tareas, y cuándo deben llevarse a cabo.

Organización: La organización puede ser pensada como la asignación de las tareas desarrolladas en las etapas de planificación, a varios individuos o grupos dentro de la organización. Organización es crear un mecanismo para poner los planes en acción.

Dirección: También se conoce como motivador, líder se puede definir como orientar las actividades de los miembros de la organización en la dirección que él ayuda a la organización a avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos. El propósito de influir es aumentar la productividad.

Control: El control implica las siguientes funciones desempeñadas por el administrador:

- Recopilar información que mide el desempeño.
- Comparar el rendimiento actual con normas de rendimiento establecidas.
- Determinar el próximo plan de acción y las modificaciones para cumplir con los parámetros de rendimiento deseados.

2.2.2. Gestión de Calidad Total

Según Camisón, Cruz, & Tomás, (2006) la calidad total “es un sistema de dirección el cual está enfocado en las personas, buscando continuamente el incremento de la satisfacción del consumidor a un valor continuamente menor, este es un sistema completo el cual trabaja horizontalmente integrando las funciones entre departamentos, donde se ven implicados todos los empleados de la organización”.

Implantar un enfoque de gestión de calidad en una empresa no es una tarea fácil ya que se debe introducir cambios, los cuales son retos a los que se debe enfrentar la empresa, entre ellos:

- Un cambio organizativo.
- Cambio en la cultura de la organización.
- La implantación de una planificación basada en proyectos.

Estos retos a los cuales la empresa debe enfrentarse al momento de aspirar obtener un cambio en la gestión de su calidad, está ligada en la adaptación de enfoques completos, los cuales exigen que la misma se debe alinear a los 7 aspectos clave de la vida organizativa.

Figura 3. Aspectos clave en el cambio organizativo impulsado por la GCT.



Fuente: Libro Gestión de la Calidad Total
Elaborado por: I. Ruiz, M. Basantes

- **Misión.** Es la razón de ser de la organización.
- **Objetivos.** Son resultados medibles que la organización desea alcanzar.
- **Estrategia.** La estrategia establece cómo van a ser alcanzados la misión y los objetivos.
- **Estructura.** La estructura es la relación entre las personas y los roles y responsabilidades, organizados en procesos, que los individuos y los equipos asumen para el logro de los objetivos.
- **Cultura.** La cultura se define como las normas, las creencias y los valores que guían el comportamiento de las personas y que apoyan el modo en que trabajan juntas.
- **Personas:** La gestión de las personas abarca, junto a su integración dentro de una estructura, el diseño de sistemas y procesos que hagan efectivo y satisfactorio su trabajo.
- **Procesos:** La organización de las tareas y tecnologías en procesos permite afrontar el trabajo organizativo con una visión horizontal

Principios de la Calidad Total

Camisón, Cruz, & Tomás, (2006) al hablar de la calidad total señala que la misma “tiene muchas perspectivas, las cuales una organización debe enfocarse para poder realizar este cambio en pos de la mejora de sus procesos”.

- **Orientación al cliente.**

Este principio postula la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta.

▪ **Orientación estratégica a la creación de valor.**

La orientación estratégica hacia la creación de valor exige recurrir a prácticas de distintos tipos, que garanticen la integración de la calidad en el proceso estratégico de la empresa. Entre las prácticas fundamentales, podemos citar las siguientes:

- Investigación e identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- La enunciación de los objetivos e indicadores de desempeño pertinentes.
- El análisis estratégico.
- Prácticas enfocadas a explotar el potencial de creación de ventajas competitivas que la calidad y su gestión establecen.
- Prácticas enfocadas a la cooperación con clientes y proveedores para la mejora compartida de la calidad y la reducción de costos.
- Las prácticas de mejora continua y de orientación hacia la innovación y el aprendizaje, consustanciales al despliegue de los enfoques modernos de Gestión de la Calidad.

▪ **Liderazgo y compromiso de la dirección**

La puesta en práctica de la Gestión de Calidad Total desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección. El compromiso de la alta dirección con la Gestión de la Calidad Total se plasma en su comprensión y entusiasmo con el concepto, así como con su implicación en la aplicación del concepto en la visión, la misión, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa.

Una dirección que lidera la Gestión de Calidad Total diseña los procesos y los sistemas buscando erradicar las causas comunes de variación en la calidad de sus productos, pero también establece e implanta políticas adecuadas para el desarrollo del capital humano a fin de anticipar los potenciales problemas esporádicos y de explorar oportunidades de mejora.

- **Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias.**

La orientación a las personas es uno de los pilares en que se sustenta la Gestión de Calidad Total, aunque está íntimamente asociado a otros valores como el compromiso y liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna.

Este principio establece que, para que la Gestión de Calidad Total dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todos sus ámbitos, para inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros. La GCT asume que la calidad es algo que se hace «con las personas», en vez de algo que se hace «a las personas».

- **Selección del personal**

Las prácticas de selección de personal deben ajustarse a un entorno de calidad, muchas empresas son inamovibles en este aspecto, manteniendo el mismo proceso de selección que venían usando antes de la implantación de la Gestión de Calidad Total, por pensar que las habilidades que el personal precise pueden desarrollarse a través de la formación.

El enfoque en las personas exige prácticas de estímulo por su participación activa para identificar y corregir los problemas de calidad que se presenten. Es responsabilidad de la dirección establecer un sistema participativo que preste atención a las sugerencias, las opiniones y los intereses de los empleados, que motive a la acción y a la toma de responsabilidades en cuestiones de calidad por parte de todos.

- **Visión global, sistémica y horizontal de la organización.**

Otra característica singular de los nuevos modelos de Gestión de la Calidad es su carácter global. La Gestión de Calidad Total se configura como una estrategia que envuelve a la organización completa: a cada departamento, a cada actividad, a cada persona, contribuyendo cada uno desde su nivel de responsabilidad.

La visión global de la Gestión de la Calidad moderna exige la participación de todos los miembros y de todas las funciones de la organización de cara a la satisfacción del cliente y a la reducción de los costos que no le añaden valor. Todos los miembros y las unidades de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad

dentro de su propia área de responsabilidad. Por tanto, los principios de GCT deben desarrollarse por toda la organización.

- **Orientación a la cooperación.**

La cooperación externa facilita la implantación de otros tres principios: la orientación estratégica hacia la creación de valor, la orientación hacia el cliente y la orientación al aprendizaje y la innovación. La fuerza que facilita esta concepción global de la organización que incluye la cooperación externa es, junto al impulso directivo, un enfoque hacia la creación de valor para todos sus grupos de interés.

La eficacia y la eficiencia de la empresa se acrecientan cuando establece con sus grupos de interés externos relaciones de confianza y pautas de trabajo en equipo mutuamente beneficiosas. En especial, la cooperación externa acrecienta la competitividad de la empresa gracias a la optimización de las relaciones con los clientes, contribuyendo a aumentar su satisfacción y fidelidad. El estímulo de la cooperación interna y externa también genera frutos positivos sobre el aprendizaje y la capacidad de adaptación e innovación de los socios.

- **Orientación al aprendizaje y a la innovación.**

El principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical. El principio incorpora, pues, dos clases de procesos de mejora:

- La mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.
- La mejora radical, asentada en la innovación radical y el aprendizaje generativo.

- **Orientación ética y social.**

El principio de orientación hacia los grupos de interés supone movilizar recursos para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave, incluyendo empleados, sociedad, proveedores y accionistas.

La introducción de este principio puede descansar en variadas prácticas. Podemos citar las acciones orientadas a implicar a la empresa en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad local. La orientación social también se plasma en el establecimiento de sistemas de Gestión de la Calidad que incorporen el respeto medioambiental, el ahorro de recursos y la seguridad de los procesos y los productos.

2.2.3. Gestión Comercial

Nunes, (2012) al referirse a la gestión comercial manifiesta que es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructura.

2.2.4. Modelo EFQM de la Excelencia.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fue fundada en octubre de 1989 cuando el CEO / Presidentes de 67 empresas europeas suscribió un Documento de Políticas y declaró su compromiso con el logro de la misión y visión EFQM.

La Fundación creó un equipo de expertos de la industria y la academia, para desarrollar el Modelo EFQM de Excelencia, un marco integral que se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Éste fue utilizado por primera vez para apoyar la evaluación de las organizaciones en el Premio Europeo a la Calidad en 1992. (EFQM, 2015)

El Modelo EFQM de Excelencia puede aplicarse con varias finalidades, tales como:

- Realizar una autoevaluación.
- Realizar una autoevaluación por parte de un tercero.
- Realizar actividades de benchmarking.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo de la Calidad.

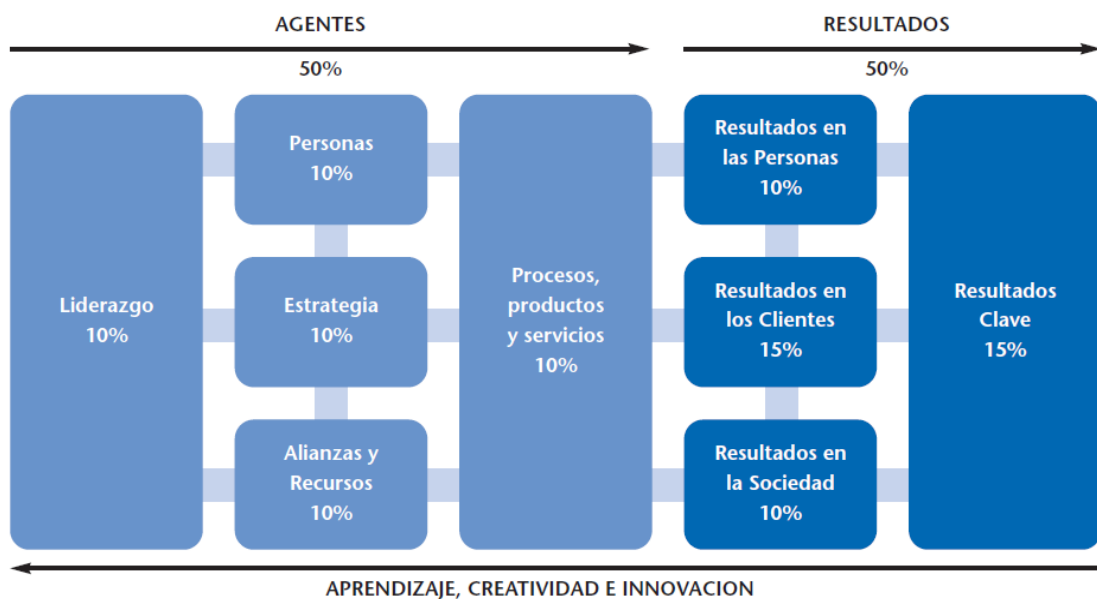
El modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa: *“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos.”* (Sánchez & Granero Castro, 2005)

2.2.4.1. Estructura y Criterios.

El Modelo de Excelencia de la EFQM busca identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que constituyen el modelo están organizados en Agentes Facilitadores y Resultados.

Este modelo constituye un sistema de gestión que pone énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias a seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal, y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, de cara a lograr una serie de resultados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. Es necesario subrayar la interrelación de los criterios así como el carácter dinámico de éstos. El modelo se organiza en tres dimensiones, ocho principios y nueve criterios.

Figura 4. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Elaboración propia con base en EFQM (2012)

- **Agentes facilitadores:** los criterios de este grupo (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos) reflejan la manera de actuar de la organización.
- **Resultados:** los criterios de este grupo (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) tratan sobre los logros de la Organización. Estos criterios están enmarcados en lo que está consiguiendo la empresa y lo que quiere conseguir con la implantación de un modelo de gestión de calidad.

Cada uno de los elementos del modelo, junto con las evaluaciones respecto a la calidad, constituye un criterio que cabe utilizar para valorar el progreso de una organización hacia

la Gestión de Calidad Total. La importancia de cada elemento viene establecida por el propio modelo, el cual establece una valoración igual entre los agentes y resultados. Estos porcentajes son orientativos para las organizaciones que desean emplear el modelo como herramienta de autoevaluación, pudiendo otorgar otros pesos que se adecuen mejor a las características específicas de su organización. Cada uno de los elementos, a su vez, está formado por un conjunto de sub criterios o áreas de aplicación, que recogen el contenido de aquéllos, y que son utilizados como criterios de evaluación de cada elemento.

2.2.4.1.1. Liderazgo

Este criterio indica cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo de dirección y de todos los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de la Gestión de Calidad Total. Los líderes deben utilizar su carisma para conseguir guiar al resto de los empleados hacia el objetivo perseguido.

Este criterio se subdivide en cinco sub criterios. En ellos se reflejan las actuaciones específicas que guiarán a los líderes de la organización hacia la excelencia:

- **Subcriterio 1a:** Los líderes deben desarrollar la misión, la visión, los valores y los principios éticos y actuar como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- **Subcriterio 1b:** Los líderes deben implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- **Subcriterio 1c:** Los líderes deben interactuar con clientes, socios y representantes de la sociedad.
- **Subcriterio 1d:** Los líderes deben reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- **Subcriterio 1e:** Los líderes deben definir e impulsar el cambio de la organización.

2.2.4.1.2. Política y Estrategia.

Con este criterio se trata de analizar cómo se refleja el concepto de GCT en la política y estrategia de la empresa, cómo ésta incorpora los principios de la calidad total a la

formulación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia, y cómo las convierte en planes y acciones.

Para la consecución de una política y estrategia orientada hacia la excelencia, las empresas deben seguir cuatro sub criterios:

- **Subcriterio 2a:** Basar la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- **Subcriterio 2b:** Basar la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- **Subcriterio 2c:** Desarrollar la política y la estrategia continuamente, revisarla y actualizarla.
- **Subcriterio 2d:** Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave.

2.2.4.1.3. Personas

Este criterio estudia cómo libera la organización todo el potencial de su personal empleado con el objeto de mejorar el negocio de forma continuada. Se incluyen aquí la planificación y mejora de los recursos humanos, cómo se mantienen y desarrollan las capacidades del personal, cómo se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento, cómo se implica, faculta y reconoce al personal, cómo existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización, y cómo cuida la organización a sus empleados. Todo ello se realiza con la finalidad de conseguir que el personal de la organización dedique todas sus habilidades para que la organización consiga el máximo beneficio.

Las organizaciones pueden orientar a sus recursos humanos hacia la excelencia a través de los siguientes sub criterios:

- **Subcriterio 3a:** La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

- **Subcriterio 3b:** La identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- **Subcriterio 3c:** La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- **Subcriterio 3d:** La existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- **Subcriterio 3e:** La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización.

2.2.4.1.4. Alianzas y Recursos

Este criterio se centra en cómo se gestionan, utilizan y conservan eficazmente los recursos de la empresa y las relaciones con los proveedores, en apoyo de la política y la estrategia, así como la forma en que se gestiona el conocimiento y la tecnología.

Para la consecución de este criterio las organizaciones deben perseguir los Sub criterio:

- **Subcriterio 4a:** Gestionar las alianzas externas.
- **Subcriterio 4b:** Gestionar los recursos económicos y financieros.
- **Subcriterio 4c:** Gestionar los edificios, equipos y materiales.
- **Subcriterio 4d:** Gestionar la tecnología.
- **Subcriterio 4e:** Gestionar la información y el conocimiento.

2.2.4.1.5. Procesos

En este criterio queda reflejado cómo se identifican los procesos (actividades generadoras de valor añadido), especialmente los críticos para el éxito, a fin de gestionarlos y revisarlos de manera sistemática y de establecer sistemas para su mejora permanente mediante la innovación y la creatividad.

Este criterio se compone de los siguientes Subcriterio:

- **Subcriterio 5a:** Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos.
- **Subcriterio 5b:** Introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- **Subcriterio 5c:** Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Subcriterio 5d:** Producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios.
- **Subcriterio 5e:** Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes.

2.2.4.1.6. Resultados en los clientes

Este criterio mide, pues, de una manera exhaustiva los resultados alcanzados con respecto a sus clientes tanto internos como externos.

Las empresas deben utilizar:

- **Subcriterio 6a:** Medidas de percepción.
- **Subcriterio 6b:** Indicadores de rendimiento.

2.2.4.1.7. Resultados en las personas

Este criterio mide los logros que se están alcanzando en relación con la satisfacción de los empleados. Las mediciones conjugan la percepción del personal con respecto a su empresa y mediciones complementarias respecto a la satisfacción de los empleados.

Para cumplir este criterio las empresas también deben valerse de:

- **Subcriterio 7a:** Medidas de percepción.
- **Subcriterio 7b:** Indicadores de rendimiento.

2.2.4.1.8. Resultados en la sociedad

En este criterio, se examinan y valoran los resultados obtenidos en aquellos otros aspectos que no pertenecen propiamente a la razón de ser del centro, pero que se desarrollan y producen impacto en la sociedad.

Para cumplir este criterio las empresas también deben valerse de:

- **Subcriterio 8a:** Medidas de percepción.
- **Subcriterio 8b:** Indicadores de rendimiento.

2.2.4.1.9. Resultados clave

El modelo de 1991 se refería solamente a los logros de la empresa en relación con el rendimiento económico previsto y a los objetivos financieros y no financieros planificados, así como en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero en la sociedad.

El modelo de 1999 se refiere exclusivamente a los logros alcanzados en relación con los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y a la medición de aspectos

como la comprensión, el conocimiento, la predicción y la mejora de estos resultados. El modelo revisado de 2003 mantiene la anterior conceptualización.

Las empresas deben valorar sus:

- **Subcriterio 9a:** Resultados clave del rendimiento de la organización.
- **Subcriterio 9b:** Indicadores clave del rendimiento de la organización.

2.2.4.2. Proceso de Evaluación.

La herramienta básica utilizada en el proceso de evaluación del Modelo de Gestión EFQM es la lógica REDER, la cual se compone de cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evolución.

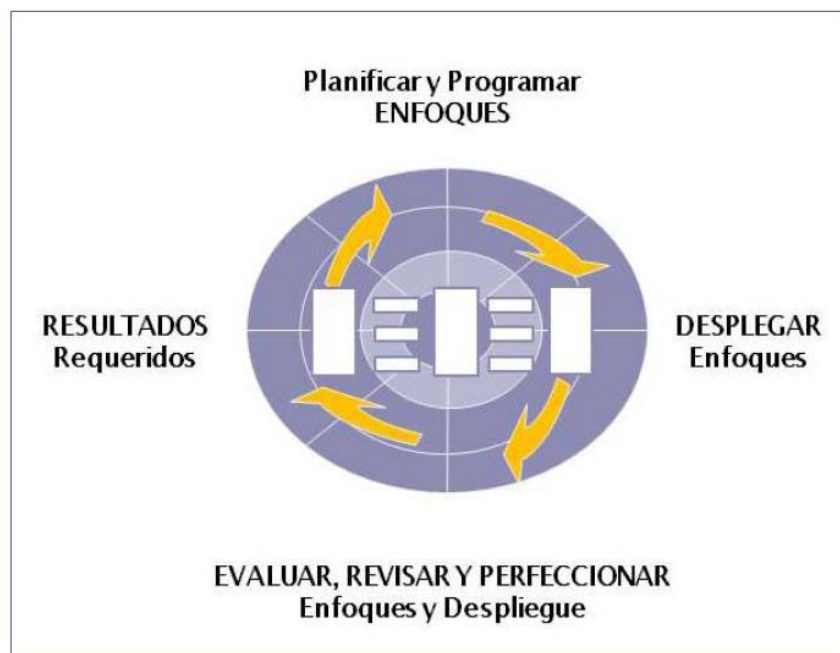


Figura 5. Esquema Lógico REDER

Fuente: Elaboración propia con base en EFQM (2012)

La lógica RADAR es un marco de evaluación dinámica y poderosa herramienta de gestión que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización. (EFQM, 2015)

La Matriz RADAR o REDER es una herramienta de gestión sencilla pero poderosa que puede ser aplicada de diferentes maneras para ayudar a impulsar la mejora continua:

- La evaluación de la madurez de los planteamientos que ha implementado.
- La evaluación de la excelencia de los resultados obtenidos.
- Ayudar a estructurar los proyectos de mejora.

2.2.4.3.Elementos REDER.

La lógica REDER se compone de cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión. A continuación se describe la conceptualización que la EFQM proporciona para cada uno de estos elementos. De estas definiciones se desprenden los objetivos que deben establecerse las organizaciones que persiguen la excelencia en la aplicación de estos elementos en su seno:

- **Resultados.** Las organizaciones necesitan determinar los resultados que desean conseguir como parte de su política y estrategia. Los resultados deben hacer referencia al rendimiento de la organización, en términos económicos, financieros y operativos, así como a las percepciones de los grupos de interés de la organización. En una organización excelente los resultados muestran tendencias positivas y un desempeño positivo sostenido, los objetivos se cumplen o superan, el desempeño es bueno en comparación con otras organizaciones y estará causado por el enfoque adoptado. El alcance de los resultados cubrirá las áreas relevantes.
- **Enfoque.** Las organizaciones necesitan planificar y desarrollar el enfoque que van a adoptar de una manera fundamentada e integrada en la organización. El enfoque adoptado debe perseguir la consecución de los resultados requeridos ahora y en el futuro.

Una organización excelente debe, planificar cuidadosamente y justificar detalladamente las acciones a llevar a cabo, las cuales deben estar fundamentadas en una lógica racional, y estar bien definidas. Los procesos por su parte deben estar enfocados a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, y apoyar la política y la estrategia de la organización.

- **Despliegue.** Con este elemento se evalúan las acciones llevadas a cabo en las organizaciones para poner en práctica el enfoque adoptado. Las organizaciones necesitan desplegar los enfoques adoptados de un modo sistemático que asegure su

implementación completa. Las organizaciones excelentes deben implementar el enfoque en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

- **Evaluación y Revisión.** Esta dimensión cubre las acciones que las organizaciones realizan para valorar y revisar el enfoque y la aplicación de éste. Las organizaciones necesitan evaluar y revisar los enfoques adoptados, realizando un seguimiento y un análisis de los resultados alcanzados y a las actividades continuas de aprendizaje. A partir de aquí, se deberán identificar y establecer prioridades así como planificar e implantar posibles mejoras. Las organizaciones excelentes someten regularmente a evaluación el enfoque adoptado y el modo en que éste se implementa. Las conclusiones extraídas de esta evaluación servirán de base para el aprendizaje, lo que permitirá una mejora continua en las actividades de la organización.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación, se utilizó la modalidad de investigación mixta; es decir con un enfoque Cualitativo y Cuantitativo los cuales nos ayudaron a encontrar una perspectiva más precisa del fenómeno.

Se utilizó el método cualitativo ya que este tipo de investigación nos ayudó a observar la realidad del Instituto de Posgrado y Educación Continua, ya que el mismo nos proporciona una riqueza y una profundidad de datos, para así poder emitir los juicios de valor adecuados.

La investigación cuantitativa nos ofreció la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, ya que mediante el conteo de los datos obtenidos mediante la utilización de las encuestas a la población de estudio tanto actual como potencial; pudimos obtener datos más reales y valederos para así poder utilizarlos positivamente.

Al utilizar el tipo de investigación mixta nos ayudó a tener una visión más clara de nuestro problema; así como las formas más idóneas para estudiar y poder solucionar los problemas de la investigación.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo Descriptiva ya que al examinar el problema llegamos a definir una solución; Exploratoria ya que no existen investigaciones previas a este tema las cuales ayuden a determinar una solución idónea al tema de investigación; y la misma se la realizó en un periodo de tiempo determinado el cual ayudó a elaborar más rápido la investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la investigación realizada se tomaron en cuenta la población urbana de la ciudad de Riobamba, en las edades comprendidas entre los 14 y 50 años de edad; 155.068 habitantes, valor el cual se lo obtuvo del incremento del 1,4% anual desde el último censo realizado en el año 2010.

Fórmula para el cálculo de la muestra de encuestados.

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2)(N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la población
p= Probabilidad de éxito
q= Probabilidad de fracaso
k= nivel de confianza
e= error muestral

Reemplazando:

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 159711}{(0,05^2)(159711 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{148927.49}{388.63}$$

$$n = 383.63$$

$$n = 383 \text{ Encuestas}$$

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Métodos

Los métodos analíticos, sistemático, deductivo e inductivo, se utilizaron en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretó y analizó la información respecto al problema y posibles soluciones de estudio, partiendo de lo particular a lo general, además permitió estructurar un Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en la investigación consistieron en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes a partir de las encuestas y entrevistas abiertas. La encuesta estuvo destinada a obtener datos de diferentes personas las cuales emitieron sus opiniones que fueron prioritarias al momento de estructurar el Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Posgrado.

3.4.3. Instrumentos

- **Investigación de campo**

Se realizó una recopilación de información en los habitantes de la ciudad de Riobamba, el cual fue nuestro mercado objetivo para realizar la investigación.

- **Investigación bibliográfica – documental**

La investigación fue bibliográfica porque nos permitió explorar qué se ha escrito por parte de los diferentes autores sobre los modelos de gestión comercial, que corresponde al marco teórico de esta investigación.

3.4.4. Resultados

Después de haber realizado la encuesta de satisfacción del servicio recibido a los estudiantes del IPEC y clientes potenciales del mismo, pudimos determinar los siguientes hallazgos, los cuales están detallados de mejor manera en el Anexo 4:

- La mayoría de personas encuestadas son de género femenino.
- El promedio de edad de los encuestados que formaron parte de esta encuesta tienen un rango de edad entre los 19 y 24 años de edad, seguidos por un promedio de 25 a 30 años.
- El nivel de educación de los encuestados es de tipo Superior.
- Más de la mitad de los encuestados no conocen el Instituto de Posgrado.
- Del 47% de personas que conocen el IPEC, menos de la mitad conocen qué tipo de cursos oferta el instituto.
- La gran mayoría de encuestados respondió que la información obtenida sobre el IPEC la recibió por medio del Internet.
- La mayoría de encuestados respondió que no fue fácil ubicar el Instituto de Posgrado dentro de la ESPOCH, ya que no conocían la ubicación del instituto y por la falta de señalética del mismo.
- La apreciación que tienen sobre la manera en que reciben información sobre los cursos y maestrías que está ofertando el IPEC es buena,
- Los encuestados tienen una percepción Buena sobre los cursos y maestrías recibidos.
- Los precios de los cursos son percibidos por parte del alumno como bueno, la calidad docente esta percibida como Muy Buena; en lo que se refiere al recurso administrativo lo consideran con una apreciación Buena; y, en lo que concierne a Infraestructura y Equipos con los que cuenta el IPEC los perciben de una manera Buena.

- La mayoría de personas que son parte del IPEC respondieron que si volverían a tomar otro curso en el instituto, ya que quieren actualizar sus conocimientos, el instituto tiene buen prestigio y ofertan buenos cursos a sus clientes.
- La gran mayoría de personas encuestadas opinó que se debe hacer más publicidad para poder promocionar los servicios que oferta el Instituto de Posgrado.
- Al momento de analizar qué tipo de cursos y maestrías los encuestados necesitan recibir, tienen un gran porcentaje de aceptación las carreras Administrativas, Comercial y Marketing.
- La mayoría de encuestados opinó que la manera más fácil y correcta en la que quisieran recibir información es por medio de la utilización del Internet y el uso de las Redes Sociales, sin dejar de lado la publicidad tradicional como lo es las Gigantografías, prensa y radio.

3.4.5. Idea a Defender

La creación de un Modelo de Gestión Comercial para el Instituto de Postgrado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, dotará de las directrices que le permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en los servicios que presta el mismo.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para iniciar el presente capítulo se presenta un enfoque actual de la situación del Instituto, mediante el análisis de los factores externos e internos que son parte del desarrollo y desenvolvimiento de todos los procesos, los cuales son parte fundamental del IPEC.

Este diagnóstico estratégico tiene tres niveles de análisis, siendo: el diagnóstico del macroentorno, el del microentorno y finalmente el diagnóstico interno de la organización.

4.1.1. Análisis Externo.

El análisis del ambiente externo está ligado con los elementos que se encuentran o están presentes fuera de la compañía y los mismos tienen una relación con los procesos y operación de la misma.

Dentro de este análisis interno debemos considerar dos ambientes el Macroambiente y el Microambiente a los cuales debemos analizar en sus aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos.

4.1.1.1. Macroambiente.

Los factores que intervienen en el macroentorno, la gran mayoría no están bajo el control directo de las empresas y organizaciones y a los cuales la IPEC debe darles seguimiento.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas en menor o mayor grado por los factores que están inmersos en este ambiente, como son:

- **Factor político – legal**

- El país redujo a 9,2 puntos la brecha de analfabetismos en el 2014, gracias a la inversión fomentada por el Gobierno para fortalecer el uso de nuevas tecnologías, al menos 51,4 % de los ciudadanos utilizaron herramientas de desarrollo, actualmente el país ocupa el puesto 82 en el nivel de respuesta para aprovechar las TIC, recibiendo en agosto de 2014 el Premio Internacional de Alfabetización Rey Sejon.
- El país ha empezado en los últimos años un proceso de desarrollo en la innovación y la tecnología al invertir no solo en educación, sino además en ideas y proyectos de cientos de ciudadanos los cuales no contaban con las posibilidades, principalmente económicas.
- El tener el apoyo del Estado en el ámbito educativo será una OPORTUNIDAD la cual debemos aprovechar en bien del crecimiento del Instituto y la mejora continua de sus servicios que presta como tal.

- **Factor económico**

- El Sistema Financiero ecuatoriano se encuentra saludable y sólido, y con excelentes indicadores financieros, los depósitos han crecido casi un 6%, las utilidades de los bancos han aumentado un 13% y la solvencia bancaria se mantiene en niveles positivos, según anuncios de la Superintendencia de Bancos.



PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS 2015



INDICADORES	2015
INFLACIÓN	3,9%
CRECIMIENTO REAL PIB	4,1%
PIB NOMINAL (millones dólares)	108.626
PRECIO DE EXPOTACIÓN PETROLEO (US\$/barril)	79,7
VOLUMEN DE EXPORTACIÓN (millones barriles)	154,3
VOLUMEN DE IMPORTACIÓN DE DERIVADOS (millones barriles)	60,5

Tabla 1 Principales Indicadores Macroeconómicos 2015

Fuente: Proforma del Presupuesto General del Estado

- Ecuador está pasando por dificultades económicas debido a la caída del precio del petróleo, uno de nuestros principales productos de exportación con los que cuenta nuestro país, lo que representa el 55% del total de las exportaciones.
- La educación hoy en día es un derecho público, el cual está plasmado en el Plan Nacional del Buen Vivir y aprobado por la Constitución vigente, la cual dicta que se destinará no menos del 30% de los ingresos del Gobierno a la Educación; esto asegura tener una educación de calidad en todos sus niveles.

La estabilidad económica del país influirá en la de nuestros clientes actuales y potenciales, situación que se lo definiría como una AMENAZA para el Instituto, ya que la estabilidad económica de las personas está determinada por las decisiones político –económicas que establezca el estado.

▪ **Factor social**

La Asamblea Nacional aprobó la denominada Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, que reforma el Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y la Ley de Servicio Público. Dicha normativa propone la afiliación de 1'500.000 amas de casa al IESS y deroga la entrega obligatoria por parte del Estado del 40 % del aporte al IESS para las pensiones jubilares.

Reemplaza este porcentaje un compromiso que el Estado realizó para pagar lo que el IESS necesite para dichas pensiones jubilares, únicamente cuando el Instituto “no cuente con los recursos económicos para cubrir las obligaciones en curso de pago del Seguro General Obligatorio y del régimen Especial del Seguro Social Campesino”.

Entre los principales puntos aprobados por el Gobierno, están:

- La eliminación del aporte fijo del Estado del 40% para las pensiones jubilares.
- Alza de pensiones según la inflación, este proyecto señala que las pensiones jubilares incrementarán en la misma proporción que la inflación promedio anual.
- Techo a las utilidades de los trabajadores, lo que propone que los mismos no podrán exceder los 24 salarios básicos unificados en general.

- Mensualización de décimos; los décimo tercero y décimo cuarto sueldos serán recibidos mensualmente, excepto si el empleado solicita por escrito su acumulación.
- Pensión de amas de casa, donde las amas de casa tendrían acceso a la afiliación obligatoria al IESS para recibir una pensión jubilar.

El contar con leyes que protejan y reconozcan el trabajo de las personas, se convertirá en una OPORTUNIDAD para el IPEC, asegurando que los colaboradores del mismo podrán gozar de la tranquilidad de un trabajo digno y con los derechos de ley correspondientes.

▪ **Factor Cultural**

El Plan Nacional del Buen Vivir está enmarcado en la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de todos los individuos de la sociedad, y en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad.

El Buen Vivir ofrece alternativas para construir una sociedad más justa, fundamentada en la equidad con respeto a la diversidad; es así que en el Objetivo 2 del Plan Nacional del Buen Vivir enuncia: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”.

El reconocimiento del derecho de todas las personas que conformamos el país, evitando la exclusión y fomentando la convivencia social y política es lo que hoy en día dictan las leyes y las cuales garantizan la no exclusión de grupos sociales determinados, los cuales quieran acceder a los servicios básicos que necesitan para poder subsistir, al unísono el Objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir dice así: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”; siendo así que se centran esfuerzos para que las personas accedan a la educación sin ninguna restricción, entendiendo a la educación como un proceso continuo y de interés público que integra a todos los niveles de la sociedad.

El IPEC cumple con los objetivos planteados por el gobierno; la SENESCYT, la CEACESS, el CES, están pendientes de la constante evaluación y control del cumplimiento de cada uno de los estándares que se exigen para que se pueda entregar una educación del más alto nivel, generando esto una Oportunidad para el IPEC.

El cumplir con este objetivo del Plan del Buen Vivir será una OPORTUNIDAD para el instituto para poder ser reconocido como un centro de educación superior el cual integre

a todos los entes sociales sin clasificar o discriminar su condición social o económica, fomentando la igualdad de condiciones.

- **Factor Demográfico**

El IPEC está situado en un lugar estratégico del país, al cual se puede acceder de una manera fácil y sencilla desde cualquier lugar de nuestra patria; es así que estamos a pocas horas de distancia de ciudades importantes que no cuentan con un centro de educación superior de tanto prestigio como es la ESPOCH; por tal motivo debemos aprovechar esta Oportunidad que nuestra geografía nos regala para poder convertirla en Fortaleza y así sacar el mayor de los provechos al poder promocionar los diversos cursos y maestrías que el IPEC oferta.

Al nosotros encontrarnos en un punto estratégico del país nos brinda una gran OPORTUNIDAD para poder abrirnos campo en regiones que no dispongan de un centro educativo que brinde servicios como los del IPEC.

- **Factor Tecnológico**

La Tecnología día a día evoluciona de una manera acelerada y es así que los centros educativos deben estar a la par de este desarrollo para así poder brindar una educación al más alto nivel, velando por entregar los mejores instrumentos tanto humanos como tecnológicos para el aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos.

Hoy en día la tecnología es un factor infaltable de nuestra vida cotidiana, el cual está presente en toda actividad que realicemos, lo cual genera una oportunidad valiosa que debemos aprovechar para así gastar menos recursos y obtener el objetivo planteado.

El implementar Tecnología de punta y factores que están aliados a este tema, será una gran OPORTUNIDAD para brindar una educación de calidad, pero si no podemos aprovechar la tecnología, ésta puede convertirse en una AMENAZA la cual perjudicará al instituto al no estar a la par de las nuevas metodologías de educación.

4.1.1.2. Micro ambiente

El microambiente está conformado por aquellos factores que están relacionados con las actividades y resultados de la empresa, y para realizar este análisis en el IPEC tomaremos en cuenta los siguientes factores:

- **Usuarios o clientes actuales**

Los usuarios del IPEC (Estudiantes) son de diversas partes de nuestro país, pero mayoritariamente de la Provincia de Chimborazo y esto se comprueba en la siguiente tabla, la cual se la estructuró con base en el listado de estudiantes inscritos actualmente en las diversas maestrías que están en marcha:

N°	PROCEDENCIA	DEPARTAMENTO	N°	PROCEDENCIA	DEPARTAMENTO
4	ALAUSI	POSGRADO	1	CHONE	POSGRADO
50	AMBATO	POSGRADO	1	CHUNCHI	POSGRADO
1	ANTONIO ANTE	POSGRADO	5	COLUMBE	POSGRADO
1	ARCHIDONA	POSGRADO	7	CUENCA	POSGRADO
1	BABAHOYO	POSGRADO	2	EL TAMBO	POSGRADO
2	BAÑOS	POSGRADO	7	ESMERALDAS	POSGRADO
1	BOLIVAR	POSGRADO	5	GUAMOTE	POSGRADO
1	BUNCARAMANGA	POSGRADO	13	GUANO	POSGRADO
1	CAJABAMBA	POSGRADO	9	GUARANDA	POSGRADO
1	CALPI	POSGRADO	15	GUAYAQUIL	POSGRADO
2	CAÑAR	POSGRADO	2	IBARRA	POSGRADO
1	CEBADAS	POSGRADO	7	PUYO	POSGRADO
4	CHAMBO	POSGRADO	21	QUITO	POSGRADO
1	CHIMBO	POSGRADO	214	RIOBAMBA	POSGRADO

Tabla 2. Procedencia de estudiantes matriculados en IPEC

Fuente: Datos obtenidos de secretaria del IPEC

En lo referente a los curso de Educación Continua, el IPEC los oferta con mayor énfasis de manera local, lo cual implica que tiene un mercado netamente de personas oriundas de Riobamba.

Resumiendo, el contar con estudiantes de diversas partes del país en una gran FORTALEZA del Instituto, ya que al brindar un servicio de educación de cuarto nivel de calidad podremos sin necesidad de hacer publicidad, posicionar los servicios que presta el IPEC a los clientes que necesiten educarse en un centro del más alto nivel.

- **Usuarios o clientes potenciales**

Al haber empleado la encuesta de satisfacción a los clientes potenciales del IPEC se pudo determinar la necesidad de una serie de nuevos cursos y maestrías, tal como se demuestra en el siguiente cuadro:

NECESIDADES DE NUEVOS CURSOS / MAESTRÍAS DE CLIENTES			
Marketing	25	Tributación	8
Proyectos	7	Educación Básica e Inicial	6
Finanzas	6	Psicología	5
Auditoría	5	Gestión de Transportes	4
Contabilidad	5	Ambiental	4
Neuromarketing	5	Talento Humano	3
Administración de Empresas	4	Gastronomía	3
Comercio Exterior	4	Alimentos	3
Economía	4	Hotelería y Turismo	3
Publicidad	4	Derecho	3
Comercial	3	Política Económica	1
Negocios Internacionales	3	Ordenamiento Territorial	1
Comunicación Social	2	Administración Turística	1
Emprendimiento Empresarial	2	Relaciones Publicas	1
Atención al Cliente	1	Administración Publica	1
Comercio Internacional	1	Compras Publicas	1
Gerencia Comercial	1	Liderazgo	1
Investigación de Mercado	1	Auditoria Forense	1
Planificación Estratégica	1	Cirugía	1
Preparación de Tesis	1	Alta Gerencia	1
Pymes	1	Computación	4
Nutrición Animal	2	Multimedia y Animación	3
Zootecnia	1	Diseño Grafico	2
Sanidad Animal	1	Electrónica	2
Producción Animal	1	Manejo de Software	1
Administración Agropecuaria	1	Microsoft Access	1
Física	3	Seguridad de Redes	1
Matemática	2	Robótica	1
Estadística	2	Telecomunicaciones	1
Química	1	Medicina	7
Excel	1	Salud	6
Seguridad Industrial	3	Odontología	1
Control de Calidad	1		
Mantenimiento Industrial	1		

Tabla 3 Necesidades de nuevos Cursos/Maestrías

Fuente: Encuestas de satisfacción

Elaborado por: Iván R, Mauricio B.

- **Competencia**

La competencia más directa en la Provincia de Chimborazo es la Universidad Nacional de Chimborazo, la cual cuenta con un Instituto de Posgrado como el nuestro, pero tenemos una fortaleza la cual es estar en una categoría mejor, la cual debemos aprovechar para sacar una ventaja competitiva en cuanto a nuestro competidor más directo.

Esto se podría definir como una AMENAZA para nuestro instituto si no sabemos aprovechar las oportunidades que se nos presenten.

- **Organismos de control**

Los organismos de control según la nueva Ley Orgánica de Educación Superior son el Consejo de Educación Superior (CES), y el de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (Ceaaces); los cuales son los encargados para evaluar y acreditar a todas las instituciones de educación superior del país, sus programas y carreras.

El IPEC al no cumplir con los requerimientos y reglamentos que establecen los organismos de control se convertirá en una AMENAZA para el instituto en su prestigio y en la continuidad de la prestación de sus servicios.

- **Proveedores**

El poder contar con una plantilla docente del más alto nivel, ya sean recursos internos de la ESPOCH y el IPEC, como externos al generar alianzas estratégicas que me permitan prescindir de los servicios de docentes, generara la prestación del servicio de la mejor manera; siendo ellos uno de los pilares fuertes del Instituto para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Este factor será una OPORTUNIDAD para el IPEC ya que al contar con una plantilla docente de calidad, ayudara a prestar el servicio de la mejor manera, haciendo que el estudiante se sienta satisfecho del servicio recibido.

4.1.1.3. Analisis Interno.

Para la realización del análisis interno se va a tomar en consideración las áreas que conforman el IPEC, lo cual nos ayudará a determinar fortalezas y debilidades que están presentes en la misma y su objetivo es identificar y evaluar las capacidades que tiene la organización.

Para la realización del análisis interno vamos a evaluar los siguientes factores:

- **Recursos Humanos**

El IPEC está organizado por su Dirección con su respectiva secretaria, por dos departamentos uno para la Escuela de Posgrado y el otro para el Departamento de Educación Continua; los cuales tienen su propia organización que cuenta con su Subdirector y respectiva Secretaria, teniendo un Contador y un Técnico en Sistemas para el Instituto en su totalidad.

Debemos agregar a cada curso o maestría docentes de calidad los cuales pasan por una entrevista previa y análisis de sus currículums para poder ser escogidos como docentes que sirvan al instituto. En cada maestría se tiene un Coordinador y en el área de limpieza se tiene dos personas la cuales tienen horarios rotativos para poder servir de mejor manera a los estudiantes del IPEC.

Al momento el IPEC cuenta con una estructura orgánica no bien definida, la cual no permite apreciar la distribución de puestos de trabajo y cuál es la distribución funcional en el mismo, el no contar con un Organigrama definido es una DEBILIDAD para el Instituto ya que no podremos apreciar la estructura con la que cuenta el mismo.

- **Recursos Organizacionales**

- El IPEC no cuenta con recursos propios, depende directamente del Vicerrectorado Académico y de su Plan Operativo Anual y su Plan Financiero, el cual debe estar estructurado de la mejor manera para poder cubrir con todas las necesidades organizacionales que necesita satisfacer el IPEC.
- La estructura organizativa con la que cuenta el IPEC ayuda con la efectividad de poder implementar un sistema de dirección de una manera estratégica y

coordinada, pero a su vez no tiene una comunicación correcta entre sus departamentos para la coordinación de sus actividades.

- La toma de decisiones se la realiza en presencia de sus directores y coordinadores de las maestrías siendo así el caso, para no tener dificultades posteriormente.

El no contar con un financiamiento propio es una DEBILIDAD del Instituto si no se sabe establecer planes financieros los cuales definan detalladamente cuales son las necesidades económicas que debe satisfacer este presupuesto anual.

- **Recursos Físicos**

Edificios. El IPEC tiene un solo edificio matriz donde se encuentran todo el área administrativa, a su vez tiene 3 aulas y un centro de cómputo con todo su infraestructura física actualizada para la disposición de los estudiantes del mismo; por el momento para la impartición de clases de las maestrías y diversos cursos se tiene la colaboración de la FADE la cuál presta sus instalaciones para poder dictar clases a sus estudiantes. Cabe recalcar que está en marcha la construcción del nuevo edificio del IPEC el cual dará más apertura y un aire nuevo al instituto.

Al no contar con un edificio propio es una DEBILIDAD para el Instituto, ya que estamos dependiendo de la ayuda interna de la ESPOCH para poder satisfacer las necesidades de infraestructura para poder impartir de mejor manera los servicios a sus alumnos.

Tecnología. El IPEC cuenta con instalaciones acordes a los requerimientos actuales en la educación, siendo así que renovó su centro de cómputo e integró tecnología de punta para los diversos coordinadores del mismo, dotó de computadoras portátiles y artículos de oficina los cuales son de mucha ayuda no solo para los estudiantes del instituto sino también para las personas que forman parte del IPEC. Tiene a disposición su edificio matriz en el cual se encuentra ubicadas las oficinas administrativas y algunas aulas y centro informático para el servicio de los estudiantes.

El implementar tecnología de punta y estar a la par de las innovaciones tecnológicas será una FORTALEZA la cual el Instituto debe aprovechar para brindar sus servicios de la mejor manera.

Publicidad. La IPEC realiza publicidad mediante su página web, donde en su apartado de noticias informa de cualquier nuevo curso o maestría por realizar o en procesos de inscripción, a su vez aprovecha la página de la ESPOCH para realizar publicaciones sobre eventos y lanzamiento de nuevas ofertas académicas, y el publicar en medios escritos son las estrategias publicitarias que el Instituto actualmente utiliza.

La publicidad es uno de las herramientas con las que el Instituto debe trabajar de la mejor manera, lo cual no es aprovechado actualmente y eso se convierte en una DEBILIDAD al momento de publicitar el lanzamiento de un curso o maestría.

Costos. Los costos que se ofertan tanto en las maestrías como en los cursos de educación continua, están acorde a la economía actual lo cual se traduce en una FORTALEZA; siendo así que se generan alianzas estratégicas con GADS Municipales, Ministerios y Centros Educativos para poder entregar mayor facilidad de pago y poder obtener promociones acorde a la solicitud requerida, el IPEC trabaja también de la mano con el banco del Pacífico para poder entregar facilidad al momento de ingresar a una maestría ayudando con créditos estudiantiles para la consecución de la misma lo cual se lo ve como una FORTALEZA al momento de acceder como estudiante a prescindir del servicio que presta el instituto.

4.1.1.4. MATRIZ FODA DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, ya que tiene acogida no solo provincialmente sino también fuera de la provincia. • Costos de cursos/maestrías, ya que oferta precios módicos y acorde a la economía actual. • Recurso humano, ya que cuenta con un grupo de personas comprometidas en trabajar en beneficio del instituto y suyo propio. • Tecnología, ya que está actualmente trabaja con tecnología de punta, y acorde a las necesidades que se presentan. • Docentes, ya que cuenta con una planta docente de la más alta calidad, acorde a los requerimientos institucionales y de los organismos de control. • Facilidades de pago al momento de facilitar al estudiante en acceder a créditos estudiantiles que cubran sus rubros de colegiatura (maestrías) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del estado, lo cual abre brechas para poder mejorar la entrega del servicio. • Inclusión social, la cual llenara de prestigio y respeto por las actitudes tomadas por el instituto. • Políticas actuales, que apoyan a los objetivos institucionales • Ubicación demográfica del IPEC, la cual servirá de puntal para poder captar mayor atención de clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero, ya que no cuenta con recursos propios y debe depender de un plan financiero el cual debe ser bien planificado. • Publicidad, la cual limita el conocimiento de los servicios que oferta el instituto, mermando a su vez la acogida de nuevos clientes. • Organigrama establecido, el cual nos ayude a evidenciar la estructura con la que trabaja el instituto • Infraestructura, ya que no se cuenta con un edificio de aulas propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia, la cual debemos tomarla como un aliado para poder establecer estrategias para mejorar mi entrega del servicio al cliente • Organismos de control, los cuales exigen varios puntos a mejorar y debemos tomar muy en cuenta los mismos. • Innovación tecnológica, ya que debemos estar a la par de los avances tecnológicos que diariamente se realizan.

Tabla 4. Matriz FODA Diagnostico Situacional

Elaborado por: Iván R, Mauricio B.

4.2. DESARROLLO DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La aplicación de este modelo de Gestión de la Calidad Total aplicado al Instituto de Posgrado y Educación Continua servirá como marco para el desarrollo amplio y profundo de la excelencia y la calidad de la prestación de los servicios que oferta el instituto a la sociedad en general, permitiendo evaluar el desempeño de toda la organización, autoevaluando cada parte de la misma y siendo un modelo flexible para su implantación, cambiando el sistema actual a este modelo compatible con otras normas, herramientas o códigos éticos de la calidad.

La estructura del Modelo EFQM de la Excelencia sugerido para el IPEC es la siguiente:

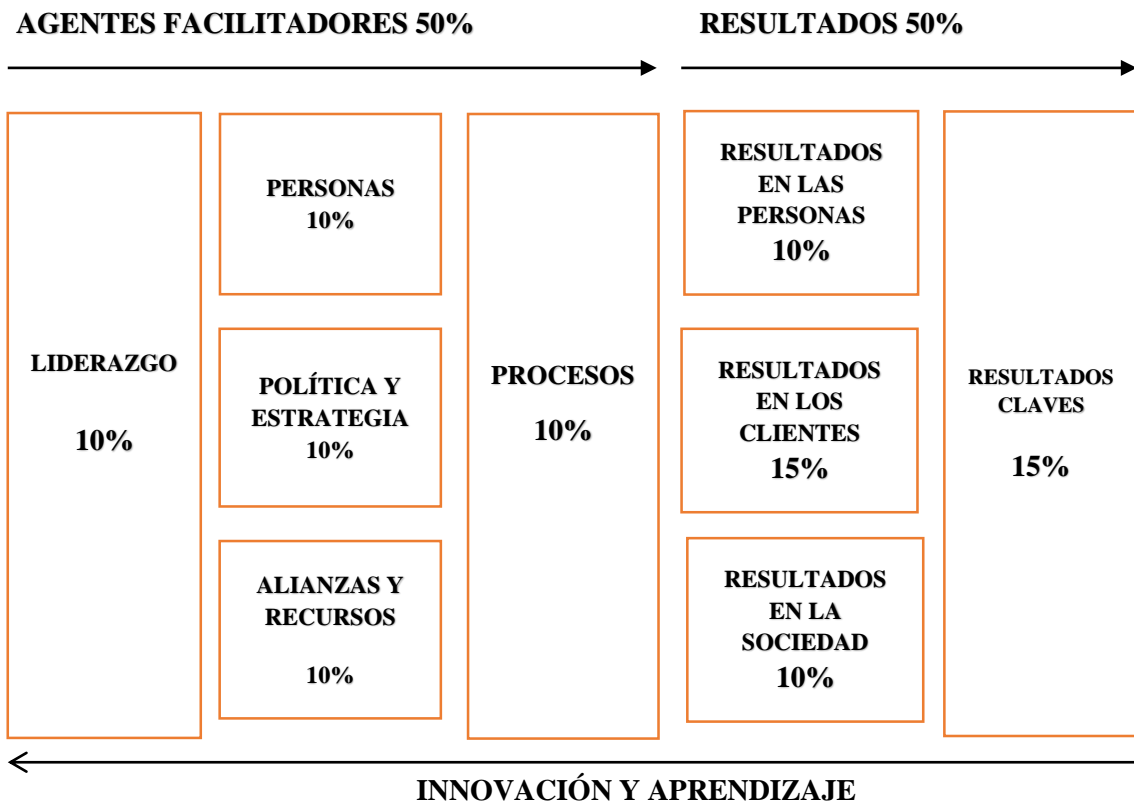


Figura 6. Esquema Modelo EFQM IPEC
Realizado por: Iván R, Mauricio B.

Para la aplicación, cada criterio tiene su peso específico de acuerdo a su importancia, lo cual está representado en porcentajes (%) sobre el total. Como se puede observar el valor del criterio Resultados en los Clientes es el que más peso tiene ya que al ponernos a desarrollar el mismo estamos implantando más rápidamente el modelo en sí, que si nos dedicamos a trabajar en otro criterio de menos peso; y ya que nuestro objetivo es satisfacer

las necesidades de los clientes debemos apuntar a desarrollar este criterio de una mejor manera.

4.2.1. CRITERIOS DEL MODELO

4.2.1.1. Liderazgo

El liderazgo al provenir del inglés *Leader* (guía), es la persona que tiene la responsabilidad de coordinar las acciones, procesos, actitudes de las personas que tiene a su cargo, enfocado en la eficiencia y eficacia de sus acciones y en la ética de sus funciones. El líder está lleno de cualidades las cuales se deben explotar al máximo para poder alcanzar los objetivos y planes que se ha planteado para su organización.

Un líder debe estar orientado en alcanzar día con día la excelencia de su organización, como a su vez cubrir con las necesidades de todos sus grupos de interés no solo internos sino también externos, es por ello que una persona líder se caracteriza por:

- Estar abierto a los cambios en su entorno y poder adaptarse permanentemente.
- Ser comunicativo.
- Ejemplaridad en el trabajo.
- Crear climas de confianza.
- Obtener lo mejor de las demás personas.
- Una visión a largo plazo.

Para el Modelo EFQM este criterio es el que indica el comportamiento del equipo de dirección y demás líderes que se encuentren en la organización los cuales deben apoyar y fomentar a que exista una cultura de calidad en la misma, utilizando herramientas natas del liderazgo.

- **Subcriterio 1a:** Los líderes deben desarrollar la misión, la visión, los valores y los principios éticos y actuar como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

La misión y la visión del Instituto de Posgrado y Educación Continua IPEC, se reestructuraron para poder cumplir las nuevas metas institucionales, las cuales se detallan a continuación:

Misión	Visión
"Ser una institución universitaria líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social."	"Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país."

Tabla 5. Misión y Visión IPEC
Fuente: Estatuto Politécnico

El liderazgo en el IPEC aparte de cumplir y hacer cumplir la misión y visión, está orientado en responder a varios objetivos institucionales que permitan el desarrollo sostenible de la sociedad y del país en general, los cuales se detallan a continuación:

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la ciencia, la tecnología, las artes y las ciencias humanísticas. • Crear, desarrollar y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y técnico, orientado a la satisfacción de las necesidades básicas y demandas de la sociedad ecuatoriana. • Fomentar la investigación científica, tecnológica y cultural. • Preparar talentos humanos de la más alta calificación científica, académica y profesional.

Tabla 6. Objetivos Institucionales
Fuente: Estatuto Politécnico

Para reforzar la misión, visión y objetivos institucionales se propone el siguiente listado de valores, los cuales implicarán a los funcionarios del IPEC a comprometerse más con su trabajo y poder servir de apoyo para poder cumplir diariamente la misión y visión del instituto. Estos criterios del IPEC servirán al mismo tiempo para poder decidir en actividades prioritarias y tomar las decisiones más adecuadas que ayuden a la consecución

de las mismas; y lo más importante comunicarlas a su entorno organizativo mediante un sistema comunicacional idóneo.

VALORES DEL IPEC

- Legalidad en sus actuaciones.
- Trabajo en equipo, el cual ayudará a fomentar una cultura de participación.
- Innovación para poder superar los retos futuros.
- Mejora continua en todas las actividades que desarrollen.
- Eficiencia en sus actividades.
- Pertenencia en su trabajo el cual repercutirá en la prestación del servicio.

Tabla 7 . Valores del IPEC
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

El estar cerca de las actividades que se realizan en el IPEC ayudará al líder a estar informado y al día de todas las falencias y poder gestionar a tiempo cualquier inconveniente que se presente, manteniendo el liderazgo a través de reuniones que aseguren la comunicación de decisiones, creando una red de comunicación interna la cual ayude a conocer las necesidades de su equipo de trabajo y estar cerca de los estudiantes los cuales son los que dan vida a la organización.

Para poder evaluar el liderazgo que existe en el IPEC no solamente nos debemos servir de la satisfacción obtenida por nuestros estudiantes y personas que integran el mismo, o por el cumplimiento de los criterios organizacionales, sino también por la utilización de herramientas de autoevaluación que servirán para conocer el tipo de liderazgo que existe en el instituto y de qué manera éste influye en la consecución de los objetivos; a continuación se definen algunos medios para poder realizar esta autoevaluación.

HERRAMIENTAS PARA LA VALORACIÓN DEL LIDERAZGO

- Cuestionario de autoevaluación a Directores del Instituto. (ANEXO 2)
- Aplicación de encuestas a estudiantes donde estén inmersas preguntas referentes a este tema.
- Reuniones de equipo.
- Revisión de sugerencias y quejas de las encuestas realizadas.

Tabla 8. Herramientas para la Evaluación del Liderazgo
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

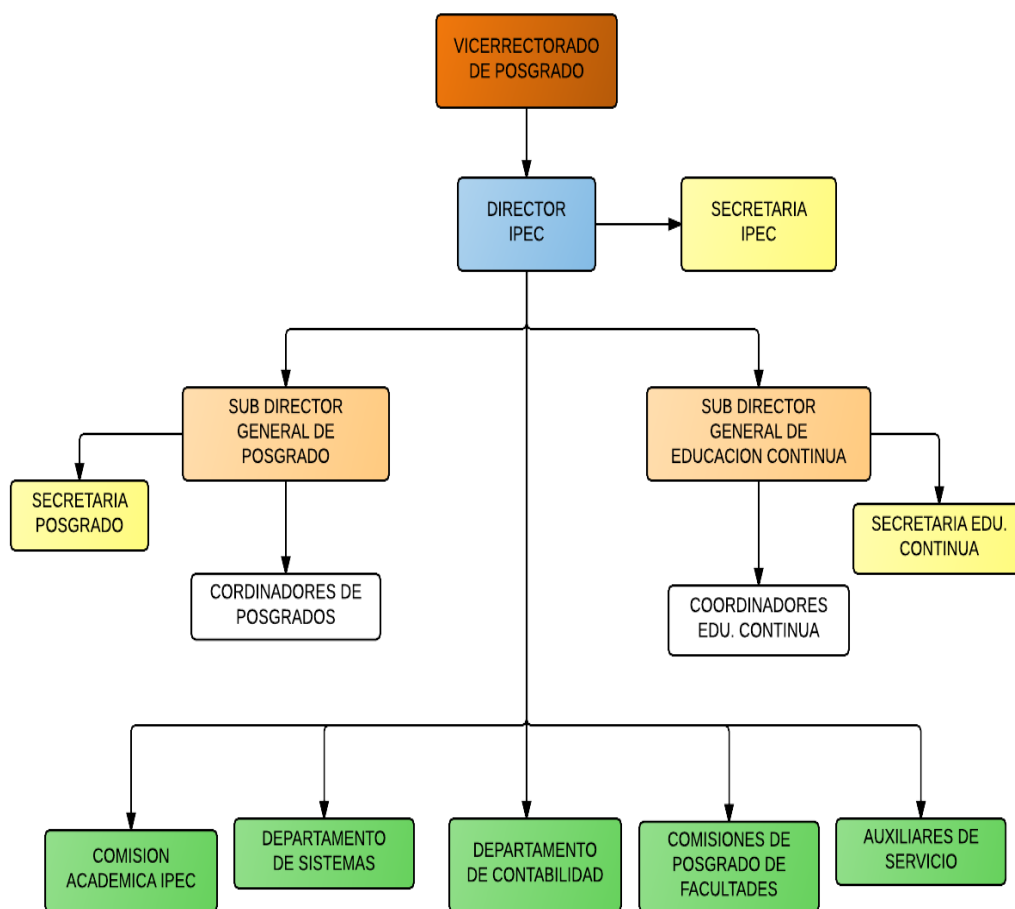


Gráfico 1. ORGANIGRAMA IPEC
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

- **Subcriterio 1b:** Los líderes deben implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la Calidad de la organización.

El implicarse en las actividades de gestión de calidad ayudará a la mejora del sistema, así como a alcanzar los objetivos deseados y es así que se genera el siguiente mecanismo de medición, el cual implica: reuniones periódicas con los distintos integrantes del IPEC tanto en el Instituto de Posgrado como el Departamento de Educación Continua, las cuales ayudarán a la planificación, seguimiento, toma de decisiones y demás puntos que sean relevantes de discusión; esto ayudará a la organización a dar un seguimiento más continuo y detallado de las actividades que se procesan en el Instituto.

El cuadro que se presenta a continuación propone la reunión periódica del Director del IPEC con los equipos de trabajo, tal como se señala en la siguiente tabla:

EQUIPO	PERIODICIDAD	COMPONENTES	OBJETIVO
Administrativo	Mensual	Director, Subdirectores IPEC	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de presupuestos. • Análisis y control de contratación de nuevo personal. • Elaboración de Planes Estratégicos. • Coordinación de actividades. • Alianzas Estratégicas. • Innovación y aprendizaje continuo. • Revisión de resultados. • Reconocimientos al Talento Humano.
Instituto de Posgrado	Bimensual	Director de IPEC, Subdirector de Instituto de Posgrado, Coordinadores diversas maestrías	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y seguimiento de maestrías. • Control presupuestario. • Evaluación y toma de decisiones. • Coordinación de actividades. • Innovación y aprendizaje. • Estudio de propuestas para nuevas maestrías.
Departamento de Educación Continua	Bimensual	Director de IPEC, Subdirector Departamento de Edu. Continua, Coordinadores Edu. Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y seguimiento de cursos. • Control presupuestario. • Coordinación de actividades. • Evaluación y toma de decisiones. • Propuestas de nuevos cursos. • Desarrollo de Planes Estratégicos.

Departamento Administrativo IPEC	Trimestral	Director IPEC, Subdirectores IPEC, Contador, Técnico en Sistemas, Secretarias, Personal de Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación personal. • Cambios administrativos. • Evaluación de actividades. • Asunción de responsabilidades. • Revisión Plan Comunicacional.
---	------------	---	--

Tabla 9. Reuniones periódicas Equipos de Trabajo IPEC
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

Se deberá concebir el seguimiento necesario de cada una de las decisiones que se tomen en cada reunión para así generar confianza, trabajo y cumplimiento de las mismas, incentivando a la creatividad e innovación de sus participantes.

- **Subcriterio 1c:** Los líderes deben interactuar con clientes, socios y representantes de la sociedad.

La interacción permanente con las personas que son parte externa del IPEC o que participan de manera indirecta con el mismo ayudarán al líder a conocer las necesidades, expectativas y falencias que tenga el mismo y poder emitir estrategias y actividades que ayuden a la mejora continua de las mismas.

La relación que se debe construir asegurará el presente y el futuro del instituto, ya que al afianzar una relación directa con los grupos de interés podremos conocer de manera más directa las falencias y necesidades que se deben cumplir para poder satisfacer sus expectativas.

Los grupos de interés que tiene relación con el IPEC, son los siguientes:

- **Relaciones con los estudiantes (Clientes):** El generar una relación durable y confiable con los estudiantes del IPEC fidelizará y generará confianza con los mismos, al crear estrategias que ayuden a mejorar la comunicación, participación e identificación de los problemas que ellos busquen satisfacer, implicando a cada uno de los miembros del instituto, definiendo una política y estrategia acorde a las necesidades de los mismos, utilizando la tecnología, e incentivando a la innovación diaria y eficaz.

- **Relaciones con Instituciones Públicas / Privadas:** El IPEC debe generar la participación y colaboración con instituciones públicas y privadas de la ciudad y a su vez con otras universidades de la ciudad para así poder obtener un beneficio mutuo que ayude a mejorar la prestación de servicios y amplié la captación de nuevos consumidores para el Instituto.
- **Vinculación con la colectividad:** El vincularnos participativamente con la sociedad e impulsar actividades en este sentido, será una puerta abierta para nosotros poder promocionar nuestros servicios educativos y dar a conocer cuáles son las actividades académicas que se desarrollan en el Instituto.
- **Subcriterio 1d:** Los líderes deben reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

El liderazgo participativo será de mucha ayuda para que se pueda llevar a cabo la trasmisión de la misión, visión y objetivos del IPEC; siendo así se debe utilizar una buena comunicación, dialogo, motivación y asignación de responsabilidades para que los miembros de la organización participen diariamente en el cumplimiento de estos objetivos.

- El mantener una buena comunicación entre el líder y las personas de la organización garantizará un acceso a información relevante de lo que sucede dentro y fuera del IPEC, a la vez que determinará la orientación hacia los objetivos que tiene el instituto, fomentando la creación de equipos de trabajo, previo la definición de un Plan de Comunicación idóneo que utilice las herramientas correctas. (criterio 3d)
- Incentivar en la mejora y aprendizaje de sus colaboradores con énfasis en la participación en cursos y seminarios, motivando diariamente al uso de valores y principios humanos y en la entrega de sus mejores capacidades para que el trabajo que realizan sea de una excelente calidad.
- El líder debe estar todos los días consiente del entorno que le rodea para poder actuar con perspicacia y rapidez y entregar las mejores resultados; para poder aplicar este tipo de liderazgo se debe organizar de manera lineal y con delegación de autoridad y responsabilidad a cada uno de los departamentos y funcionarios del

IPEC para eso se debe seguir un organigrama el cual conecte de manera ordenada y coherente cada una de las funciones que se desarrollan en el instituto.

- El ser accesible y transmitir de manera clara los objetivos que se quiere alcanzar servirán como mecanismos para obtener la mejor respuesta de las personas que trabajan a su alrededor, al efecto se sugiere establecer contactos directos y personales con cada uno de los miembros de la organización para así poder obtener el mejor provecho de esta confianza.
- El reconocer el trabajo y la participación responsable de los funcionarios del IPEC en el cumplimiento de los objetivos Institucionales debe estar en la mentalidad del líder, ya que así motiva a sus colaboradores a seguir haciendo sus labores de la mejor manera; para el efecto se recomienda hacerlo de manera personal o grupal, con reconocimientos verbales o la entrega de un certificado o placa conmemorativa, mediante el envío de un correo electrónico o simplemente con el acercarse y reconocer el esfuerzo por el trabajo realizado.
- **Subcriterio 1e:** Los líderes deben definir e impulsar el cambio de la organización.

Los líderes deben analizar y estudiar los cambios externos que se desarrollan a su alrededor para así poder generar estrategias las cuales ayuden al cambio de la organización; estos cambios deben estar direccionados al éxito, adaptación, estudio y básicamente enfocados en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos organizacionales.

El generar una mentalidad de cambio implica la participación de todas las personas que conforman el IPEC, desde el líder hasta el personal de servicio, utilizando no solamente recursos económicos sino también recursos: humanos intelectuales y participativos; para el efecto se debe implantar objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como conformar equipos de trabajo basados en procesos, dando seguimiento a cada uno de las actividades que se realicen.

A continuación se presenta un esquema que nos ayudará a entender los procesos que permiten gestionar el cambio en una organización:

PROCESO

DETALLE

Recopilación de Información	Es recopilada de agentes externos e internos de la organización.
Estudio de Factibilidad	Se estudia cuáles son los puntos más relevantes que surgieron de la recopilación de información.
Asignación de Responsabilidades	Se designa las responsabilidades y se crean grupos de trabajo con sus respectivos líderes.
Definición de Estrategia	Se estudia y define cuál será la mejor estrategia a utilizar por la organización.
Elaboración de Estrategia	Se definen objetivos, fases, cronogramas y resultados previstos para la estrategia.
Estudio de viabilidad	Se realiza una prueba de viabilidad de la estrategia para analizar el impacto de la misma y poder tomar la decisión de aplicarla.
Comunicación	Se comunica la estrategia a los distintos grupos de interés, y de los cambios, resultados y demás procesos implicados en la misma.
Implantación	Se realiza la implantación de la estrategia con miras al cambio de la gestión.

Tabla 10. Procesos Gestión de Cambio
Elaborado por: Iván R, Mauricio B.

4.2.1.2. Política y Estrategia

En el desarrollo de este criterio la dirección debe tomar en cuenta su misión, visión y objetivos institucionales para poder utilizarlos de la mejor manera para la fundamentación de la política y la estrategia los cuales marcarán el camino para el desarrollo del resto de criterios que nacen de aquí; es por eso que se deben definir objetivos estratégicos que se deberán traducirán en planes, los que a su vez guiarán a la organización en la consecución de la calidad.

- **Subcriterio 2a:** Basar la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

El IPEC debe definir su estrategia basándose en datos reales tanto internos como externos; de acuerdo al grupo de interés se utilizarán diversas estrategias para la recolección de información a fin de poder conocer qué tipo de necesidades y expectativas tienen.

Al analizar internamente al IPEC, partimos de un análisis FODA, para inmediatamente analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés y por último realizar un diagnóstico estratégico (económico, político, cultural, etc.) el cual permita tener una visión real de cuál es la situación actual del Instituto.

El análisis de la matriz FODA realizado al IPEC nos arrojó la siguiente información:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los programas ofertados son acreditados por organismos competentes. • Costos de cursos/maestrías. • Recursos humanos. • Tecnología. • Docentes posgrados/maestrías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del estado. • Ubicación geográfica IPEC. • Alianzas Estratégicas. • Docentes de calidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero. • Publicidad. • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Organismos de control. • Innovación tecnológica.

Tabla 11. Análisis FODA IPEC

Elaborado por: Iván R, Mauricio B

Los grupos de interés del Instituto de Posgrado y Educación Continua son todos los factores que intervienen en el Instituto ya sea interna o externamente.

Para conocer las necesidades y expectativas del principal grupo de interés se realizó una encuesta a clientes actuales y potenciales del IPEC, lo que ayudó a identificar puntos claves que sirvieron para poder elaborar la estrategia. Los hallazgos más relevantes que sirvieron de guía para gestionar la estrategia enfocada a cubrir estas falencias son los siguientes:

- Carencia de publicidad del instituto.
- No se obtiene mucha información sobre cursos y maestrías.
- Las personas encuestadas mencionan la utilización del internet y las redes sociales para recibir información y poder promocionar al IPEC.
- Los clientes no conocen el Instituto de Posgrado por la falta de señalización y carteles informativos.
- El servicio al cliente e información recibida no es adecuado ni suficiente.

La información obtenida en las encuestas y en el análisis interno ayudará a implantar acciones de mejora que beneficien al Instituto en la prestación del servicio.

- **Subcriterio 2b:** Basar la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

El director del IPEC será la persona más comprometida con el cambio estratégico de la calidad, al tener la responsabilidad de impulsar este proceso que servirá para el desarrollo de nuevas oportunidades estratégicas y situacionales en el mercado, implicando a todos los entes de la entidad.

Aparte de la información obtenida de: el análisis interno, grupos de interés y situación actual externa, debemos basar la estrategia en diversos indicadores, como:

- **Indicadores de gestión interna**

Este tipo de indicador se mide en base a la consecución de objetivos actuales del IPEC, relacionados son: la forma de captar clientes, procesar información, dar atención al cliente, innovar procesos, establecer alianzas estratégicas, etc.; es decir en la manera cómo el instituto está trabajando para mejorar la prestación de sus servicios.

Para poder medir el logro de estos objetivos y la manera como se están cumpliendo, proponemos implementar Indicadores de Eficiencia y Eficacia, los cuales ayudarán a medir el cómo se hizo y en qué medida se logró alcanzar este objetivo.

Para poder formular un indicador debemos seguir el siguiente esquema:

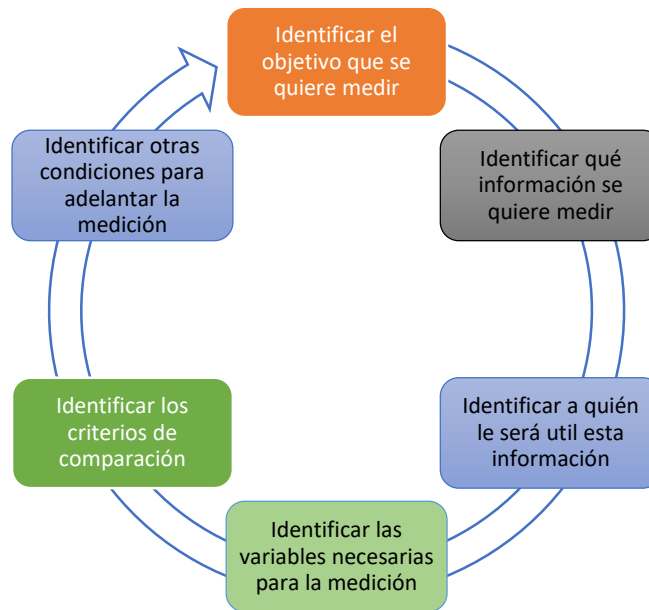


Gráfico 2. Esquema Formulación Indicador

Elaborado por: Iván R, Mauricio B

- **Actividades de aprendizaje**

Estas actividades de aprendizaje invitan a recopilar y revisar información de otros institutos de postgrado o universidades, las cuales ofrezcan prácticas organizacionales excelentes; es decir, aprender y mejorar los procesos mediante actividades de Benchmarking.

- **Indicadores de satisfacción del cliente.**

Para estar al tanto del grado de aceptación del IPEC en los clientes, se recomienda la utilización de: encuestas, impacto en redes sociales, sugerencias que los clientes nos entregan al momento de encuestarles o utilizar las herramientas tecnológicas idóneas para poder captar los comentarios y sugerencias de éstos, implementando ideas innovadoras que permitan recopilar dicha información.

Al tener el completo conocimiento de este tipo de información y acoplarlo a lo que los grupos de interés entregan, se puede realizar los cambios y mejoras que sean necesarias para entregar un servicio de calidad.

Al efecto, para medir eficazmente la satisfacción del cliente es necesario utilizar Indicadores de Efectividad que ayuden a medir los resultados que se han programado alcanzar y el nivel de satisfacción que éstos tienen.

- **Subcriterio 2c:** Desarrollar políticas y estrategias, revisarlas y actualizarlas continuamente.

La Planificación Estratégica será el proceso que ayude a analizar todos los aspectos que estén en relación con el IPEC, tanto actuales como del futuro, para así obtener información que permita determinar una perspectiva de nuestro entorno y los cambios que en él se generan, y así elaborar las estrategias y planes de mejora, los cuales deben estar en concordancia con la misión, visión y objetivos organizacionales.

En cada fase de la planificación estratégica participan diferentes miembros y grupos de trabajo del IPEC, siempre bajo la tutela de la Dirección del Instituto, los cuales deben formar parte activa del mismo, controlando, supervisando y poniendo en marcha el proceso de planificación.

Para dar inicio a la planificación estratégica partiremos del análisis de fuentes de información existentes, esto es, los resultados de las encuestas a los grupos de interés, es decir: clientes actuales y potenciales del IPEC. El Plan Estratégico alinearse con la Misión, Visión y Objetivos Institucionales del Instituto para así poder direccionar de mejor manera los objetivos estratégicos que se establecieron oportunamente a fin de obtener los mejores resultados.

La planificación estratégica que se propone para el IPEC es la siguiente:

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	ACCIONES	INDICADORES
Satisfacción de clientes	Recopilación sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés	Encuesta de satisfacción al cliente.	Realización de encuesta de manera personal. Utilización de medios informáticos.	Porcentaje de satisfacción del servicio prestado.
		Creación de buzón de sugerencias.	Crear buzón de sugerencias en oficinas del IPEC. Implementar el uso de redes sociales, o mejorar la página web con este objetivo.	
	Mejoramiento de los canales de información.	Utilización de medios informáticos.	Utilización de redes sociales. Mejoramiento página web.	
		Estrategias publicitarias.	Elaboración de vallas publicitarias, banners, hojas volantes y pasquines promocionales.	
Servicio al cliente	Mejoramiento de la atención al cliente.	Personalización en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de valores. • Mejorar el servicio. • Implicación de responsabilidades. 	Satisfacción por la calidad asistencial.
		Capacitación al personal.	Motivar la participación en seminarios y cursos sobre atención al cliente.	
			Ejecutar talleres sobre atención al cliente.	
Innovación y tecnología	Actualización tecnológica.	Incentivar la investigación sobre nuevas tecnologías.	Ejecutar cursos sobre manejo de nuevas tecnologías.	Indicadores internos.
			Ejecutar cursos sobre TICs.	
			Incentivar la innovación y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas.	
Marketing y publicidad.	Mejoramiento de estrategias publicitarias	Aplicación de encuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Análisis de resultados. • Presentar hallazgos. • Definir planes de mejora. 	Porcentaje de percepción del cliente.
		Implantación de nuevas tecnologías en medios publicitarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos de encuestas. • Investigación de nuevas tecnologías. • Ejecución de planes de acción. 	

		Mejoramiento de página web.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos de encuestas. • Mejoramiento de interfaz de página web. • Desarrollo de interacción Cliente / IPEC. • Integración de redes sociales. • Creación de un apartado para recibir comentarios y sugerencias. 	
Recursos Humanos	Mejorar las condiciones de trabajo	Aplicar encuesta de satisfacción al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar datos de la encuesta. • Analizar los datos. • Definir planes de mejora. 	Satisfacción del personal del IPEC.
	Formación y desarrollo personal	Incentivar en el aprendizaje y formación personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al personal su participación de cursos y seminarios. 	
	Rendimiento laboral	Definir puestos de trabajo y objetivos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer puestos de trabajo. • Definir objetivos por alcanzar. • Establecer estrategias de comunicación. • Medir rendimiento laboral por medio de indicadores. 	

Tabla 12. Planificación Estratégica
Realizado por: Iván R, Mauricio B.

La revisión de la política y estrategia deberá incluir:

- El análisis de los datos internos del IPEC, comprobando si la política y estrategia vigentes fueron efectivas y permitieron alcanzar los objetivos generales plasmados en su misión, visión y valores.
- El análisis del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica y extraer de ahí las conclusiones oportunas.
- La identificación de todos los factores críticos que han llevado al IPEC a conseguir el éxito.
- Revisar la información obtenida de los indicadores que se definieron en el Plan Estratégico.

Los objetivos estratégicos detallados se definirán a largo plazo y deberán trabajar ligados a los indicadores para obtener mejores resultados.

- **Subcriterio 2d:** Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos claves.

La comunicación de la estrategia se la debe realizar de una manera fácil y sencilla, para lo cual se debe crear un Plan de Comunicación eficiente, el cual ayude a determinar los medios y las herramientas necesarias para poder comunicar de mejor manera los objetivos y responsabilidades que cada integrante del equipo de trabajo del IPEC debe desarrollar, para lo cual se definieron los siguientes medios:

- Publicación en el Boletín de noticias.
- La página web del IPEC.
- Correos electrónicos.
- Publicación en redes sociales; y,
- Las reuniones de dirección, subdirección, equipos de trabajo. (**criterio 1b**)

Al utilizar la página web del IPEC estamos permitiendo que nuestros grupos de interés se informen sobre los procesos que estamos emprendiendo en el instituto en pos de la excelencia organizacional y poder así satisfacer sus necesidades y expectativas de la mejor manera.

El trabajo en equipo y la designación de responsabilidades ayudará a comunicar de mejor manera la estrategia planteada, haciendo llegar la misma hacia todos los niveles de la organización.

4.2.1.3. Personas

El gestionar de manera eficiente nuestro recurso humano, desarrollar su capacitación, trabajar en equipo; y, participar en los diferentes procesos, será de gran ayuda para poder cumplir la Misión y Visión que se ha fijado el IPEC, es por eso que la planificación debe ser una tarea básica en la gestión de la calidad, para lo cual es necesario utilizar varias herramientas que coadyuven al manejo eficiente de la personas en la organización.

- **Subcriterio 3a:** La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Al definir la misión, visión, objetivos estratégicos y los valores propuestos para este modelo, implica una serie de objetivos en el ámbito de los recursos humanos que servirán de gran ayuda para gestionar de mejor manera este recurso dentro del IPEC, siendo entre otros:

- Participación en el desarrollo del Plan de RR.HH.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Mejora continua.
- Eficiencia en sus actividades.
- Pertinencia en su trabajo.
- Atención al Cliente de máxima calidad.

Al generar una Planificación de Recursos Humanos eficiente, se propone hacerlo de una manera dinámica, saliendo del enfoque tradicional y clásico, es decir, de una manera distinta de presentar el servicio que presta el IPEC, generando trabajo y responsabilidad en las personas que forman parte del Instituto, y confianza y satisfacción por el lado del cliente.

El ser innovadores y romper paradigmas permitirá llegar al estudiante de una manera no convencional, lo cual ayudará a marcar una experiencia de servicio al cliente que jamás olvidarán, no solo entregando una educación del más alto nivel, sino una experiencia educativa del más alto nivel.

- **Implicación en el desarrollo de la política y estrategia de Recursos Humanos.**

El implicar a cada persona que forma parte del IPEC en el desarrollo, toma de decisiones y mejora de la Política y Estrategia, ayudará a conocer de una manera más cercana las necesidades y cambios que se requieren emprender para mejorar la gestión del recurso humano, para lo cual se sugieren las siguientes herramientas:

- Participación en las encuestas del clima laboral.
- Mediante el desempeño de su trabajo por cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Motivación para desarrollar de mejor manera sus labores; y,
- Reuniones con los directivos del IPEC.

Selección de personal.

Al momento de realizar la selección de personal de acuerdo a los distintos puestos de trabajo que existen en el IPEC, ya sea para una plaza fija u ocasionales, se debe tener una visión de cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir en la organización, para lo cual se sugiere observar los siguientes perfiles y competencias de acuerdo al respectivo puesto de trabajo:

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIÓN	COMPETENCIAS	REQUISITOS DEL PUESTO
DIRECTOR IPEC	El Director del IPEC debe: planificar, organizar, dirigir, difundir, ejecutar y evaluar los programas de Posgrado y Educación Continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Control directivo. • Toma de decisiones. • Liderazgo. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Compromiso y sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional y grado académico de Maestría o Doctor (PHD). • Experiencia de 6 a 7 años como docente.
SUB-DIRECTOR GENERAL DE POSGRADOS	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, toma de decisiones, planes estratégicos y análisis de las diferentes maestrías y posgrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Control directivo. • Juicio y toma de decisiones. • Liderazgo de personas. • Planeación y organización. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser profesor o profesora que cumpla los requisitos establecidos en el artículo 149 para ser autoridad académica según lo indica el Estatuto de la ESPOCH.

SUB-DIRECTOR GENERAL ED. CONTINUA	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, toma de decisiones, planes estratégicos y análisis de los cursos de educación continua del instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Control directivo. • Juicio y toma de decisiones. • Liderazgo de personas. • Planeación y organización. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser profesor o profesora que cumpla los requisitos establecidos en el artículo 149 para ser autoridad académica según lo indica el Estatuto de la ESPOCH.
SECRETARIAS	Administrar, colaborar, organizar y legalizar la documentación referente al departamento del IPEC en el que este laborando actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Calidad. • Creatividad. • Responsabilidad. • Comunicación efectiva. • Planeación y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser Licenciado(a) en Secretariado. • Experiencia de 1 a 2 años en cargos similares.
COORDINADORES DE MAESTRÍAS	Contribuir al mejoramiento continuo y calidad de los procesos de docencia, investigación, vinculación y gestión del IPEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Control directivo. • Juicio y toma de decisiones. • Liderazgo de personas. • Planeación y organización. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de maestría o especialización en el área. • 3 años en puestos similares. • Tener experiencia en áreas similares al cargo.
DOCENTES MAESTRÍAS	Ser la persona encargada de transmitir sus conocimientos a los/las estudiantes de la mejor manera posible,	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Planeación y organización. • Toma de decisiones. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título profesional y grado académico de maestría o especialización acorde al requerimiento de la institución.
DOCENTES EDUCACIÓN CONTINUA	siendo ellos una herramienta para alcanzar los objetivos académicos de sus dirigidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Planeación y organización. • Toma de decisiones. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en docencia universitaria.
CONTABILIDAD	Administrar los recursos económicos del IPEC a través del manejo presupuestario eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones. • Planeación y organización. • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Preparación de informes, estados financieros, comprobantes, facturas y demás funciones establecidas para el IPEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría (CPA) o Ing. En Administración. • De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.

TÉCNICO SISTEMAS	Identificación de problemas, programación y ensamblaje de mantenimiento de computadoras, selección de equipos, gestores de bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Comunicación efectiva. • Manejo de TICS. • Innovación y creatividad. • Orientación/Asesoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Informática o Sistemas. • De 2 a 4 años de experiencia en puestos similares.
AUXILIARES DE SERVICIO	Ejecución de actividades variadas de aseo, mensajería, jardinería, cuidado de bienes y mantenimiento en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Calidad. • Trabajo en equipo. • Comunicación efectiva. • Innovación y creatividad. • Rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller. • De 6 meses a 1 año de experiencia en puestos similares.

Tabla 13 Puestos de Trabajo IPEC

Elaborado por: Iván R, Mauricio B.

Fuente: Reglamento ESPOCH/IPEC

El realizar el proceso de selección se deberán observar los siguientes criterios:

- Publicar en los medios existentes la plaza de trabajo.
- Recepción de carpetas tanto físicas como de manera virtual. (página web/redes sociales)
- Análisis y selección de mejores prospectos.
- Realización de entrevista al postulante.
- Análisis de entrevistas y selección.
- Tramitación de contrato con los requisitos establecidos por la ESPOCH.
- Presentación al personal.
- Proceso de presentación de objetivos y funciones a desarrollar.

Utilizar las encuestas de satisfacción del personal

Al nosotros realizar la encuesta de satisfacción debemos seguir el siguiente esquema:

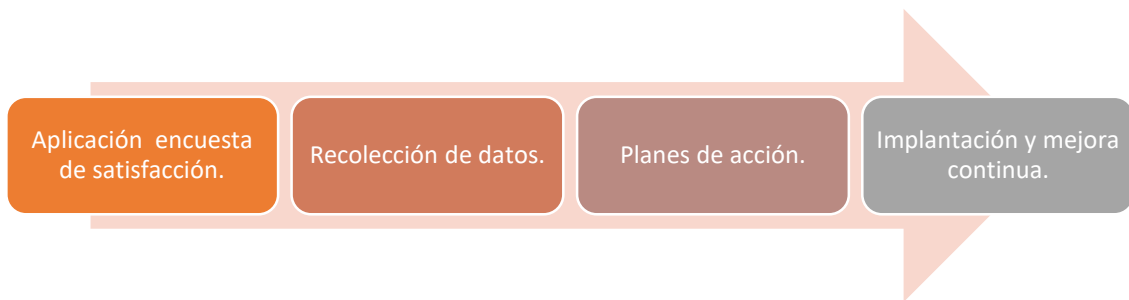


Gráfico 3. Ciclo Aplicación Encuesta de Satisfacción del Personal
Elaborado por: Iván R., Mauricio B.

La aplicación de una Encuesta de Satisfacción del Personal se la debe realizar anualmente, permitiéndonos recopilar información relevante respecto a la satisfacción del trabajo, condiciones físicas de su puesto de trabajo, la relación existente con su inmediato superior y sus compañeros; y qué conocimiento se tiene de la política y estrategia que se ha creado en el IPEC, desarrollada en el Criterio 8. Resultados en las Personas.

La información obtenida de este importante grupo de interés y pilar del IPEC nos permitirá establecer estrategias y planes de relaciones humanas que ayuden a mejorar cada uno de los problemas detectados. El cuestionario que se propone realizar está detallado y explicado en el criterio Resultados en Personas.

- **Subcriterio 3b:** La identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

El diseñar un Plan de Formación de Personal nos ayudará a mejorar y desarrollar de mejor manera las habilidades y aptitudes de cada una de los funcionarios que forman parte del IPEC. Para poder sustentar esta propuesta se elaboró el siguiente cuadro, el cual nos detalla cómo se debería diseñar una planificación ya sea anual, o trimestral de acuerdo a las necesidades y expectativas que obtengamos de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral (Subcriterio 7a).

ACCIÓN FORMATIVA	DIRIGIDO A	COLABORADOR/ EXPOSITOR	HORAS
SERVICIO AL CLIENTE	TODO EL PERSONAL DEL IPEC	INTERNO IPEC / CONTRATADO	De acuerdo al curso y necesidades que se necesite cubrir.
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR IPEC • SUB DIRECTORES • DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO 	INTERNO IPEC / CONTRATADO	De acuerdo al curso y necesidades que se necesite cubrir.
MANEJO DE REDES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR IPEC • SUB DIRECTORES • DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO 	INTERNO IPEC / CONTRATADO	De acuerdo al curso y necesidades que se necesite cubrir.

Tabla 14. Plan de Formación del Personal

Elaborado por: Iván R, Mauricio B

Los temas que se desarrollen deben estar enfocados en los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico que se elaboró en el criterio 2c, y por lo tanto incluyen los siguientes temas a impartir:

- Atención al cliente.
- Manejo eficiente de redes sociales.
- Manejo de TICs.
- Procesos Administrativos.

La preparación del personal se lo hará mediante la contratación de personal externo, así como aprovechando el talento interno de la organización, lo que permitirá afianzar la motivación de las personas que laboran en el Instituto.

- **Subcriterio 3c:** La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

El desarrollo de la misión que tiene el IPEC no podría llevarse a cabo si no existiera la participación y compromiso de su personal tanto administrativo como docente, es por ello que este Subcriterio es una Línea Estratégica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

El Plan Estratégico del IPEC establece 5 objetivos estratégicos, los cuales requieren la explícita colaboración de todas las personas que forman parte del Instituto, para lo cual se debe crear grupos de trabajo que ayuden en la consecución de cada uno de esos objetivos.

Los grupos de trabajo que se proponen crear son los siguientes:

Grupos de trabajo	Acciones grupos de trabajo	Responsables
Satisfacción de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuesta de satisfacción de clientes. • Analizar resultados. • Definir áreas de mejora. • Establecer objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo integrado con profesores y personal administrativo.
Gestionar página web	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos sistema de quejas y sugerencias. • Gestionar publicaciones. • Mantener actualizada las actividades. • Cambiar diseño. • Implementar enlace a redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director IPEC. • Coordinadores Posgrado / Edu. Continua. • Técnico de sistemas.
Marketing y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar nuevas tendencias de marketing. • Revisar resultados encuestas de satisfacción. • Establecer estrategias de marketing. • Implementar nuevas estrategias de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabajo marketing y publicidad. (personas afines a este tema)
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar datos encuestas de satisfacción laboral. • Elaborar acciones de mejora. • Definir competencias de puestos de trabajo. • Definir aptitudes y habilidades. • Elaborar Plan de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabajo de relaciones humanas.

Tabla 15 Grupos de Trabajo

Elaborado por: Iván R, Mauricio B

- **Subcriterio 3d:** La existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

La comunicación interna entre las personas que laboran en el IPEC debe estar identificada como un elemento primordial para el conocimiento de cambios y nuevos planes; este plan de comunicación debe establecerse por canales que sean de fácil comprensión y utilización, para lo cual se sugiere observar el siguiente cuadro:

TIPO DE CANAL	CONTENIDO DE COMUNICACIÓN
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores y objetivos institucionales. • Estrategias y Políticas. • Planificación de cursos y maestrías. • Revisión y análisis de resultados. • Presentación de nuevo personal.
Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores y objetivos institucionales. • Información del instituto. • Información sobre cursos y maestrías. • Noticias. • Publicaciones relevantes. • Eventos a desarrollar. • Quejas y sugerencias.
Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Información del instituto. • Información de cursos y maestrías. • Noticias relevantes. • Fotografías. • Eventos a desarrollar. • Interacción con los clientes actuales y potenciales. • Quejas y sugerencias.
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación individual y grupos de trabajo. • Comunicación entre departamentos.
Teléfono	<ul style="list-style-type: none"> • Información general.

Tabla 16 Comunicación Organizacional
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

El grado de satisfacción que se obtenga de estos medios de comunicación será el resultado de las encuestas de satisfacción al personal, donde los Directores del IPEC deben analizar cuál es el medio comunicativo que obtuvo mayor aceptación por parte de los clientes y estudiantes del instituto.

La comunicación eficaz se la obtendrá al momento que ésta se realice de manera horizontal desde la dirección hacia sus empleados y viceversa, y también de manera vertical en ambos sentidos; lo cual ayudará a identificar las necesidades de comunicación que tiene el IPEC y las oportunidades para poder mejorarlas.

La utilización de la Pagina Web previa la mejora de algunos aspectos de su interfaz de presentación y la aplicación del uso de las redes sociales implicará a los Grupos de Interés tanto internos como externos, directa y personalmente con el instituto, este proceso es detallado de mejor manera en el criterio 5.

- **Subcriterio 3e:** La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización.

Al nosotros reconocer el trabajo realizado vamos a tener una autonomía institucional, ya sea de manera personal, grupal o a su vez como conjunto, lo cual motivará en todo momento a las personas que son parte activa del IPEC a desarrollar de mejor manera su trabajo en beneficio propio y grupal, este criterio fomentará la implicación de sus responsabilidades y así lograr el mejor provecho de las mismas.

Lo reconocimientos que se proponen entregar son los siguientes:

RECONOCIMIENTO	DETALLE
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Placas conmemorativas por años de trabajo. • Reconocimientos por trabajo realizado. • Cartas de recomendación. • E-mails de felicitaciones. • Reconocimiento verbal frente a sus compañeros de trabajo. • Estabilidad laboral/renovación de contratos. • Certificaciones para docentes con buena evaluación por parte de los estudiantes.
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos por trabajo realizado. • Cartas de recomendación. • E-mails de felicitaciones. • Reconocimiento verbal frente a sus compañeros.

Tabla 17 Reconocimiento del Personal
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

Los reconocimientos se los puede hacer de forma: anual, mensual o por trabajo realizado, esto depende netamente de la planificación de la Dirección, la cual coordinará este subcriterio.

4.2.1.4. Alianzas y Recursos

- **Subcriterio 4a:** Gestionar las alianzas externas.

Al momento de hablar sobre alianzas estratégicas debemos indagar las mejores oportunidades las cuales ayuden al IPEC a llevar a cabo el mejoramiento de su prestación de servicios y a su vez el aprendizaje continuo, para lo cual su Director debe crear contactos que permitan añadir un valor a la prestación del servicio.

La propuesta que se sugiere para crear estas alianzas estratégicas es trabajar con los grupos de interés que se detallaron en el criterio **1c**, es decir empezar con Instituciones Públicas y Privadas y también con otras Universidades del país que presten el mismo servicio que ofrece el IPEC.

Las alianzas que se propone realizar son las siguientes:

ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS
GADs MUNICIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Apertura de relaciones institucionales. • Desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad. • Convenios institucionales.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Apertura de relaciones institucionales. • Colaboración docente. • Convenios institucionales.
UNIVERSIDADES DE RIOBAMBA	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Apertura de relaciones institucionales. • Convenios institucionales. • Colaboración docente. • Aprendizaje y desarrollo.
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES (IAEN)	<ul style="list-style-type: none"> • Replicar programas de posgrado en la localidad. • Apertura de relaciones institucionales. • Colaboración docente. • Aprendizaje y desarrollo.

Tabla 18 Alianzas Estratégicas
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

El impulsar la creación de alianzas estratégicas con universidades del exterior será un objetivo a mediano plazo, el mismo que debe ser planificado y analizado por la Dirección del IPEC, lo cual no solamente llenará de aprendizaje y mejoramiento del servicio; sino también incrementará la aceptación y prestigio del Instituto entre los clientes actuales y potenciales.

- **Subcriterio 4b:** Gestionar los recursos económicos y financieros.

Este Subcriterio está enfocado netamente a desarrollar y gestionar los siguientes temas:

- Planificación financiera.
- La gestión del activo.
- La política de inversiones.
- La gestión de riesgo.

Al momento de hablar de gestión debemos crear un Plan Financiero Anual en el cual estén desarrollados los cuatro puntos anteriormente descritos, que priorizará el desarrollo y la consecución de los objetivos institucionales.

Es necesario detallar que al momento de crear el Plan Financiero debemos tomar en cuenta que tenemos objetivos a largo plazo para el IPEC y para el Departamento de Posgrado en su totalidad, así como también objetivos a corto plazo para el departamento de Educación Continua.

Para desarrollar el plan, deben estar inmersos la Dirección del IPEC conjuntamente con su equipo financiero, de tal forma que se puedan desarrollar los siguientes puntos:

- **Planificación.-** Se debe realizar anualmente teniendo como objetivo el diseño y la realización del Presupuesto, para lo que es necesario crear el marco para cada uno de las actividades económico – financieros a realizar.
- **Elaboración.-** Debemos identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tiene el IPEC, para así poder elaborar el presupuesto para cada una de los departamentos del instituto.

- **Revisión y aprobación.**- Se necesita disponer de datos reales sobre costos de todos los recursos que intervienen en el IPEC, para así poder realizar un análisis real de cada uno de los mismos y obtener la aprobación del presupuesto y en si su puesta en marcha.
- **Control.**- El control presupuestario se lo debe realizar antes, durante y después de su operación para así poder tener una visión real y actualizada de cada uno de los objetivos financieros cumplidos.
- **Subcriterio 4c:** Gestionar los edificios, equipos y materiales.

El IPEC presta sus servicios académicos en 2 instalaciones diferentes como son:

- Edificio administrativo.
- Aulas de la Facultad de Administración de Empresas.

Al analizar los datos obtenidos tras la encuesta sobre infraestructura y equipamiento, se obtuvo lo siguiente:

Infraestructura y equipamiento		
Excelente	23	13,77%
Muy Buena	67	40,12%
Buena	65	38,92%
Mala	12	7,19%
Total general	167	100,00%

Tabla 19 Infraestructura y equipamiento
Fuente: Hallazgos encuestas

Los resultados obtenidos permiten inferir la visión actual del criterio que tienen los estudiantes actuales y que formaron parte del instituto, al calificar en su mayoría (40,12%) de Muy Buena las instalaciones y equipamientos que ofrece el instituto para la prestación de su servicio.

Los servicios educativos que ofrece el IPEC se complementan directamente con instalaciones y equipamiento, es decir que debemos planificar bajo los siguientes enfoques:

- Mantenimiento.
- Higiene.
- Inventarios.
- Seguridad.

El proceso de planificación del manejo de instalaciones y equipamiento debe ser detallado de mejor manera a fin de gestionar actividades y objetivos a cumplir de manera diaria y semanal por parte de las personas que están encargadas de la limpieza y mantenimiento de los mismos.

- **Subcriterio 4d:** Gestionar la tecnología.

En la actualidad la tecnología es la que manda y domina en el mundo, haciendo más fácil la recepción y envío de información entre personas, lo que implica que las organizaciones se actualicen constantemente para estar a la par de la evolución tecnológica del Siglo XXI.

El manejo idóneo de las TIC´s debe estar dirigido por el Técnico en Sistemas con el que cuenta el Instituto de Posgrado, innovando, investigando y aplicando sistemas, equipos y estrategias tecnológicas que ayuden a la mejora continua en la entrega del servicio, comunicación interna e interacción activa con el estudiante y futuro cliente del IPEC.

Las nuevas tecnologías deben ser vistas como herramientas que ayudarán a la mejor entrega del servicio educativo del Instituto.

En el criterio Procesos se detalla de mejor manera la utilización de nuevas tecnologías que ayudarán a la prestación del servicio, información e interacción con el usuario del Instituto de Posgrado.

- **Subcriterio 4e:** Gestionar la información y el conocimiento.

La gestión eficiente de la información se la mejora con la utilización de nuevas tecnologías (TIC´s), y en este caso el Instituto de Posgrado utiliza herramientas informativas y de interacción con los clientes y personas que buscan información sobre los diferentes programas de 4to Nivel que ofrece el Instituto en la plataforma:

- **Página web del Instituto de Posgrado / Sisepec**

La página web es un canal de información y comunicación que está ligada a los servicios que oferta el Instituto, plasmando en el interfaz de la misma, su misión, visión y objetivos institucionales, boletín de noticias y acceso a información básica sobre los planes educativos.

- **La página web institucional en un apartado Entornos Virtuales de Aprendizaje**

Es un sistema informático que interactúa de manera académica, tutorial y de tareas dirigidas a los estudiantes del IPEC, donde el propio estudiante puede verificar sus notas y trabajos por realizar.

Al analizar los resultados de las encuestas sobre Gestión de la información y el Conocimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

3. ¿De qué manera usted se enteró de los cursos o maestrías que ofrece el IPEC?		
Radio	8	3,96%
Internet	116	57,43%
Gigantografías	12	5,94%
Prensa	15	7,43%
Otros	51	25,25%
Total general	202	100,00%

Tabla 20 Información IPEC

Elaborado por: Iván R, Mauricio B,

Fuente: Hallazgos tras encuestas

Como podemos observar en los resultados de la tabla, el internet actualmente es uno de los medios más utilizados por el cual los clientes, tanto actuales como potenciales, reciben información de los servicios, noticias eventos y demás información relevante que emite el Instituto de Posgrado, de ahí que es necesario procesar de mejor manera esta información volviéndola innovadora y creativa.

4.2.1.5. Procesos

- **Subcriterio 5a:** Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos.

Al momento de gestionar los procesos de una manera adecuada debemos conocer previamente cómo se elabora, ejecuta y culmina la entrega de un servicio al estudiante que forma parte del IPEC. Los departamentos del IPEC son los encargados de gestionar los servicios que se entrega al estudiante, por un lado los Programas de Posgrado y por el otro los Cursos de Educación Continua. Para el efecto, se diseñaron los dos procesos de mayor relevancia que dispone el instituto (Flujogramas), de manera que se llegue a entender más claramente cómo se gestionan los mismos en cada departamento, incluidos los procesos y subprocesos que están inmersos en las actividades del Instituto.

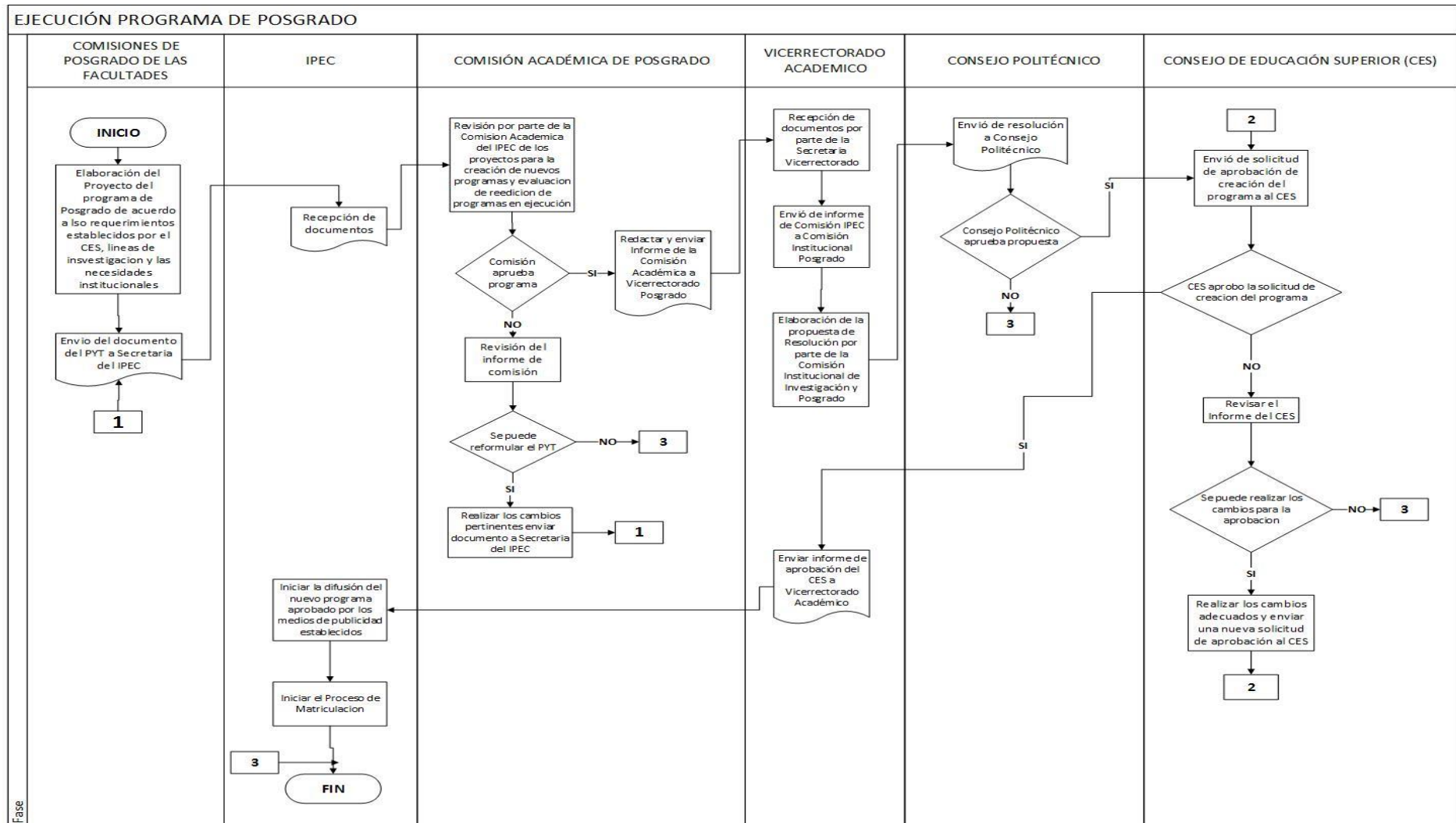


Diagrama 1 PROCESO CREACIÓN PROGRAMA IPEC Fuente: Procesos IPEC

Autores: Iván R, Mauricio B

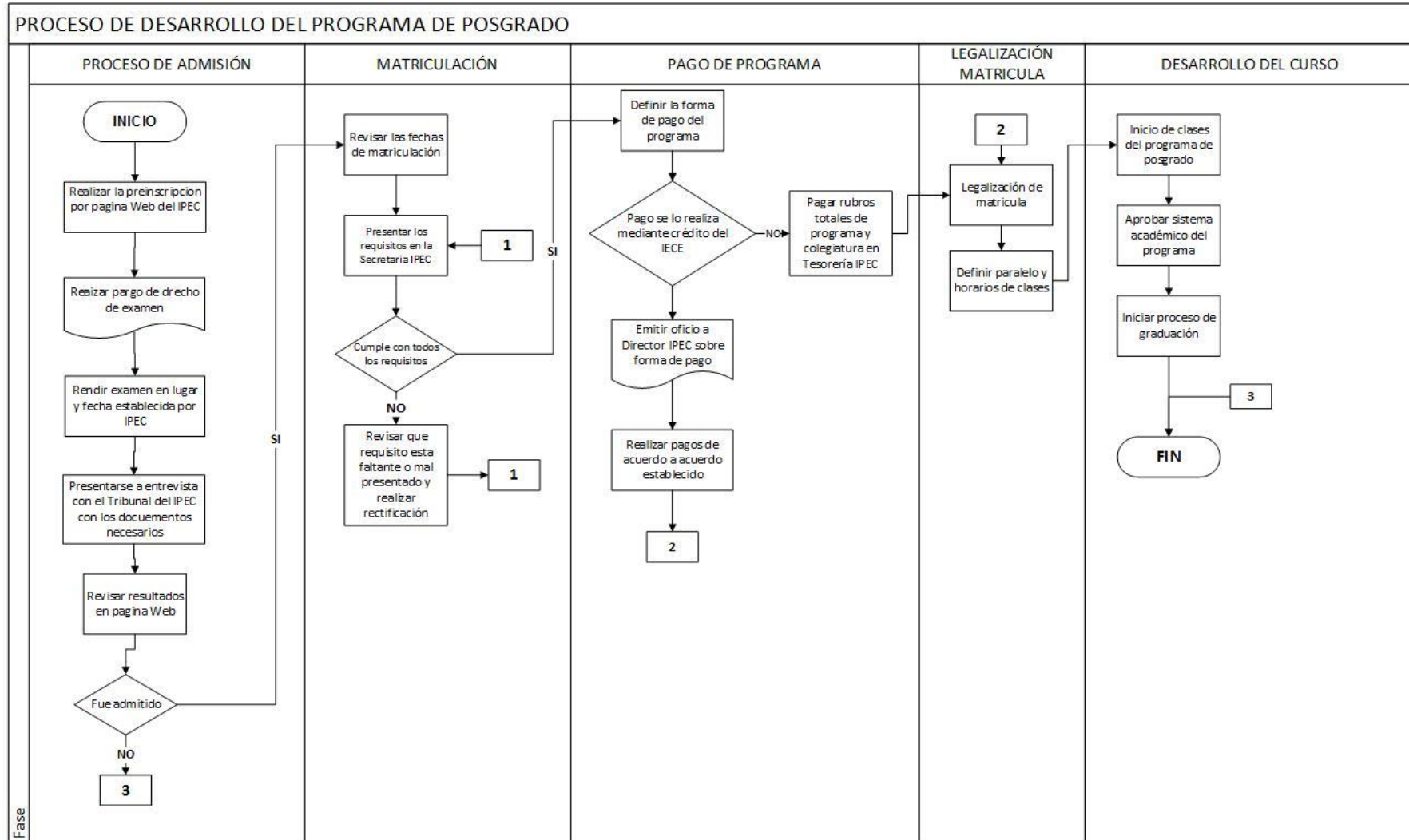


Diagrama 2 PROCESO EJECUCIÓN PROGRAMA IPEC

Fuente: Procesos IPEC **Autores:** Iván R, Mauricio B

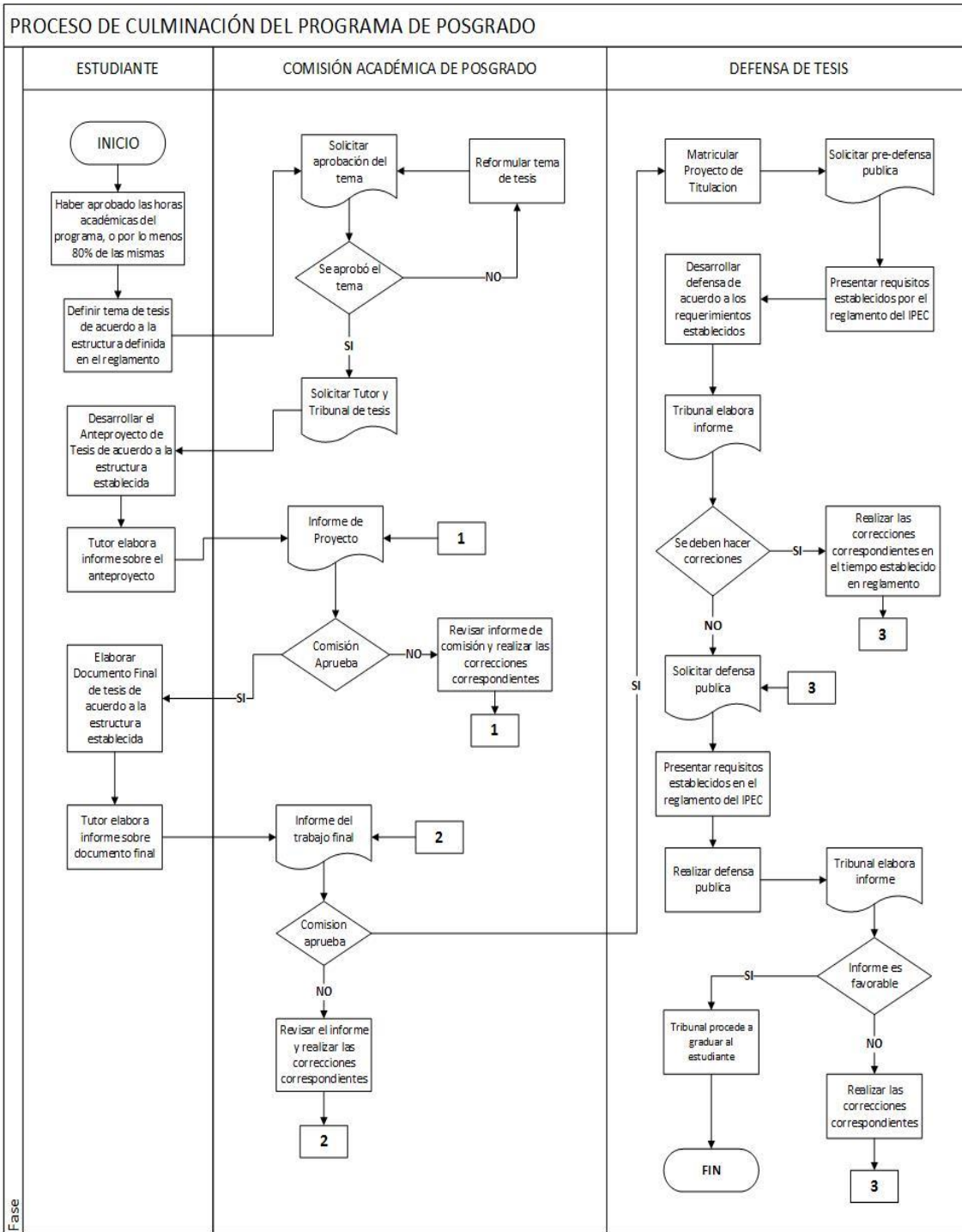


Diagrama 3 PROCESO DE CULMINACIÓN PROGRAMA IPEC

Fuente: Procesos IPEC

Autores: Iván R, Mauricio B

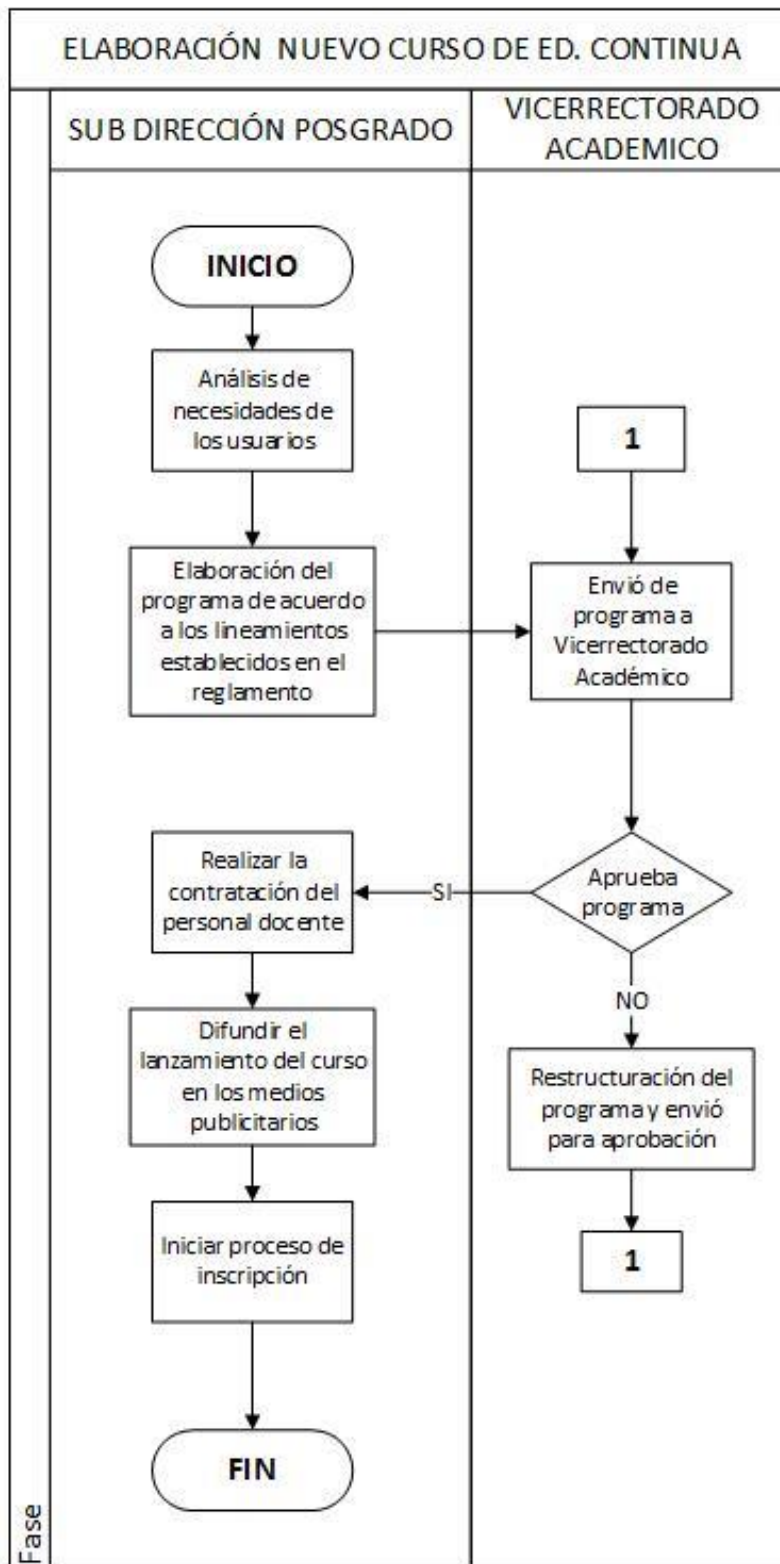


Diagrama 4 Proceso Creación Curso Edu. Continua
Fuente: Procesos IPEC
Autores: Iván R, Mauricio B

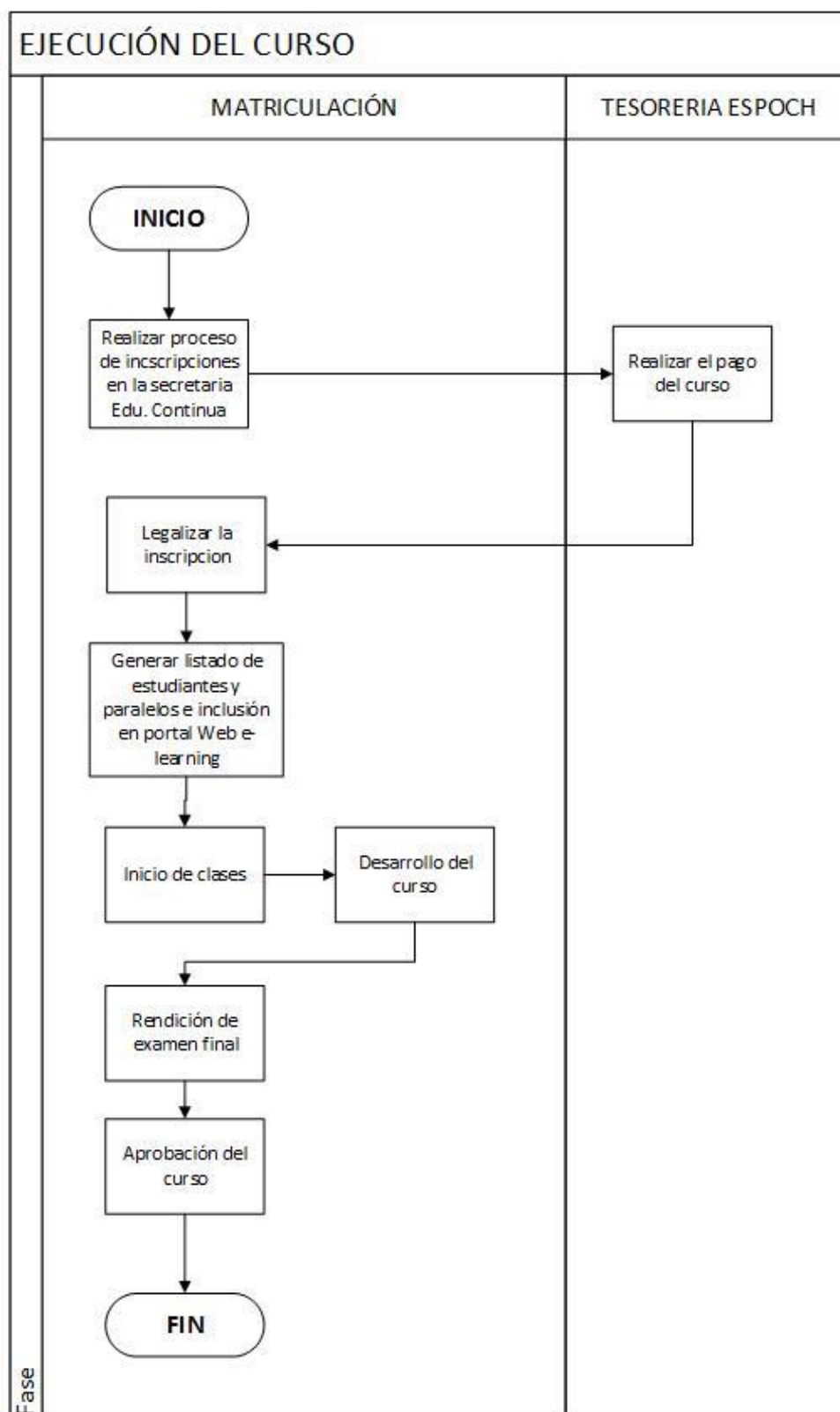


Diagrama 5 Proceso Ejecución Curso Educación Continua

Fuente: Procesos IPEC

Autores: Iván R, Mauricio B

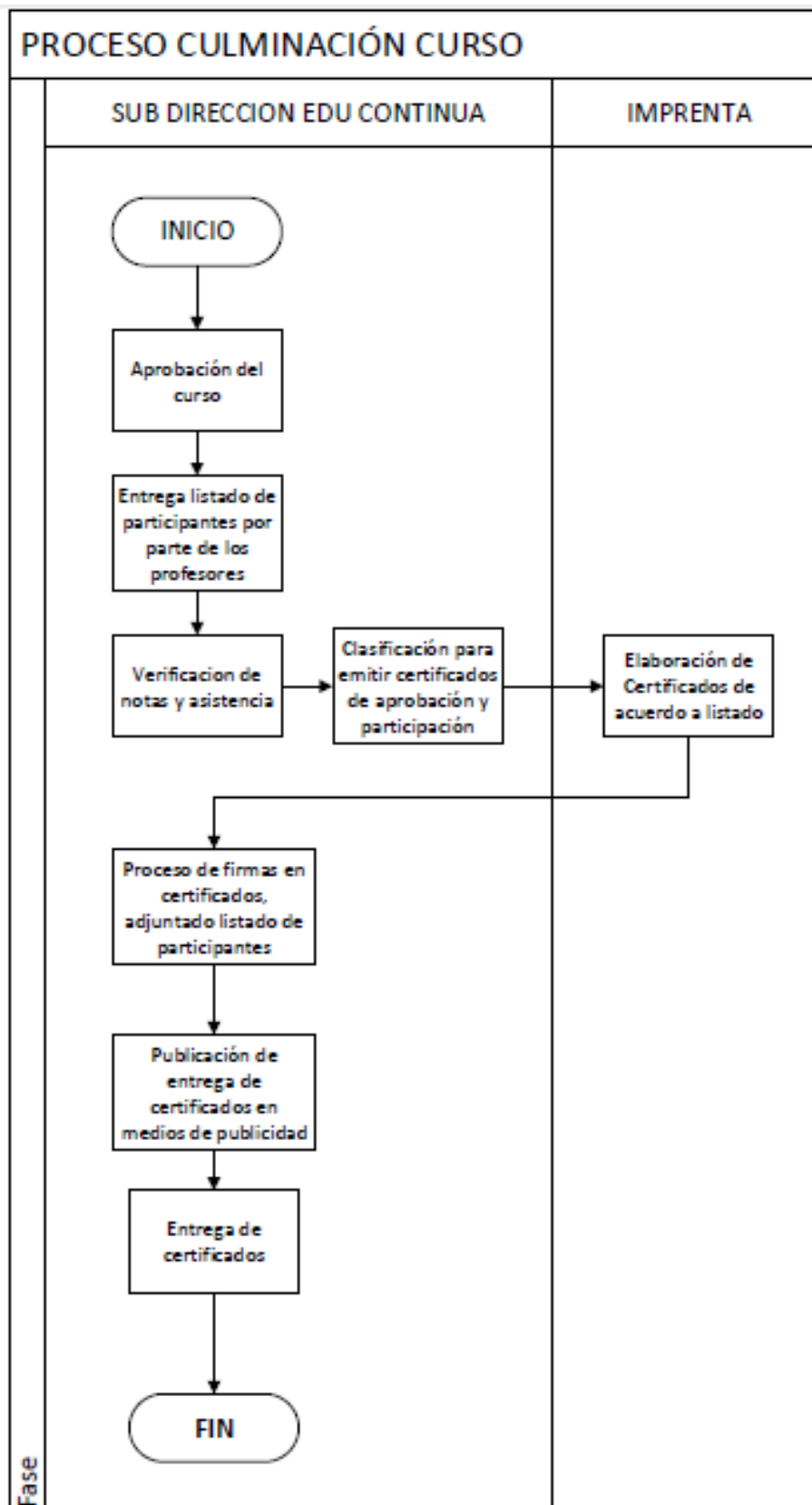


Diagrama 6 Proceso Culminación Curso Educación Continua

Fuente: Procesos IPEC

Autores: Iván R, Mauricio B

- **Subcriterio 5b:** Introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

El control de procesos ayudará a medir los resultados y verificar cuáles son los errores que se cometen en el desarrollo de una actividad.

Los pasos a seguir para poder identificar un problema e introducir las mejoras necesarias son los siguientes:

- **Recopilar información**

Al recopilar información relevante sobre el proceso y las actividades que se desarrollan en el mismo, ayudará a clarificar cuál es la situación actual de cada proceso y los errores que se están cometiendo.

- **Identificar las causas fundamentales de los problemas**

El identificar las causas de los problemas, contrastar con hechos reales y determinar cuáles son sus repercusiones en el desarrollo total de los procesos, servirá de mucha ayuda para emitir una conclusión y emitir la solución apropiada.

- **Desarrollar soluciones apropiadas**

El diseñar una matriz de las posibles causas y en qué parte del proceso se encuentra el problema, ayudará a definir la magnitud de estos problemas que están afectando al IPEC en la entrega de su servicio, para lo que se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Describir el problema.
2. Definir su magnitud.
3. Generar alternativas de solución.
4. Evaluar las alternativas.
5. Seleccionar la mejor solución.

- **Planificar y ejecutar los cambios**

Al nosotros desarrollar las posibles soluciones, debemos seleccionar y ejecutar la más adecuada, dándole un adecuado seguimiento durante su aplicación, para así obtener los resultados que demuestren si la solución tuvo el impacto deseado en la solución del problema.

- **Subcriterio 5c:** Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

El realizar la encuesta al cliente actual del Instituto se obtuvieron una serie de datos, los cuales fueron divididos en 6 grupos diferentes y que permiten identificar de mejor manera las necesidades de los clientes del IPEC, a saber:

NECESIDADES DE NUEVOS CURSOS/MAESTRÍAS DE CLIENTES			
Marketing	25	Tributación	8
Proyectos	7	Educación Básica e Inicial	6
Finanzas	6	Psicología	5
Auditoria	5	Gestión de Transportes	4
Contabilidad	5	Ambiental	4
Neuromarketing	5	Talento Humano	3
Administración de Empresas	4	Gastronomía	3
Comercio Exterior	4	Alimentos	3
Economía	4	Hotelería y Turismo	3
Publicidad	4	Derecho	3
Comercial	3	Política Económica	1
Negocios Internacionales	3	Ordenamiento Territorial	1
Comunicación Social	2	Administración Turística	1
Emprendimiento Empresarial	2	Relaciones Publicas	1
Atención al Cliente	1	Administración Publica	1
Comercio Internacional	1	Compras Publicas	1
Gerencia Comercial	1	Liderazgo	1
Investigación de Mercado	1	Auditoria Forense	1
Planificación Estratégica	1	Cirugía	1
Preparación de Tesis	1	Alta Gerencia	1
Pymes	1	Computación	4
Nutrición Animal	2	Multimedia y Animación	3
Zootecnia	1	Diseño Grafico	2
Sanidad Animal	1	Electrónica	2
Producción Animal	1	Manejo de Software	1
Administración Agropecuaria	1	Microsoft Access	1
Física	3	Seguridad de Redes	1
Matemática	2	Robótica	1
Estadística	2	Telecomunicaciones	1
Química	1	Medicina	
Excel	1	Salud	
Seguridad Industrial	3	Odontología	
Control de Calidad	1	7	
Mantenimiento Industrial	1	6	
		1	

Tabla 21 Maestrías y Cursos Propuestos

Fuente: Encuesta

Autores: Iván R, Mauricio B

El conocer las necesidades de los clientes del Instituto de Posgrado implicará a los directivos del IPEC a desarrollar estrategias de recolección de datos de sus clientes, utilizando herramientas que faciliten este trabajo; la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas ayudará a desarrollar esta estrategia de la mejor manera.

- **Subcriterio 5d:** Producir, distribuir y prestar un servicio o productos de calidad.

El Instituto de Posgrado y Educación Continua para gestionar la prestación de un servicio de calidad, debe obligatoriamente regirse a los lineamientos que están establecidos en las siguientes normativas:

- Resolución No 118.CP.2014 del Reglamento interno del IPEC.
- Resolución No.119.CP.2014 del Reglamento de Régimen Académico,
- Requerimientos establecidos por el Consejo de Educación Superior (CES) en sus resoluciones:
 - ✓ RPC-SO-03-No.044-2014 de la Normativa para la apertura de cohortes en los programas de posgrado,
 - ✓ RPC-SO-32-No.358-2014 para el Reglamento de presentación y aprobación de carreras y programas de Educación Superior; y,
 - ✓ La resolución No. CES-PRES-002-2012 que determina el instructivo y reglamento de presentación y aprobación de carreras y programas de grado y posgrado de las Universidades del país.

- **Publicidad/Distribución.**

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales del IPEC se pudo determinar la manera en que ellos necesitan recibir información relevante sobre los procesos que se llevan a cabo dentro del Instituto, lo que permite establecer estrategias publicitarias para lograr este cometido.

11. ¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los futuros cursos o maestrías que ofrecerá el IPEC?		
MEDIOS	Fa.	Fr.
Radio	64	9,17%
Internet	221	31,66%
Gigantografías	80	11,46%
Prensa	79	11,32%
Redes Sociales	240	34,38%
Otros	14	2,01%
Total general	698	100,00%

Tabla 22. Publicidad
Fuente: Resultados encuestas

Al analizar los resultados, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas mencionan al Internet y a las Redes Sociales como el medio más idóneo para recibir información sobre el IPEC, por lo cual se decidió como estrategia de marketing y publicidad la implementación de las Redes Sociales y el Mejoramiento de la Página Institucional.

- **Estrategias de Marketing 2.0. y 3.0.**



Las tendencias del Marketing diariamente están en constante evolución, por lo que el IPEC debe usar estrategias que se acoplen de mejor manera a las necesidades cambiantes del mercado al cual se enfrenta.

Entre estas estrategias se sugiere el uso del Marketing 2.0, el cual usa la tecnología de la información para ser usada como herramienta para distribuir un producto o servicio, y se orienta en satisfacer las necesidades del cliente y fidelizar a los mismos a la organización; sin embargo, si bien este tipo de marketing usa la tecnología como parte de su estrategia de ventas, también es verdad que éste no la explota de la mejor manera implicando al cliente directamente con la organización y se la complementa con la puesta en marcha del Marketing 3.0 el cual cataloga al cliente de una manera diferente, donde la interacción de los mismos con la organización es mucho mayor, no solo decidiendo en la adquisición de un producto o servicio, sino que interactuando en cómo deberá ser éste.

El conocer que piensa y que necesita el cliente es la nueva tendencia para la creación de productos y servicios. Es por eso que la estrategia publicitaria del IPEC debe estar enfocada en 2 factores que son: el uso de las redes sociales y la mejora de su página web.

▪ **Utilización de redes sociales.**

Este tipo de estrategia publicitaria se ha convertido en algo imprescindible para promocionar los servicios y productos de una organización, pero para el efecto se deben analizar en profundidad los beneficios y riesgos del uso de redes sociales que se visualizan en la siguiente tabla:

Beneficios	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de audiencia. • Mejora de la comunicación. • Mejora en la interacción con los clientes. • Recepción de sugerencias y comentarios directamente. • Medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad en la publicación de contenidos. • Baja participación. • Publicación de contenidos poco precisos.

Tabla 23 Uso de Redes Sociales
Elaborado por: Iván R, Mauricio B

Para cumplir con el objetivo de mejorar la entrega de información a los Clientes actuales y potenciales del Instituto de Posgrado y Educación Continua se propone implementar el uso de las siguientes redes sociales:

▪ **Facebook**



Esta red social constituye una plataforma para comunicarnos y compartir información, fotos, vídeos y enlaces con usuarios que conocemos. Además, los usuarios pueden participar en las comunidades que les interese, también enviar mensajes privados a nuestros contactos así como a otras personas que no se conoce pero que están en Facebook; y, finalmente permite crear eventos e invitar a otros usuarios a participar en ellos.

Actualmente el Instituto de Posgrado tiene creado un perfil en esta Red, el cual se lo define como una Fan Page, pero al realizar un breve recorrido por la misma se puede observar las siguientes falencias:

- Publicaciones no actualizadas.
- No existe interacción con los estudiantes.
- Las fotos que se publican en su mayoría no son reales o están desactualizadas.
- No tienen muchos seguidores.
- No se han creado eventos en la página

Todos estos factores se deben tomar en cuenta al momento de administrar este tipo de red social.

Presentación de la cuenta.- En el caso del IPEC la cuenta de Facebook se la debe administrar como una Fan Page (página de seguidores) que permita crear y administrar información de acuerdo a los servicios que presta esta unidad, para lo cual se sugiere:

- Establecer como foto del perfil la imagen corporativa del IPEC.
- La imagen de la portada cambiarla de acuerdo a los eventos y actividades que se realicen.
- Promocionar eventos y actividades importantes que se realice en el IPEC
- Proporcionar información relevante del IPEC; y,
- Subir fotos de las instalaciones del Instituto y de eventos que se realice en su interior para así dar a conocer al mismo.

Contenidos de publicaciones.- La gestión y publicación de los contenidos que se crearen en esta red social deben seguir los siguientes principios:

- Contenido creíble.
- Contenido consistente.
- Contenido responsable.
- Contenidos de calidad.

La frecuencia de publicación debe manejarse de una manera apropiada para no agobiar a los seguidores; asimismo se deben emitir publicaciones periódicamente y definir más que

todo los horarios en los que se puede interactuar directamente con el seguidor y eso se conseguirá al enviar un mensaje directo al mismo explicando este tipo de normativa.

El tener en cuenta este tipo de consideraciones ayudara a definir qué tipo de publicación se va a emitir para poder ganar el impacto necesario.

Y ahora bien: ¿Qué se debe publicar en la red social? y ¿Cuál es el objetivo de la publicación?, son factores importantes al momento de generar un contenido, es por eso que se sugiere lo siguiente:

- *¿Qué es lo que se quiere conseguir?* Debemos tener muy claro cuál es el mensaje que queremos hacer llegar a nuestros seguidores, haciendo publicaciones concretas, con información precisa.
- *¿Qué tipo de contenido voy a publicar?* Esto va ligado a lo que se quiere hacer, y puede ser: solo un mensaje, un video, una foto, un posteo de otra publicación, una dirección web.
- *Uso del contenido.* Se debe determinar si esta publicación se va a realizar de manera única o implica más publicaciones de la misma en horarios diferentes de acuerdo a la frecuencia de interacción con la página.

Envío y recepción de mensajes.

La interacción directa con los seguidores es una de las premisas por las cuales se crean las redes sociales; y, según sea el tipo de mensaje que se desea enviar o responder a un mensaje recibido, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Utilizar un lenguaje entendible.
- Ser cordiales y respetuosos.
- Emitir mensaje en nombre corporativo, no de manera personal.
- Completar la información a un enlace web institucional.
- Redactar un mensaje conciso, emitiendo la información necesaria.

Implicación del personal.

La implicación del personal del IPEC en el manejo eficiente de las redes sociales es fundamental para el éxito en el uso de este medio de comunicación con los clientes actuales y potenciales, para el efecto es conveniente definir o establecer qué tipo de comportamiento deben observar al momento de interactuar en esta red, así como la lealtad, el ser objetivos y saber qué consecuencias pueden surgir si se tergiversa la información o se emite información no creíble, deberán ser los principios básicos para la utilización de la misma.

Twitter.



La red social twitter es una plataforma de micro mensajería la cual permite enviar mensajes de texto cortos (140 caracteres) y la interacción con otros usuarios. Se trata de una herramienta idónea para informar acerca de: nuevos servicios, referencias, informaciones diversas y para retransmitir eventos. Pero también es una herramienta para dialogar, colaborar e interactuar con la ciudadanía. A diferencia del Facebook permite la difusión de mensajes de forma mucho más rápida y de manera viral e informativa.

Al momento de crear una cuenta en Twitter se debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- **Nombre de la cuenta.**

En el caso del IPEC se utilizará el propio nombre para la creación de la cuenta (@ipecc), para lo cual se debe anexar la cuenta de correo que se utilizó para la creación de la Pagina de Facebook para así tener enlazada las dos cuentas en el mismo correo electrónico; o a su vez se puede crear una nueva dirección de correo electrónico la misma que tenga un dominio en el cual esté presente el nombre del Instituto.

- **Presentación de la cuenta.**

Se debe utilizar la imagen institucional, tratando de presentar la información más relevante, precisa y actualizada del centro, para lo cual se sugiere:

- Establecer como foto del perfil la imagen corporativa del IPEC.

- La imagen de portada cambiarla de acuerdo a los eventos y actividades que se realicen.
- La web de referencia será la Pagina Web del IPEC.
- La localización exacta del instituto, incluido números de teléfono.
- Una descripción breve del IPEC.
- Colores del diseño de acuerdo a los estándares institucionales.
- **Estructurar los twits**

Por lo general los twits están compuestos de un texto y si se desea un enlace web; y cuando sea necesario llevarán una etiqueta o hashtag, para lo cual se debe definir los siguientes términos.

- **Enlace.-** El texto del twiter debe ser conciso y sintetizado lo más posible, y por eso es importante utilizar los enlaces siempre que haya la posibilidad de hacerlo ya que así podemos ampliar la información a los seguidores. Los enlaces aportan valor añadido al twit y es conveniente utilizarlos, pues los mismos permiten completar la información más allá de los caracteres permitidos.
- **Etiquetas (hashtags).** Este tipo de herramienta define la temática del twit, y debe ser definida de manera propia y única, debe ser cortas y descriptivas para encajar en la redacción del twit. Este hashtag nos permite de una manera sencilla determinar el tipo de interés que generó el evento.

Para los eventos que sean realizados por el IPEC, es necesario anunciar el hashtag a los participantes y hacerlo anticipadamente, lo cual ayudará a medir el impacto de aceptación del evento por parte de los participantes.

- **Google URL Shortener.** Este tipo de herramienta que proporciona Google es gratuita y muy fácil de usar, teniendo como objetivo recortar los dominios largos de las páginas web que queramos citar en los tuits, a una dirección corta de la misma, para poder compartir en el twit.

- **Gestión de contenidos.**

Es conveniente gestionar los contenidos, comentarios y las respuestas a los twits de una forma manual lo que ayudará a identificar a usuarios que no emitan información grata para el IPEC.

Como es una red de mensajería corta se recomienda publicar entre 3 a 5 twits por día, haciéndolo en las horas de mayor interacción por parte de los seguidores, y si fuere el caso que se esté realizando un evento es recomendable emitir la mayor cantidad de twits posibles para llamar la atención de los seguidores al evento.

Se puede también gestionar twits que contengan contenidos motivadores, deportivos o también institucionales que anuncien la oportunidad de participación en algún evento.

- **Mejoramiento de la página web.**

Al mencionar el mejoramiento estamos proponiendo una reestructuración del interfaz que se presenta al usuario, donde la gestión eficiente de la misma y el acoplar la interacción con las redes sociales permitirán al usuario implicarse de manera más directa con la organización.

Una página web es un punto de entrada en la recopilación de información y contenidos, donde su principal función es ayudar a los usuarios a encontrar la información que necesitan para así poder satisfacer sus dudas e inquietudes.

El implementar las distintas herramientas de información, incluidas las redes sociales, permitirá promocionar los servicios que oferta el Instituto de Posgrado, entre ellos:

- Información.
- Participación (comentarios, redes sociales, búsqueda de contenidos).
- Comodidad.

Para definir los cambios que se proponen realizar, se capturó la pantalla de la Pagina Web oficial del IPEC, que sirva de punto de referencia y partida para las mejoras que se propone realizar.

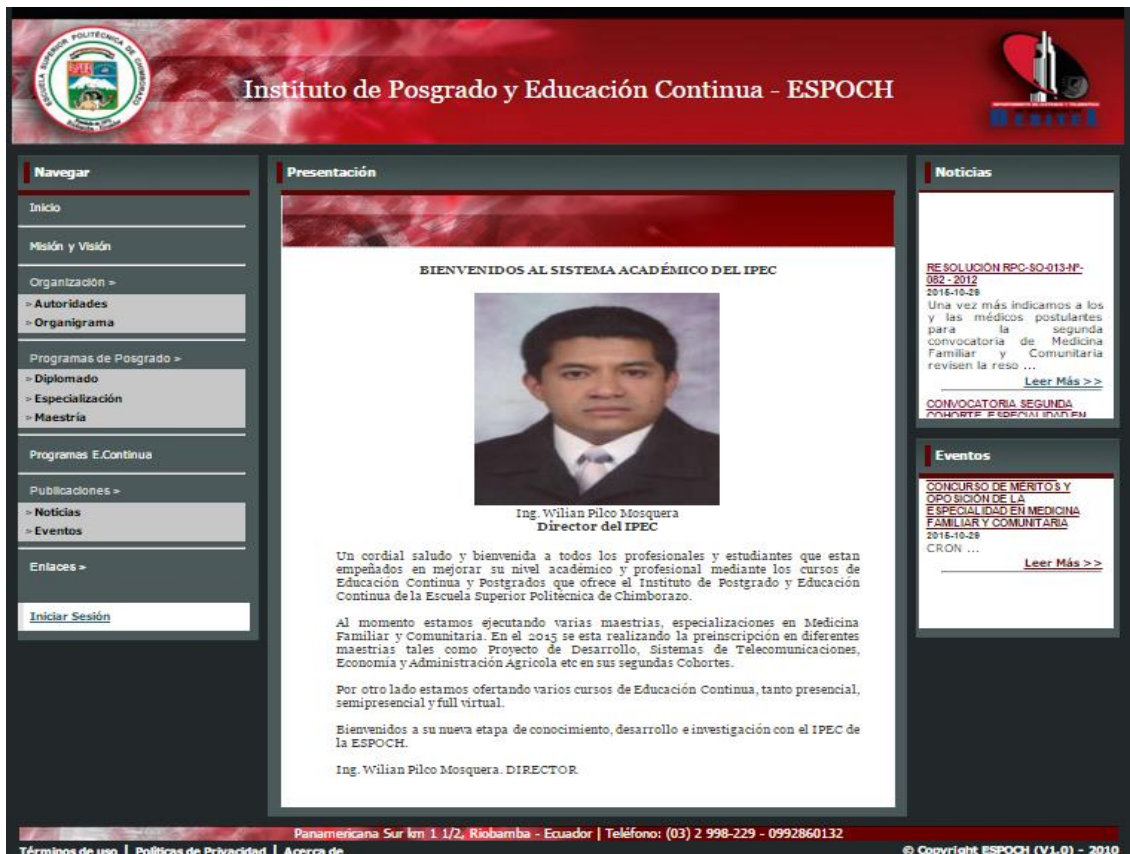


Ilustración. 1 Pagina Web IPEC
Fuente: IPEC

Al nosotros analizar la página pudimos detectar las siguientes falencias:

- La sección de noticias es muy pequeña y no me permite observar con claridad la información ahí publicada.
- La sección Eventos no se actualiza constantemente.
- La sección designada a Autoridades no está bien administrada.
- El Organigrama del IPEC no permite evidenciar la estructura organizacional actual del instituto.
- No se cuenta con una sección de contacto con el instituto, donde se pueda enviar un mensaje sobre dudas que se tenga acerca de alguna información del IPEC.
- No se genera una barra de búsqueda la cual me facilite la navegación en la página web.

Para poder gestionar la mejora de la página se tomó como referencia el portal web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde, de acuerdo a las observaciones que se tiene se generaron las observaciones pertinentes:

- **Noticias.**

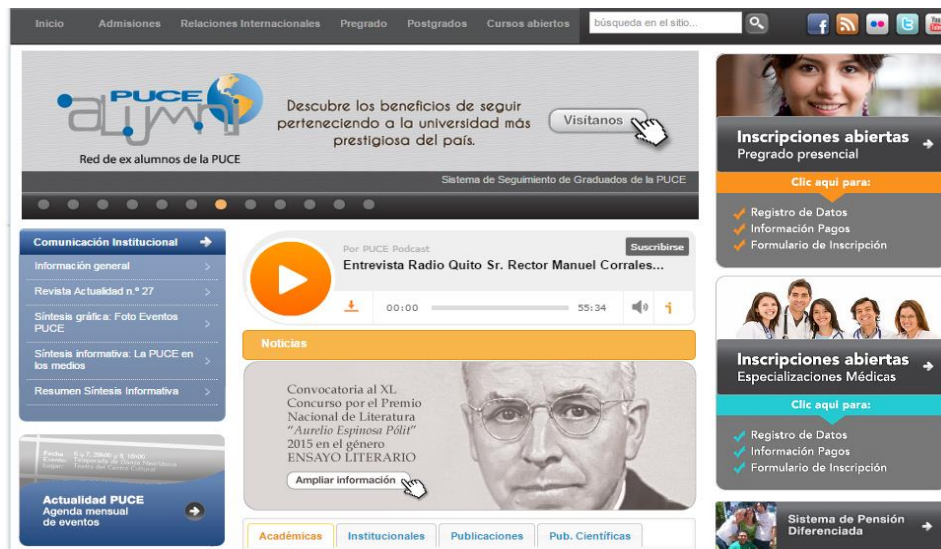


Ilustración. 2 Modelo Sección Noticias para IPEC

Fuente: Pagina Web Universidad Católica Ecuador (PUCE)

Como se puede observar en esta página web las noticias relevantes de la página son presentadas en una gran extensión de la página y en varias partes de la misma, de manera que son visibles para el usuario de la misma; este es el fin: informar al usuario de las noticias nuevas y de información importante para el mismo.

Al momento de echar un vistazo en la página web de la institución, se advierte que el espacio que tiene destinado para las noticias no es tan visible lo que impide dar a conocer al usuario la información que él necesita, o las noticias para lo cual está creado este apartado, es por eso que se sugiere cambiar el interfaz de esta sección y hacerlo como se lo sugirió anteriormente.

Eventos.



Ilustración. 3 Propuesta de sección eventos.

Fuente: PUCE

El disponer de una agenda de eventos actualizada y estructurada implica que el Instituto de Posgrado esté activamente trabajando, para lo cual se debe crear un cronograma de actividades del instituto de acuerdo a lo establecido en su calendario académico, el cual debe ser publicado de manera que el usuario que ingrese a la página pueda evidenciar qué actividad está desarrollando el Instituto.

▪ Autoridades/ Organigrama.



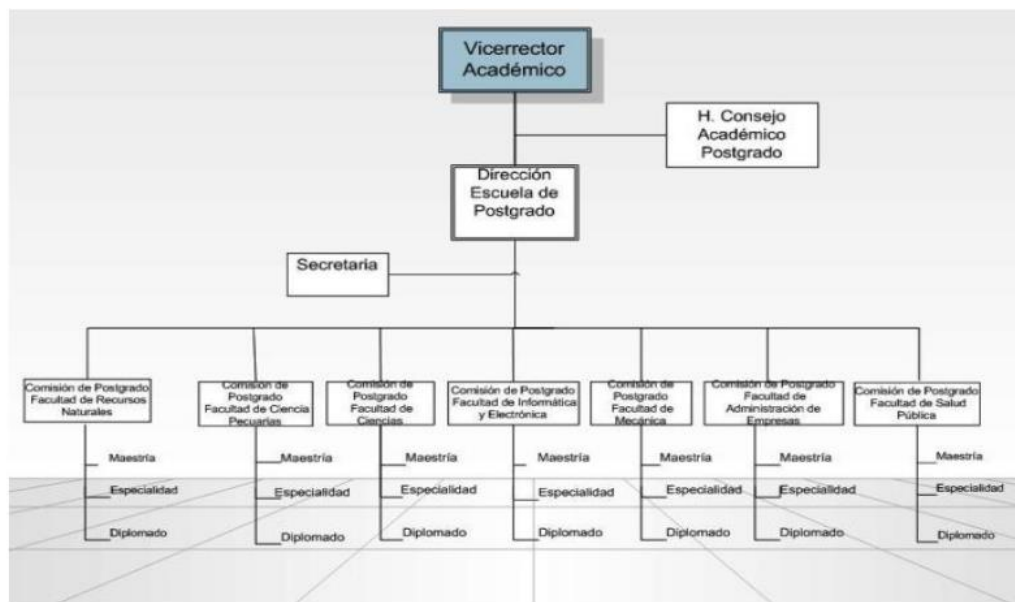
Ilustración. 4 Autoridades del IPEC

Fuente: Pagina Web IPEC

Al nosotros proponer la administración de esta sección, vamos a generar más conocimiento e interacción del usuario con las autoridades que están al frente del Instituto, para lo cual se propone lo siguiente:

- Fotos actualizadas de los directivos en sus respectivos puestos de trabajo.
- Un enlace a otra página donde se detalle las funciones y responsabilidades de los directivos.
- Correos electrónicos institucionales de las principales autoridades del Instituto.

Esta sección de la página debe ser actualizada y mejorada permanentemente para así dar a conocer al usuario: Cuál es la estructura del IPEC? y, Cuáles son los departamentos con los que cuenta en la actualidad?



Organigrama de la EPEC

Ilustración. 5 Organigrama IPEC

Fuente: página Web IPEC

▪ **Cursos Educación Continua.**



El no tener actualizado esta sección de la página nos limita a poder impartir de manera adecuada los cursos que se estén realizando o las propuestas de cursos por impartir, por lo cual se debe tener administrada de mejor manera estos eventos para así poder obtener el impacto en los clientes potenciales y actuales del IPEC.

▪ **Contacto/sugerencias/comentarios**

El no contar con un apartado donde el usuario pueda contactar al Instituto de una manera directa para ampliar la información que está buscando, implica desarrollar la siguiente sección que contenga lo siguiente:

- Fecha de la visita.
- Listado de las maestrías y cursos en oferta.
- Listado de las maestrías en ejecución.
- Nombres y apellidos del usuario.
- Correo electrónico.
- Teléfono celular.
- Teléfono convencional.
- Comentarios.
- Botón guardar y enviar.

Toda la información que el usuario ingrese al IPEC va a ayudar a generar una base de datos que podrán ser usados internamente en el instituto.

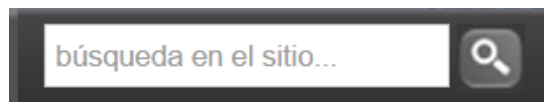
▪ **Redes Sociales.**

En los cambios que se sugieren implementar a la página web del IPEC debe crearse un espacio para anexar los enlaces correspondientes a las redes sociales que se propuso crear; lo más recomendable es colocarlo en un lugar visible para el visitante y que sea de fácil acceso, para lo cual lo más recomendado sería colocar este espacio en la parte superior de la página junto a la sección noticias de la siguiente manera:

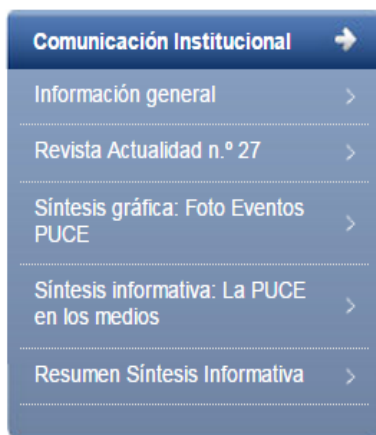


- **Barra de búsqueda.**

El crear una barra de búsqueda permitirá al visitante a encontrar de forma rápida la información que está buscando, para lo cual se propone crear junto a la sección que se creó para las redes sociales, quedando de la siguiente manera:



- **Publicaciones.**



El crear un apartado donde el Instituto de Posgrado pueda hacer público documentos relevantes como: Resoluciones, Reglamentos Institucionales, Oficios de aprobación de nuevas maestrías y demás documentos los cuales sean de importancia para el IPEC y repercutan en la solución de los requerimientos de los visitantes de la página, ayudará a que la persona que visite la página se entere de lo que está sucediendo organizacionalmente en el instituto.

- **Subcriterio 5e:** Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes.

Las estrategias de publicidad e implicación del Instituto de Posgrado con los clientes será un pilar fundamental en la Estrategia de Comunicación tanto interna como externa con los clientes actuales y potenciales, por lo cual el gestionar y mejorar las relaciones sociales ayudaran a implicarnos más directamente con los usuarios, ya que conoceremos más directamente la apreciación que tienen los usuarios sobre el instituto.

El administrar de manera eficiente las estrategias de publicidad e implicación del Instituto generaran más confianza y mejorarán las relaciones existentes con los usuarios del IPEC, para lo cual todos las integrantes de la organización deben trabajar de manera conjunta para mejorar la relación con los usuarios.

4.2.1.6. Resultados en los Clientes

Este criterio se refiere a los resultados que reflejan el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes del Instituto de Posgrado, los cuales que deben estar claramente identificados; para el efecto utilizaremos herramientas de investigación que nos ayuden a recopilar la información necesaria para poder medir la satisfacción de nuestros estudiantes, siendo entre ellas: encuestas de satisfacción, entrevistas, sugerencias o comentarios recibidos, etc.

- **Subcriterio 6a:** Medidas de percepción.

Para medir las percepciones de los clientes del Instituto se propone realizar una encuesta de satisfacción, la cual debe estar enfocada en obtener la siguiente información:

- Acceso a información.
- Atención y servicio al cliente.
- Infraestructura.
- Satisfacción de los servicios recibidos.
- Calidad de los docentes.
- Relación Alumno/Docente/IPEC.
- Publicidad e imagen del instituto.

La encuesta debe ser lo más corta posible, donde se formulen preguntas que nos ayuden a recoger información que realmente nos interesa; el cuestionario que se presenta a continuación es un modelo de encuesta que se puede utilizar para el efecto:



Programa/Curso: _____ **Fecha:** _____

OBJETIVO: La encuesta es anónima y está enfocada en recopilar información, con el propósito de identificar diversos aspectos relacionados con la satisfacción que tiene usted al formar parte del Instituto de Posgrado.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de enunciados en los cuales se solicita marcar con un **X** una de las opciones que usted considere pertinentes.

1=MALO 2= REGULAR 3=BUENO 4=MUY BUENO 5= EXCELENTE

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
La información proporcionada por el IPEC en su página Web sobre los cursos y maestrías le parece:					
La información que entrega el IPEC en sus redes sociales usted la considera:					
La publicidad que realiza el IPEC a su criterio es:					
Cuál fue la atención que recibió por parte del personal administrativo del instituto?					
La atención que recibió a sus inquietudes y dudas sobre algún tema en específico fue:					
Como considera usted el servicio recibido por parte del personal administrativo que conforma el IPEC?					
La infraestructura con la que dispone el Instituto es:					
Las aulas de clases a su criterio son:					
El acceso a internet en las aulas de clases es:					
Que apreciación tiene de los docentes del Instituto de posgrado?					
Los docentes dieron a conocer sus objetivos y planes de estudio al inicio del curso/modulo?					
Los docentes cumplieron con los temas que enunciaron al inicio de las clases?					
La comunicación docente estudiante a su criterio es:					
El trato del docente hacia los estudiantes fue:					
Las herramientas tecnológicas utilizadas por parte del docente al impartir su docencia a su criterio fueron:					
El docente cumplió con el horario de clases programado:					
El docente incorporó actividades académicas a su programa de estudio?					
El sistema de evaluación que aplico el docente le pareció:					
El docente fue flexible al momento de entregar sus calificaciones?					
Cuál es su apreciación del curso/maestría recibido?					
Los contenidos adquiridos a su criterio son:					
Cumplió con sus expectativas el curso/maestría recibido?					
Que apreciación tiene del Instituto de Posgrado?					

¿Usted volvería a tomar un curso/maestría en el Instituto?

SI NO

Porque? _____

Se le pide emitir un comentario en las áreas que usted considera que el Instituto debe mejorar en la prestación del servicio, de acuerdo al siguiente cuadro:

ÁREA	COMENTARIO
Información	
Publicidad	
Atención al cliente	
Solución de problemas	
Quejas/comentarios	
Infraestructura	
Docentes	
Contenidos impartidos	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Los análisis de los resultados nos ayudarán a establecer las impresiones de los clientes del IPEC, permitiéndonos marcar nuevos objetivos y proponer acciones de mejora.

Para poder tabular los datos se recomienda utilizar una matriz en Microsoft Excel en la cual se inserten cada una de las respuestas realizadas a los estudiantes del IPEC a los cuales se realizó la encuesta. Se recomienda asimismo presentar los resultados de la presente encuesta mediante gráficos que ayuden a percibir de mejor manera las acciones de mejora y satisfacción que tiene el cliente de los aspectos anteriormente evaluados.

- **Subcriterio 6b:** Indicadores de rendimiento.

Los indicadores de rendimiento son medidas internas de la satisfacción de los clientes; dichas medidas son utilizadas para poder entender, predecir y mejorar el rendimiento de la organización frente a ellos.

Los indicadores deben estar relacionados con los objetivos planteados por la organización y pueden ser los siguientes:

- Número de alumnos inscritos en maestrías.
- Número de alumnos que aprobaron los exámenes.
- Número de alumnos matriculados.
- Número de alumnos graduados.
- Número de alumnos inscritos en cursos de Ed. Continua.
- Número de quejas.
- Número de alumnos que se retiraron de una maestría.
- Innovación tecnológica.
- Participación en actividades complementarias.
- Reconocimientos por las labores cumplidas por parte de organismos de control y administrativos de la ESPOCH.

4.2.1.7. Resultados en las Personas

Este criterio está orientado a examinar el nivel de satisfacción del personal que trabaja dentro del Instituto de Posgrado, es decir de todas aquellas personas que trabajan directa o indirectamente con los estudiantes, desde su Director hasta los Auxiliares de Servicio; y está relacionado directamente con el Criterio 3 Personas.

- **Subcriterio 7a:** Medidas de percepción.

Este Subcriterio trata de las percepciones que el personal tiene del IPEC, las cuales se las puede conseguir a través de fuentes como: la Encuesta de Satisfacción del Personal que se propuso en el Criterio 3; las reuniones de grupos de trabajo; y, las evaluaciones de desempeño que se realicen a los colaboradores del instituto.

La Encuesta de Satisfacción del Personal que se plantea para el Instituto está enfocada en obtener la siguiente información:

- Satisfacción y compromiso laboral.
- Realización de su trabajo.
- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación eficaz.
- Reconocimiento personal.
- Capacitación.
- Trabajo en equipo; y,
- Pertenencia en sus labores.



Puesto de trabajo: _____ **Fecha:** _____

OBJETIVO: La presente encuesta está enfocada en recopilar información, con el propósito de identificar el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene usted al formar parte del Instituto de Posgrado.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de enunciados en los cuales se solicita marcar con un **X** una de las opciones de las que usted considere pertinente.

1=MUY INSATISFECHO 2= INSATISFECHO 3= INDIFERENTE
4=SATISFECHO 5= MUY SATISFECHO

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
TRABAJO EN GENERAL					
¿Cómo se ha sentido trabajando en el Instituto de Posgrado?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Ha recibido la información básica para desempeñar sus labores?					
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
¿Las condiciones salariales son las idóneas para su puesto de trabajo?					
¿Recibe motivación por parte de sus jefes inmediatos para que realice un mejor trabajo?					
¿Recibe reconocimientos por parte de la Dirección?					
RELACIÓN CON JEFE INMEDIATO					
¿Las relaciones con su inmediato superior son las adecuadas?					
¿Se siente parte en las decisiones que toma la Dirección respecto a temas laborales?					
¿Los Directivos del Instituto informan de una manera adecuada asuntos importantes que deban ser de conocimiento de sus colaboradores?					
¿Puede emitir sus comentarios y sugerencias de una manera abierta a los jefes inmediatos?					
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO					
¿Las relaciones con sus compañeros son las correctas?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna con sus compañeros de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeñan las otras áreas?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones?					
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
¿El instituto le proporciona los recursos necesarios para poder realizar su labor de la mejor manera?					
¿El trabajo en su área de trabajo está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo en las que se desempeña son las idóneas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y organizado?					

¿Recibe un trato justo en su área de trabajo?					
OPORTUNIDADES DE PROGRESO					
¿Tiene la oportunidad de recibir capacitación que permita desarrollar mejor sus habilidades personales?					
¿La dirección le motiva para emprender en auto educación y progresar personalmente?					

Se le pide emitir un comentario en las áreas que usted considera que el Instituto debe mejorar para poder tener un mejor empleo y satisfacción en sus labores diarias:

ÁREA	COMENTARIO
Trabajo en general.	
Motivación y reconocimiento.	
Relación con jefe inmediato.	
Relación con los compañeros de trabajo.	
Área y ambiente de trabajo.	
Oportunidades de progreso.	
Trabajo en general.	
Motivación y reconocimiento.	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Los análisis de los resultados nos ayudarán a establecer las impresiones de los clientes del IPEC, permitiéndonos marcar nuevos objetivos y proponer acciones de mejora.

Para poder tabular los datos se recomienda utilizar una matriz en Microsoft Excel en la cual se inserten cada una de las respuestas realizadas a los estudiantes del IPEC a los cuales se realizó la encuesta. Se recomienda asimismo presentar los resultados de la presente encuesta mediante gráficos que ayuden a percibir de mejor manera las acciones de mejora y satisfacción que tiene el cliente de los aspectos anteriormente evaluados.

- **Subcriterio 7b:** Indicadores de rendimiento.

Los indicadores de rendimiento son medidas internas que adopta el Instituto para poder supervisar, entender y mejorar el rendimiento del personal que integra el IPEC, para lo cual debe implantar medidas que ayuden a mejorar la satisfacción del personal, entre las cuales se plantean las siguientes:

- Participación en el desarrollo del Plan de RR.HH.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Mejora continua.
- Eficiencia en sus actividades.
- Pertenencia en su trabajo.
- Atención al Cliente de máxima calidad.
- Formación y desarrollo personal.
- Motivación personal.

4.2.1.8. Resultados en la Sociedad

Este criterio mide los logros que el IPEC ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que se encuentra ubicado, para lo cual es necesario medir de manera exhaustiva los resultados sobresalientes con respecto a la sociedad en temas referentes a cooperaciones institucionales, realización de proyectos de desarrollo para la sociedad, oferta de cursos enfocados a la sociedad en general, etc.

- **Subcriterio 8a:** Medidas de percepción.

Este criterio se refiere a la percepción que tiene la sociedad respecto del Instituto de Posgrado obtenidas a través de: encuestas, publicaciones en la prensa o en la televisión y en reuniones que se tenga con representantes de la sociedad.

La encuesta que se propone realizar va dirigida a la sociedad en general, la misma que se orienta a recoger información específica, como:

- Conocimiento del IPEC.
- Imagen y reputación del IPEC.
- Aportación en proyectos de mejora a la sociedad.
- Implicación activa con la sociedad.



Actividad Económica: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** _____

OBJETIVO: La encuesta es anónima y está enfocada en recopilar información, con el propósito de identificar la apreciación que tiene usted del Instituto de Posgrado.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de enunciados en los cuales se solicita marcar con un **X** las opciones que usted considere pertinentes:

1. ¿Conoce usted el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Politécnica de Chimborazo?

SI NO

“Si su respuesta fue NO continúe a la siguiente pregunta; si fue SI por favor diríjase a la pregunta número 4”

2. ¿Piensa usted que el IPEC debe realizar más campañas publicitarias para darse a conocer en la sociedad?

SI NO

3. ¿Cuál es la mejor estrategia publicitaria a su criterio que puede utilizar el IPEC para dar a conocer los servicios que la misma oferta?

RADIO INTERNET GIGANTOGRAFIAS

PRENSA

REDES SOCIALES

OTROS: Señale cuáles?

4. ¿Qué criterio es el que usted tiene del IPEC en la actualidad?

5. De acuerdo a su respuesta anterior. ¿Qué recomendaciones daría al Instituto para que mejore o mantenga su reputación actual?

6. ¿Usted conoce Proyectos realizados por el IPEC que fueron implantados en beneficio de la sociedad en la que se desenvuelve?

SI NO

Cuales? _____

7. ¿Piensa usted que el Instituto de Posgrado debiera integrarse con la sociedad, mediante la realización de casas abiertas y exposiciones de los servicios que oferta?

SI NO

Porque? _____

8. ¿Considera usted que los cursos de Educación Continua, deberían estar orientados en temas de interés para la sociedad?

SI NO

9. ¿Qué cursos o maestrías le gustaría que proporcione el IPEC a futuro, de acuerdo a las necesidades actuales de la sociedad?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Los análisis de los resultados nos ayudarán a establecer las impresiones de los clientes del IPEC, permitiéndonos marcar nuevos objetivos y proponer acciones de mejora.

Para poder tabular los datos se recomienda utilizar una matriz en Microsoft Excel en la cual se inserten cada una de las respuestas realizadas a los estudiantes del IPEC a los cuales se realizó la encuesta. Se recomienda asimismo presentar los resultados de la presente encuesta mediante gráficos que ayuden a percibir de mejor manera las acciones de mejora y satisfacción que tiene el cliente de los aspectos anteriormente evaluados.

- **Subcriterio 8b:** Indicadores de rendimiento.

Este criterio habla sobre las medidas internas que ha establecido el IPEC para supervisar, entender y mejorar el rendimiento en las percepciones que tiene la sociedad sobre el Instituto; para el efecto, es necesario analizar los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el criterio anterior para así poder obtener los indicadores adecuados en los que el IPEC debe mejorar.

4.2.1.9. Resultados Clave

Los resultados clave son considerados como los logros del Instituto de Posgrado para alcanzar el éxito, es decir en qué manera la eficiencia y eficacia está repercutiendo de manera positiva en la prestación del servicio y en el cumplimiento de metas y objetivos.

Este criterio está relacionado directamente a la Política y Estrategia que se planifico y a los Procesos Claves que dispone el IPEC:

- **Subcriterio 9a:** Resultados clave del rendimiento de la organización.

Los resultados de rendimiento que son claves para poder medir el cumplimiento del Instituto de Posgrado van ligados a los Ejes Estratégicos que se definieron en la Política y Estrategia propuestos implantar en el IPEC; a continuación se genera una tabla en la cual se presentan los resultados ideales que se debería obtener de cada uno de los objetivos propuestos:

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS IDEALES
Satisfacción de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés. • Mejoramiento de los canales de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfechos. • Buena reputación del Instituto. • Fidelidad del estudiante. • Publicidad boca a boca.
Servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de servicio adecuado. • Cliente conforme. • Resolución de problemas. • Entrega de información correcta.
Innovación y tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la entrega del servicio. • Conformidad del estudiante. • Reputación del Instituto. • Cumplimiento de reglamentos.
Marketing y publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de estrategias publicitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega eficiente de información. • Promoción de cursos/maestrías. • Atracción de nuevos clientes. • Mejorar conocimientos del Instituto. • Crecimiento de mercado potencial.

Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones de trabajo. • Formación y desarrollo personal. • Rendimiento laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta idónea de personal. • Mejoramiento de entrega de servicios. • Mejoramiento de ambiente laboral.
-------------------	---	---

Tabla 24 RENDIMIENTO ESPERADO IPEC

Autores: Iván R, Mauricio B

- **Subcriterio 9b:** Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son medidas operativas que nos pueden ayudar a predecir un determinado resultado clave, para lo cual se debe analizar la gestión de sus recursos y cómo actúan éstos en sus procesos, los cuales no estén directamente enlazados en términos de satisfacción de los clientes, empleados y resultados clave. Para el efecto se propone que el IPEC analice datos como:

- Indicadores de estudiantes matriculados.
- Indicadores de estudiantes aprobados/reprobados.
- Indicadores de abandono de los cursos/maestrías.
- Indicadores de ejecución de planes de estudio.
- Indicadores de gestión de cargas horarias.
- Planificación y distribución de cursos y estudiantes por curso.
- Registros de asistencia de los estudiantes.
- Indicadores de higiene y aseo de infraestructura del instituto.
- Indicadores de tiempos de respuesta en matriculación/proceso/culminación del curso o maestría.

4.2.1.10. Matriz de puntuación REDER

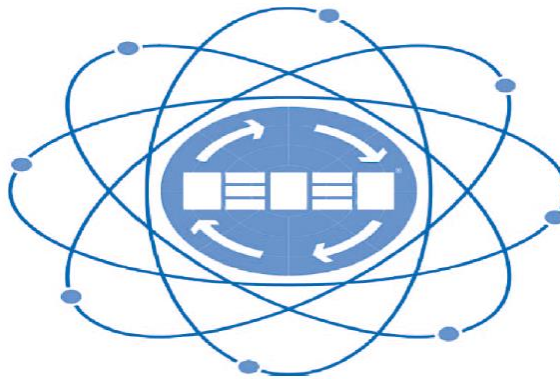


Ilustración 1. MATRIZ REDER

Este esquema establece lineamientos que se deben aplicar al momento de realizar una evaluación en una memoria EFQM, la cual debe contener los siguientes enunciados:

- **Resultados.-** Determina los resultados que se quiere lograr como parte del proceso de elaboración de la política y estrategia, y miden el rendimiento del centro en el cumplimiento de sus objetivos.
- **Enfoque.-** Centrado en la atención sobre lo que la organización planifica hacer y sus razones. Los atributos a evaluar son la solidez de la fundamentación de esos enfoques y su integración con la estrategia y nos determinan qué enfoques debemos desarrollar que estén orientados a la consecución de dichos resultados.
- **Despliegue.-** Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas que se consideran relevantes.
- **Evaluación y revisión.-** Lo que la organización hace para revisar, perfeccionar y mejorar el enfoque y su despliegue.

La redacción de la memoria debe incluir en todo momento la lógica REDER. A continuación se describe cómo aplicar este esquema lógico a la redacción de los agentes y de los resultados en la memoria.

Al utilizar el modelo en un centro, por ejemplo para realizar una autoevaluación, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión del esquema lógico REDER deben abordarse en cada Subcriterio del grupo “Agentes Facilitadores”, y el elemento Resultados debe abordarse en cada Subcriterio del grupo “Resultados”. Cada uno de estos enfoques de la lógica REDER añade unos atributos distintos.

CONCLUSIONES

- El Instituto de Posgrado y Educación Continua al momento de ofertar sus servicios a los clientes tanto actuales como potenciales, tiene falencias no solamente en la entrega de la información deseada, sino también al momento de elaborar sus estrategias de publicidad y marketing; y, al utilizar procesos basados en la gestión tradicional enfocada solamente en prestar el servicio y no atender las necesidades de sus clientes, todo lo cual no está a la par de lo que actualmente se maneja al momento de entregar un servicio a la colectividad.
- El manejar procesos que no se supervisen, controlen y revisen resultados es una falencia al momento de cumplir con los objetivos que se plantea el IPEC; asimismo el no gestionar cuáles son los pasos a seguir y qué caminos debe tomar al desarrollar cada uno de los procesos al momento de prestar el servicio, genera al instituto un obstáculo para la consecución de sus objetivos.
- El crear y posicionar una imagen fresca y renovada del IPEC, es uno de los puntos que no se ha tomado muy en cuenta, al presentar al estudiante una página web poco llamativa, el no estar presente en el mundo de las redes sociales y mucho peor en la atención de sugerencias y solicitudes de sus estudiantes de manera directa y personal, genera desconfianza e insatisfacción al estudiante.

RECOMENDACIONES

- Crear y gestionar eficientemente la entrega de información mediante estrategias publicitarias debe ser prioridad para el IPEC, ya que este es uno de los primeros contactos que tiene el instituto con el estudiante, y por lo tanto debe ser desarrollado y elaborado de la mejor manera posible.
- Definir más claramente cuáles son los procesos que ejecuta habitualmente el IPEC, desde el más sencillo; hasta el más complejo, ayudará a desarrollar de mejor manera cada uno de ellos, creando resultados favorables para toda la organización, para lo cual el Instituto debe crear procesos más rápidos, ágiles y enmarcados en la consecución de objetivos, tanto grupales como personales.
- Mostrar al cliente una nueva y llamativa imagen, ayudará a mejorar la reputación del Instituto, de ahí que se recomienda analizar los cambios propuestos en el desarrollo de la presente investigación y decidir la aplicación y mejora de los mismos para beneficio del instituto.
- El implementar el Modelo EFQM al IPEC, ayudará no solamente a mejorar la calidad del servicio prestado, sino también a identificar cuáles son los cuellos de botella para la prestación del mismo; esta ejecución deberá contar con la implicación y compromiso de todas las personas que trabajan en su interior a fin de obtener los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA

- Camisón, C et al. (2006). *Gestion de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Fontalvo Herrera, T. J. et al. (2010). *La Gestion de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Madrid: Eumed - Universidad de Malaga.
- Galván , E., & Martínez, J. (s.f.). *Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ambito FEAPS*. Madrid: FEAPS. Obtenido de www.feaps.org
- Hernández Sampieri et al. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Ed. ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Moreno Alego, J. (2007). *Guia para la aplicacion del Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Ramirez, R. (2012). *Transformar la Universidad para Transformar la Sociedad* (2da edición ed.). (2. © SENESCYT, & Taxo Design / taxodesign@yahoo.com, Edits.) Quito, Pichincha, Ecuador: Suminitros Tecnologicos. Recuperado el Febrero de 2015, de www.senecyt.gob.ec: www.senecyt.gob.ec
- Sánchez, M. F., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, Principe de Vergara: FC EDITORIAL.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.

INTERNET.

- Cabrera García, L. G. (13 de 11 de 2014). *GestioPolis*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/ingenieria-en-gestion-empresarial-1.htm>

- Dussan, k. (Enero de 2012). *Apuntes del profe K. Dussan sobre Planación Estratégica*. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- EFQM. (23 de marzo de 2015). *The European Foundation for Quality Management*. Obtenido de <http://www.efqm.org/>
- Nunes , P. (26 de Julio de 2012). *Gestión comercial*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestioncomercial.htm>
- Palma, A. M. (2013). *Sistema Educativo*. Recuperado el 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos98/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador.shtml#ixzz3R0dyezRg>
- Pierre Bouleau, J. (5 de Noviembre de 2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1025608/Philip-Kotler-Las-tres-orientaciones-del-marketing-Producto-Cliente-Persona.html#content-top>
- Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/elementos-analisis-estrategico/>

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta Satisfacción del Servicio.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Encuesta N° 1

OBJETIVO: Recoger información valiosa que sirva como fundamento para realizar un modelo de gestión comercial para el Instituto de Posgrado y Educación Continua 2015.

- **Género:** _____
- **Edad:** _____
- **Nivel de instrucción:**
 - Primaria**
 - Secundaria**
 - Superior**

1. **¿Conoce usted el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Politécnica de Chimborazo?**
SI NO

“Si su respuesta fue no por favor diríjase a la pregunta número 9”

2. **¿Conoce que tipo de cursos o maestrías se dictan en el IPEC?**
SI NO

Cuáles?:

3. **¿De qué manera usted se enteró de los cursos o maestrías que ofrece el IPEC?**
RADIO INTERNET GIGANTOGRAFIAS PRENSA

OTROS

4. **¿Fue fácil para usted ubicar el IPEC dentro de la ESPOCH la primera vez?**
SI NO

Porque: _____

5. **Califique si la información proporcionada por el IPEC sobre sus cursos o maestrías fue:**
EXCELENTE MUY BUENA BUENA MALA

6. **Califique que le pareció los cursos y/o maestrías dictados por el IPEC.**

EXCELENT MUY BUENOS BUENOS MALOS

7. Califique que le pareció los cursos y/o maestrías recibidos según los siguientes parámetros.

PARÁMETROS	Excelente	Muy buena	Buena	Mala
Costo				
Docente (s)				
Administrativos				
Infraestructura y equipamiento				

8. Volvería a tomar otro curso o maestría dentro del IPEC ¿Porque?

SI NO

Porque?: _____

9. Piensa usted que al IPEC le hace falta más publicidad y propaganda sobre los cursos y maestrías que imparte?

SI NO

10. Que cursos o maestrías le gustaría que proporcione el IPEC a futuro.

11. ¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los futuros cursos o maestrías que ofrecerá el IPEC?

RADIO INTERNET GIGANTOGRAFIAS PRENSA
 REDES SOCIALES

Otros.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Cuestionario evaluación de Liderazgo



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL
LIDERAZGO



CONTINUA

INSTRUCCIONES: a continuación se presentan una serie de enunciados en los cuales se solicita marcar con un **X** una de las opciones de las que usted considere pertinente. 1=NUNCA 2=CASI NUNCA 3=A VECES 4= CASI SIEMPRE 5= SIEMPRE

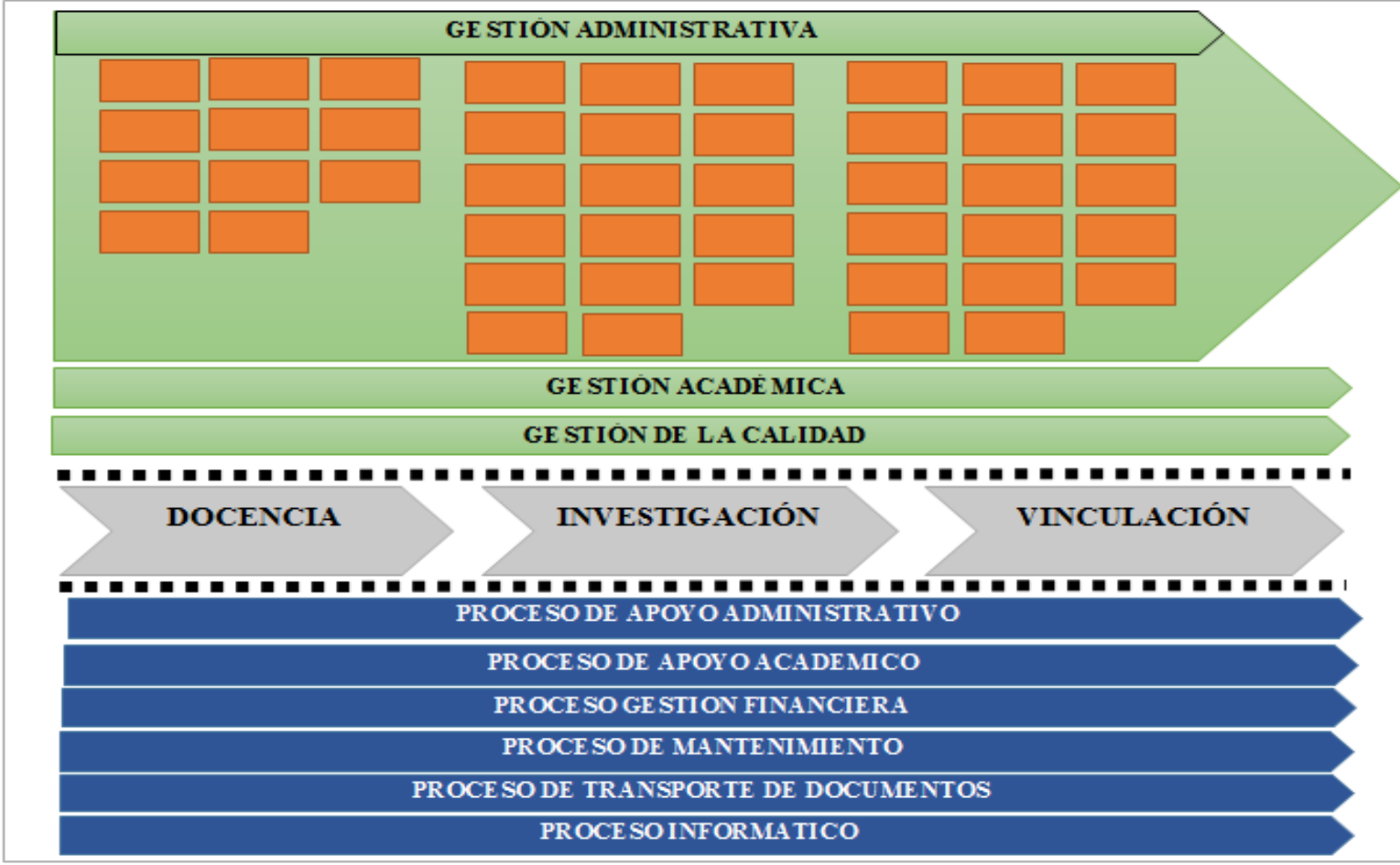
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Soy competente en mi trabajo					
Me fijo metas diarias					
Al comunicarme con mis colaboradores, explico las ideas de una manera que me puedan entender					
Escucho las ideas y sugerencias de las demás personas					
Estímulo a mis compañeros para que hagan el trabajo de la mejor manera					
Acepto la responsabilidad de mis decisiones					
Soy honrado en mis acciones					
Soy coherente en lo que digo y hago					
Soy responsable en la manera que hago mi trabajo					
Soy eficiente en la planificación de las actividades del instituto					
Trabajo en equipo con las personas que se encuentran a mi alrededor					
Administro mi tiempo de la mejor manera para poder realizar todas las tareas que me he programado					
Busco actualizar mis conocimientos para poder resolver de mejor manera las exigencias que diariamente se me presentan					
Manejo los equipos y recursos electrónicos del instituto					
Busco la información necesaria para poder resolver los problemas cuando sea apropiado					
Desarrollo soluciones creativas a los problemas que se me presentan					
Utilizo técnicas innovadoras para poder resolver problemas					
Doy instrucciones claras y concisas al personal					
Tengo estrategias para poder evaluar el desempeño laboral de mis colaboradores					
Superviso el trabajo de mis colaboras de una manera idónea					
Soy exigente en la realización de las tareas designadas					
Consigo que mis colaboradores confíen en mi					
Presto atención a los errores que cometen mis colaboradores					
Recompenso el trabajo realizado					

Procuro que mis colaboradores se propongan retos personales					
Permito la participación activa de todos los miembros del instituto en la toma de decisiones					
Comunico los cambios que se realicen en el instituto a mis colaboradores					
Realizo el seguimientos del desarrollo de cursos o maestrías					
Motivo el trabajo en equipo en los miembros del instituto					

Anexo 3. Cuadros de mando integral / MAPA DE MACROPROCESOS IPEC

MAPA DE MACRO PROCESOS DEL IPEC

C
L
I
E
N
T
E
S

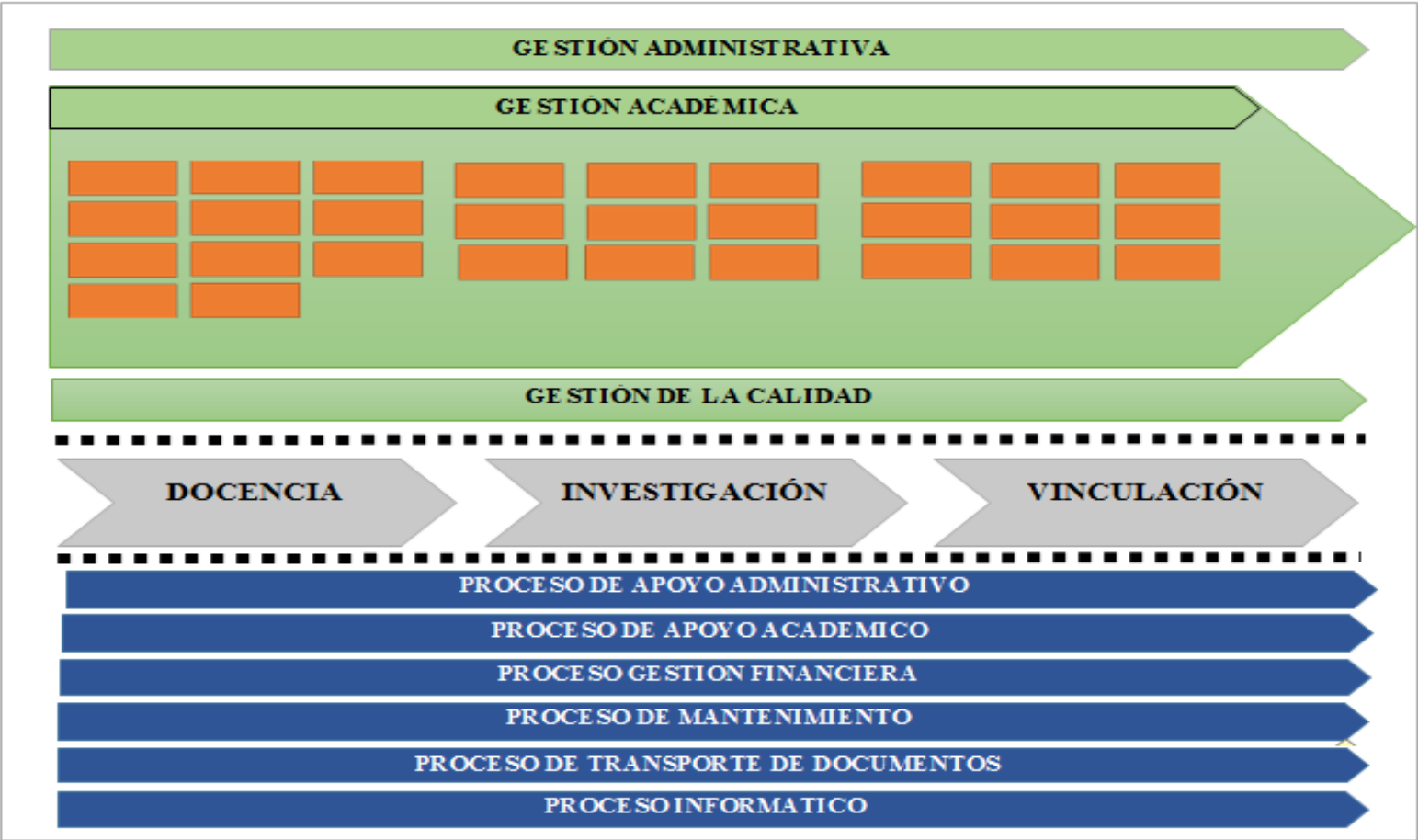


C
L
I
E
N
T
E
S

 Procesos Gobernantes
  Procesos de Apoyo
  Procesos Claves

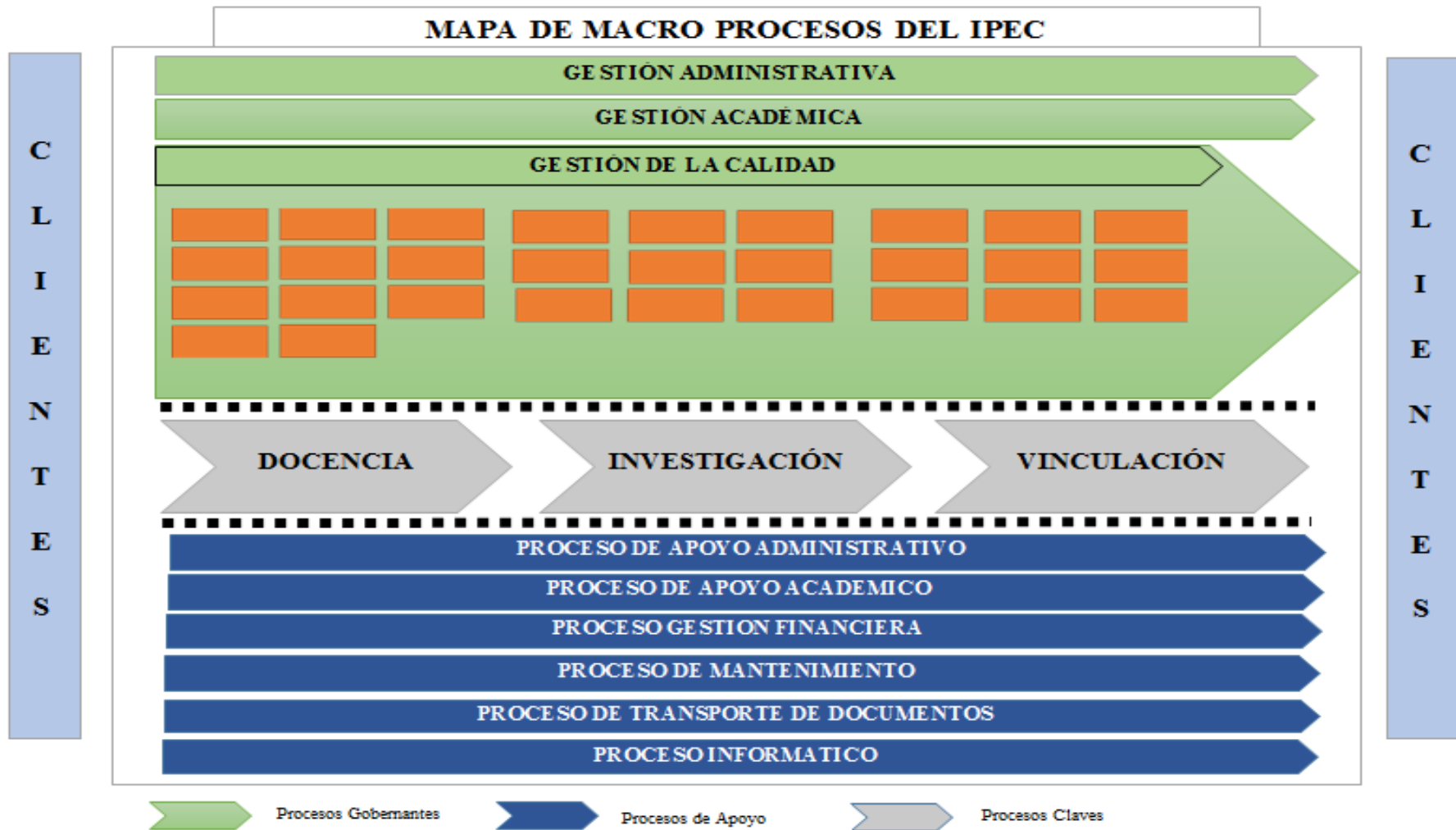
MAPA DE MACRO PROCESOS DEL IPEC

C
L
I
E
N
T
E
S

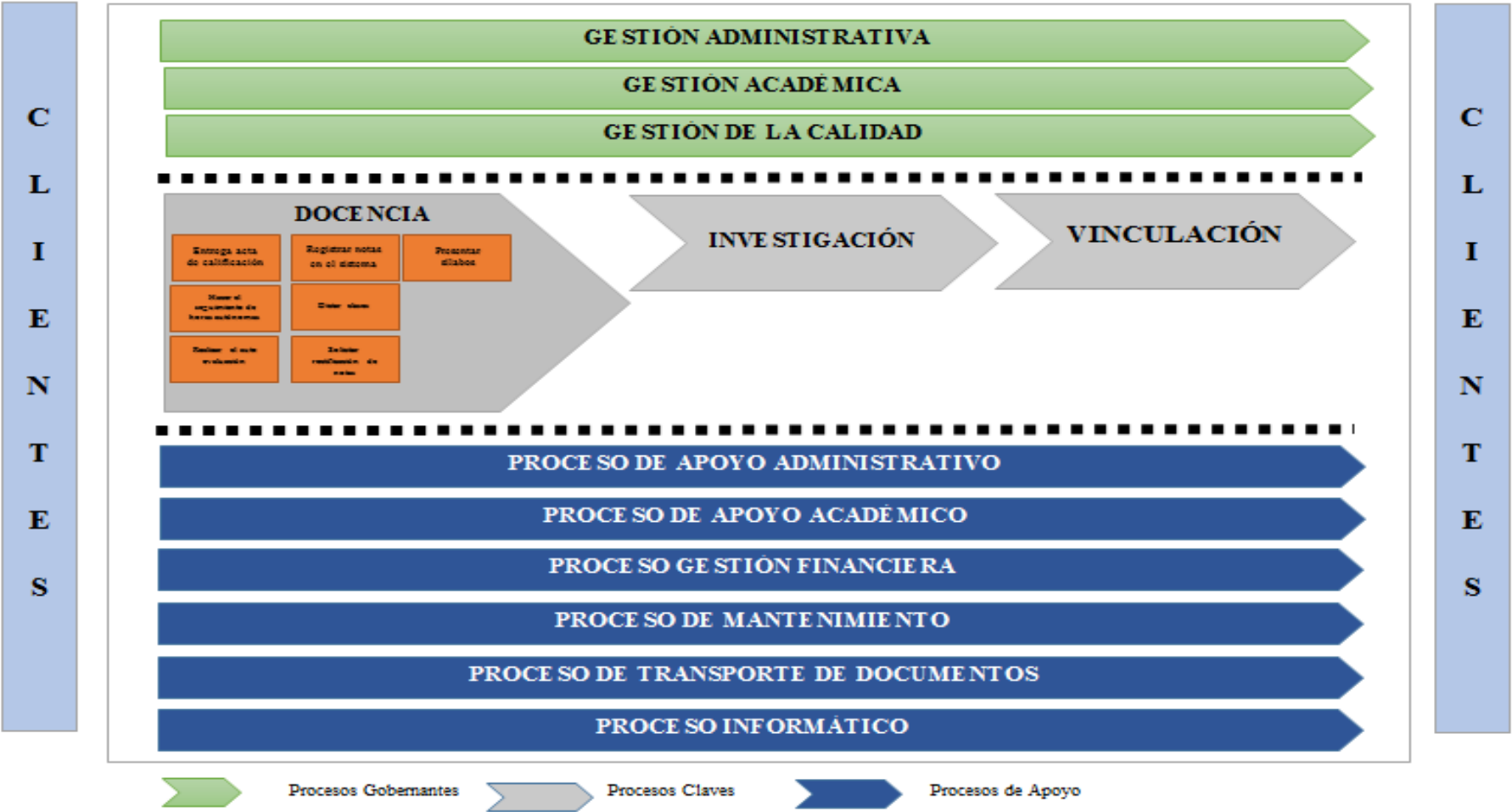


C
L
I
E
N
T
E
S

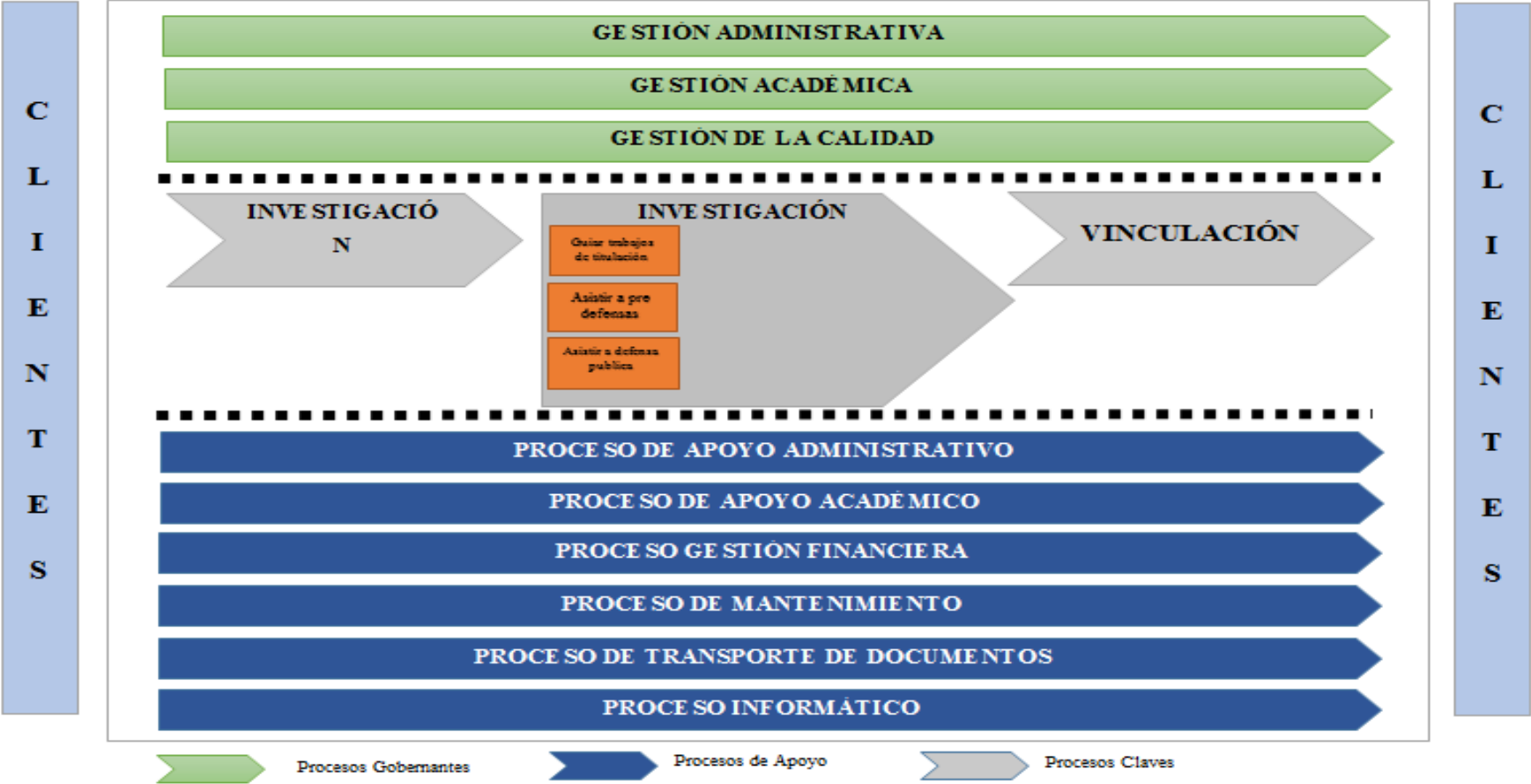
Procesos Gobernantes Procesos Claves Procesos de Apoyo



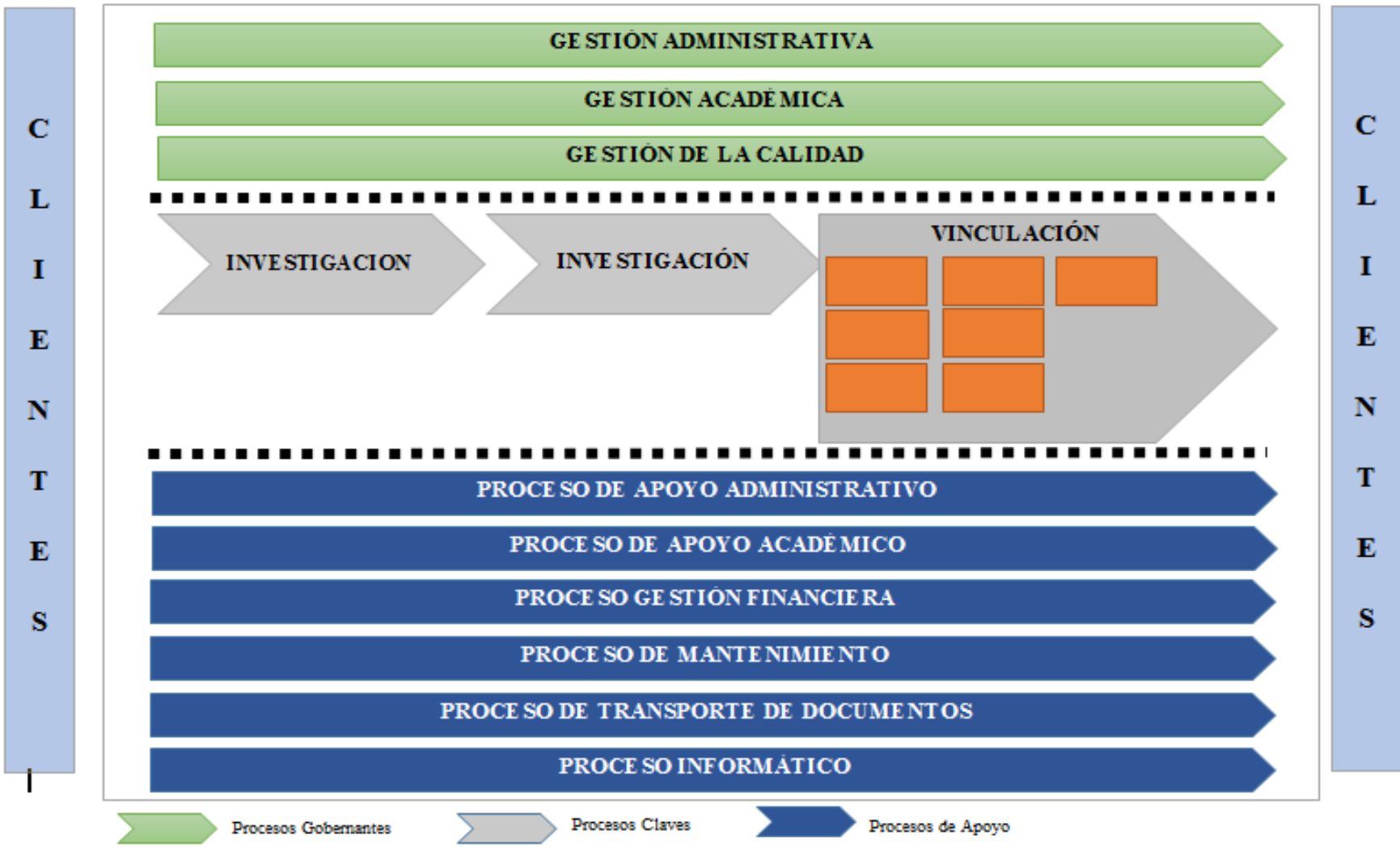
MAPA DE MACRO PROCESOS DEL IPEC



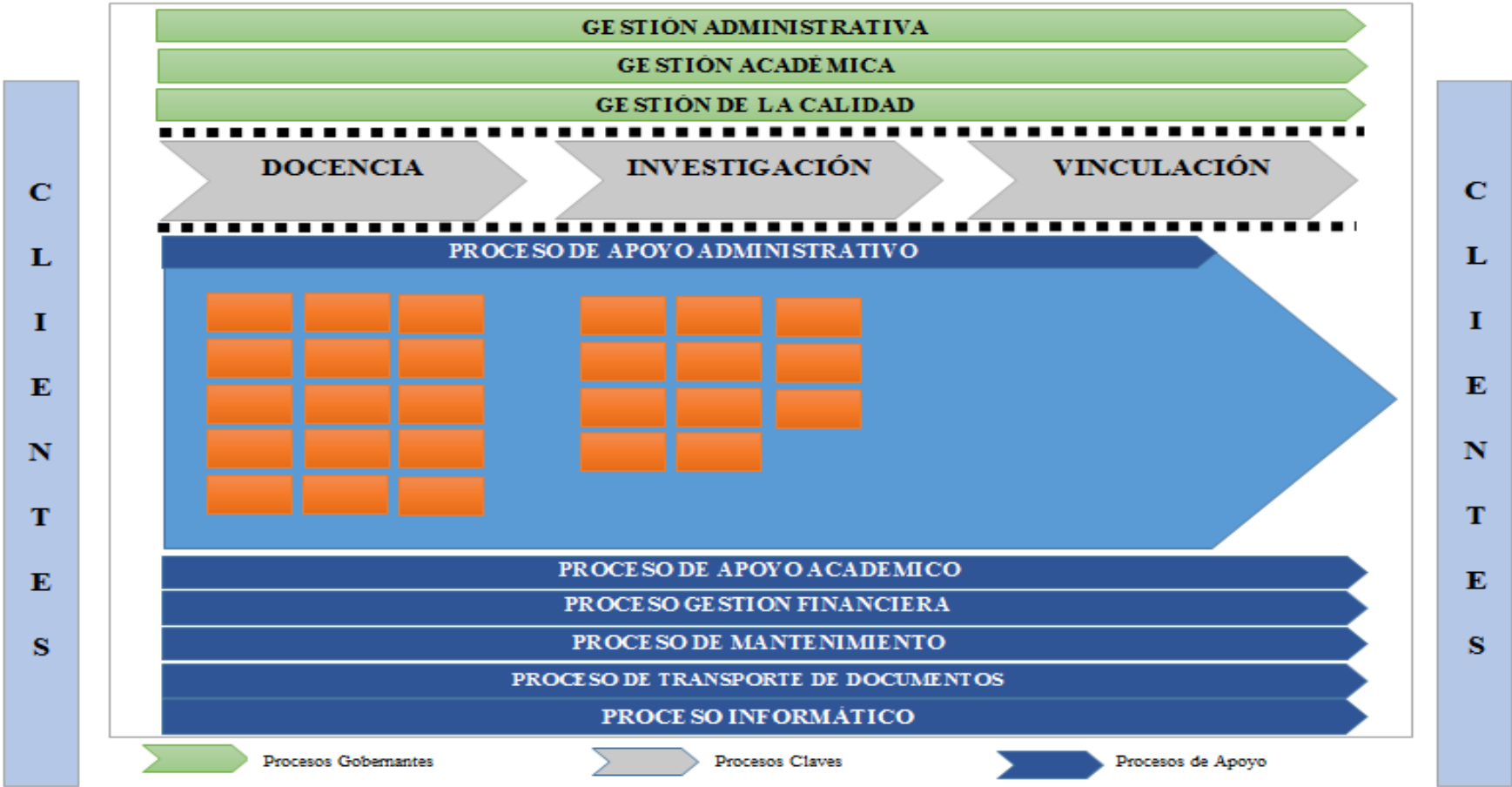
MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC



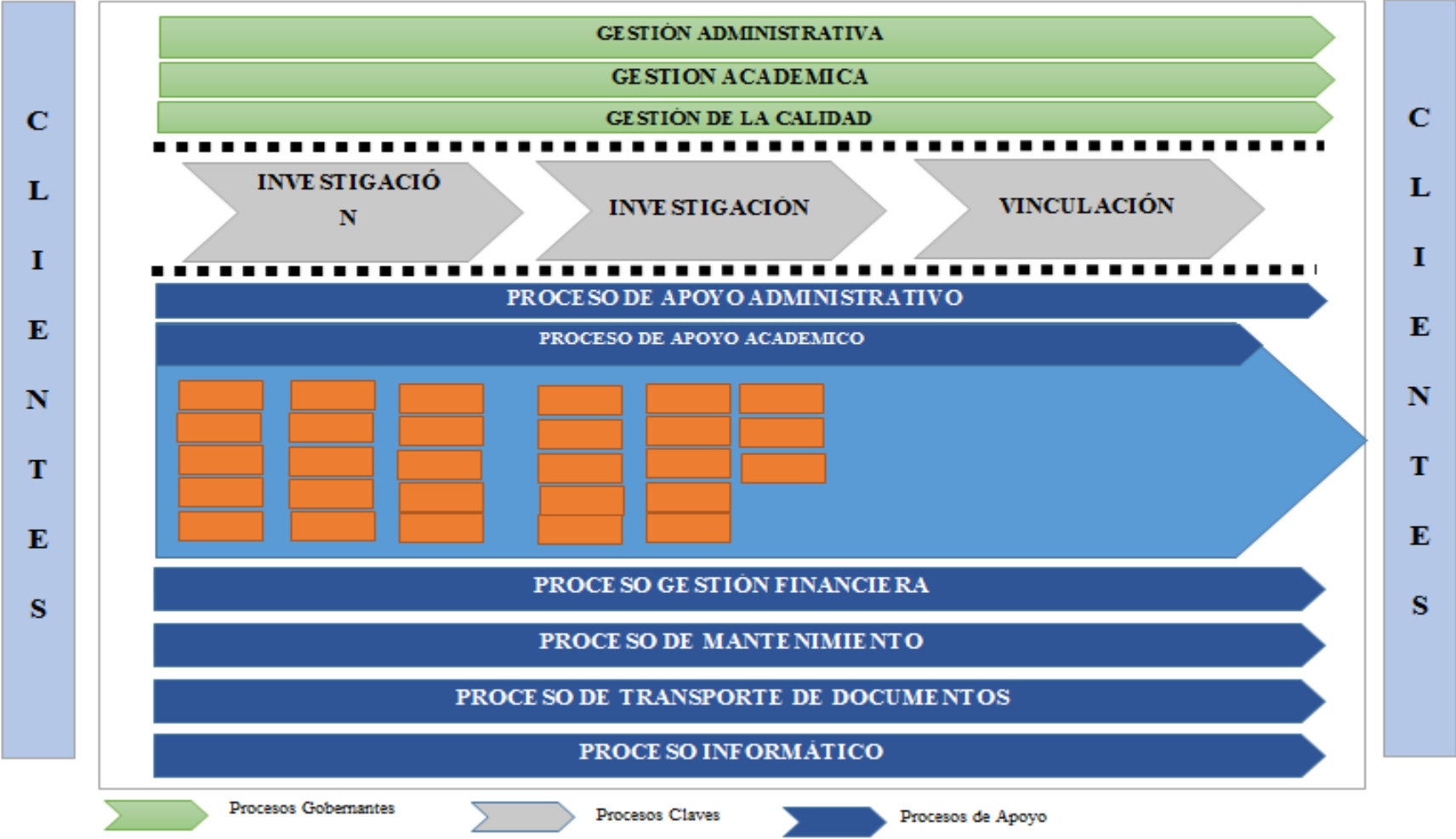
MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC

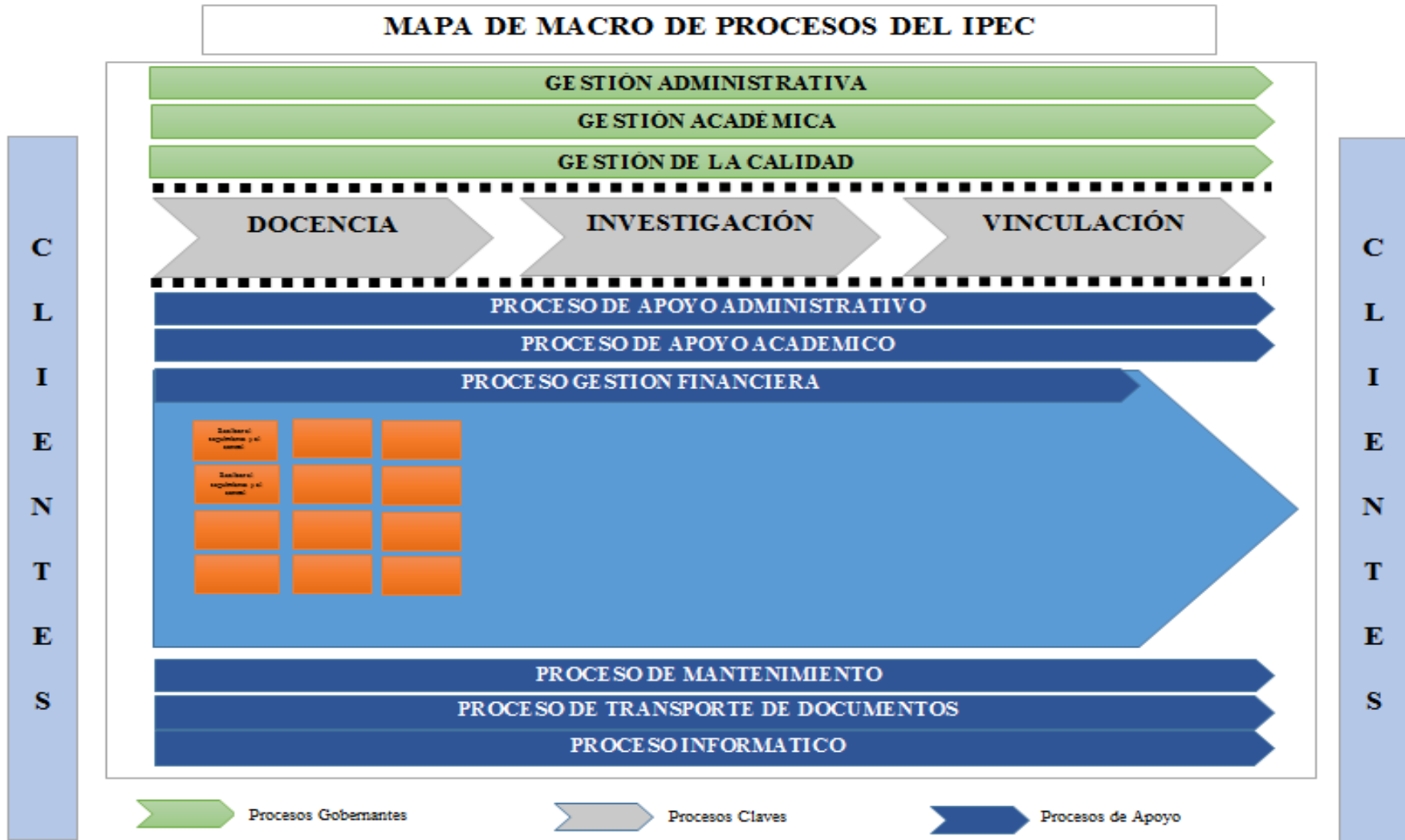


MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC

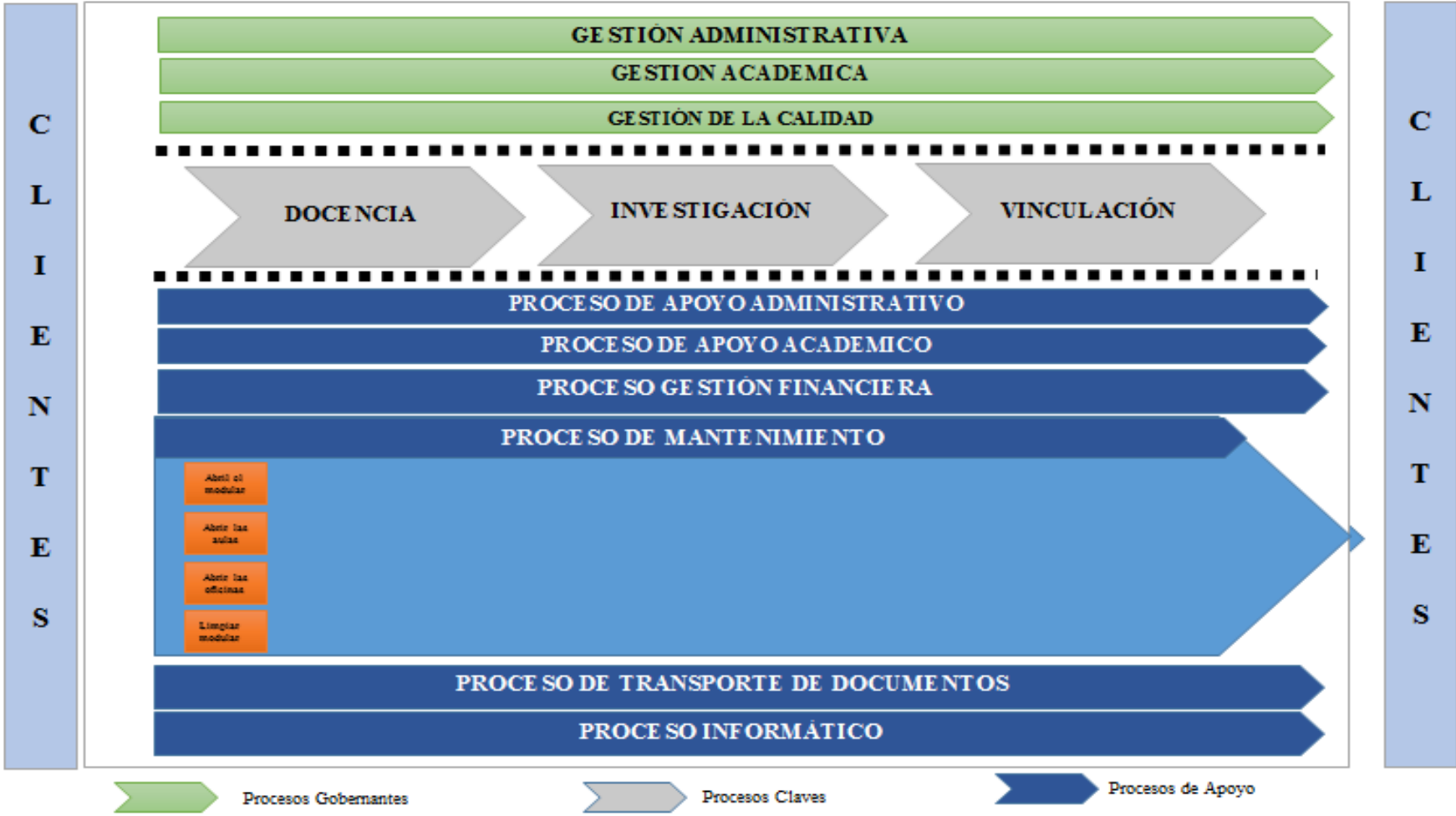


MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC

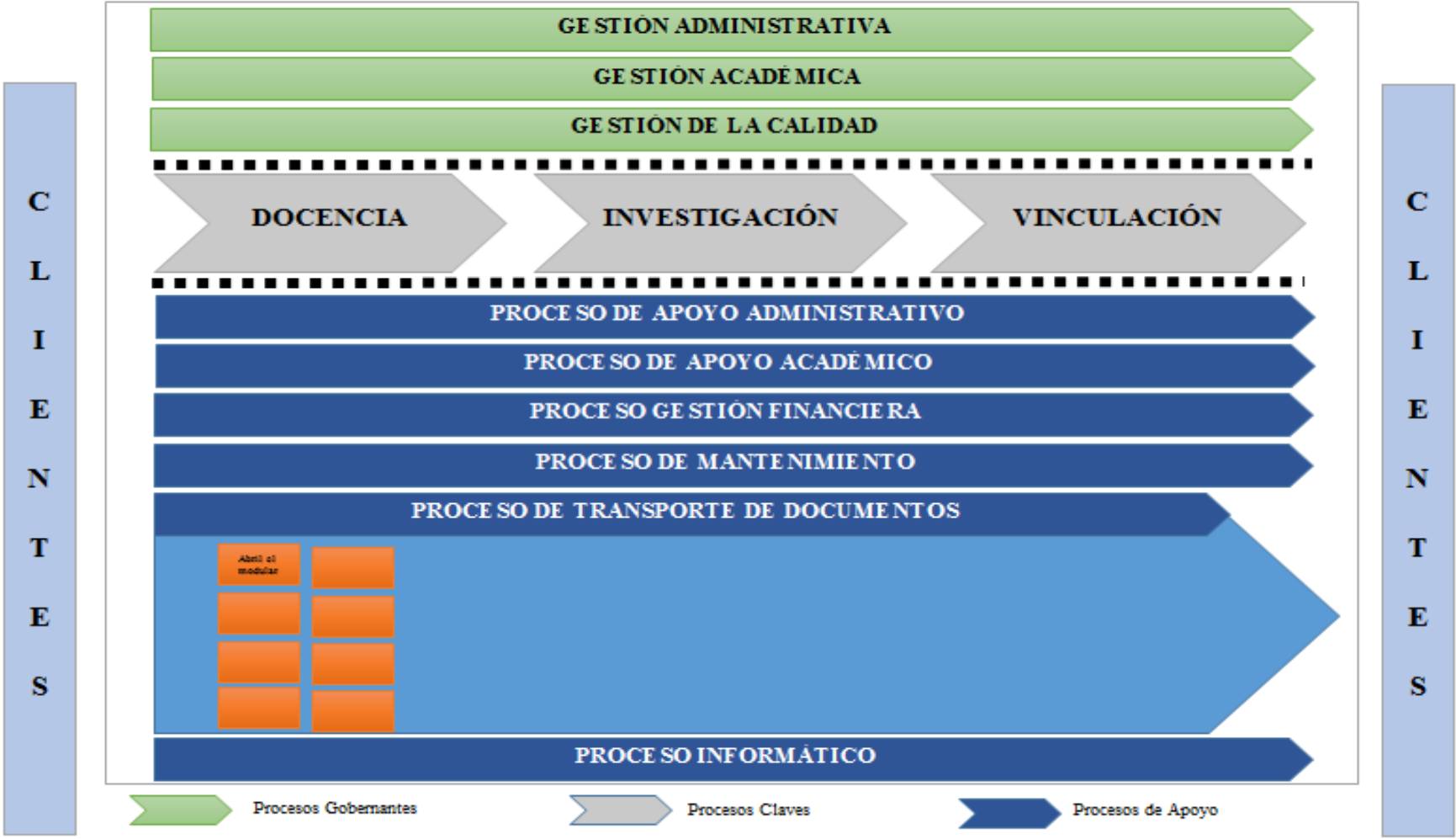




MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC

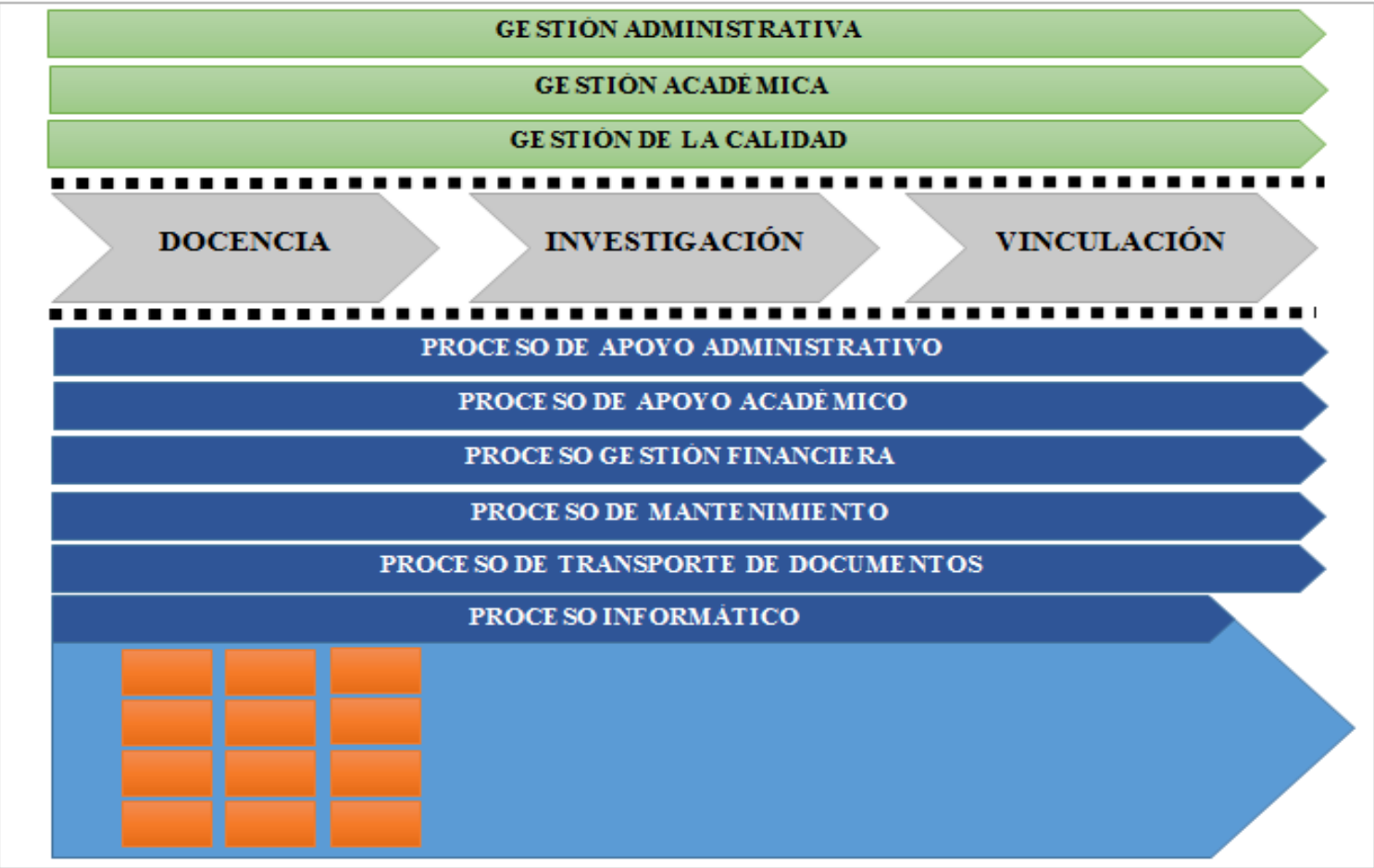


MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC



MAPA DE MACRO DE PROCESOS DEL IPEC

C
L
I
E
N
T
E
S



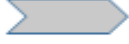
C
L
I
E
N
T
E
S



Procesos Gobernantes



Procesos de Apoyo



Procesos Claves

Anexo 4. Tabulaciones encuesta.

Trabajo de Campo

Aplicación de la encuesta personal a través del cuestionario estructurado no disfrazado:

GENERO

GENERO		
Femenino	253	66,06%
Masculino	130	33,94%
TOTAL	383	100,00%

Tabla 25. GENERO ENCUESTADOS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

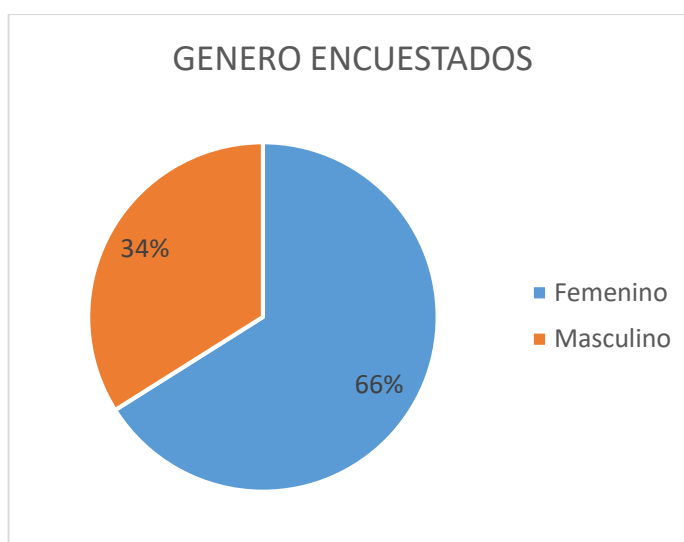


Gráfico 4. GENERO ENCUESTADOS

Fuente: Encuesta

Autor: Mauricio B., Iván R

EDAD

EDAD		
de 14 a 18	32	8,36%
de 19 a 24	215	56,14%
de 25 a 30	93	24,28%
de 31 a 35	18	4,70%
de 35 a 40	13	3,39%
de 40 en adelante	12	3,13%
TOTAL	383	100,00%

Tabla 26 EDAD ENCUESTADOS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

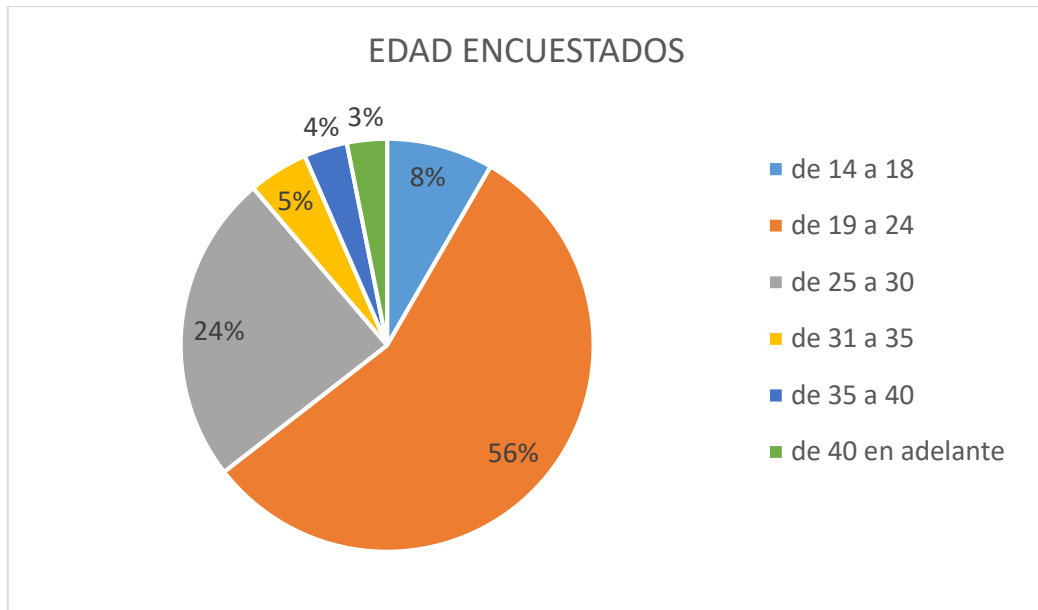


Gráfico 5 EDAD ENCUESTADOS

Fuente: Encuesta

Autor: Mauricio B., Iván R

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

NIVEL DE INSTRUCCIÓN		
Primaria	5	1,31%
Secundaria	61	15,93%
Superior	317	82,77%
TOTAL	383	100,00%

Tabla 27 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

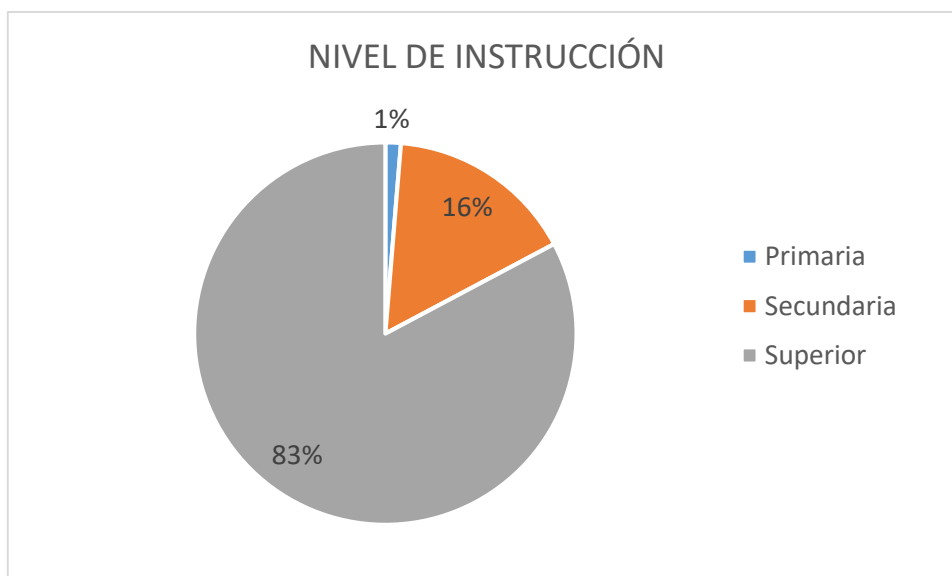


Gráfico 6 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

1. ¿Conoce usted el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Politécnica de Chimborazo?

1. ¿Conoce usted el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Politécnica de Chimborazo?		
SI	160	41,78%
NO	223	57,42%
TOTAL	383	100,00%

Tabla 28 CONOCIMIENTO IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

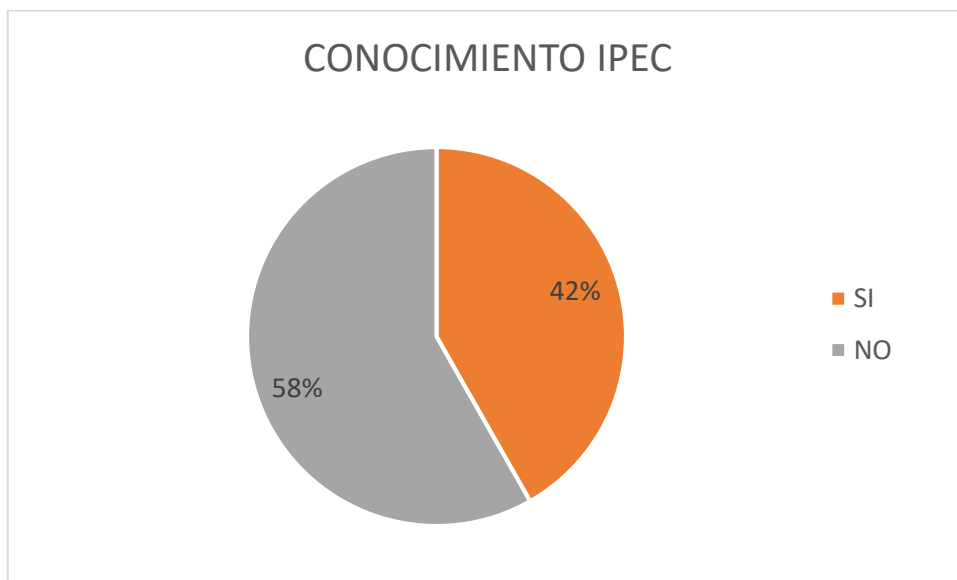


Gráfico 7 CONOCIMIENTO IPEC

Fuente: Encuesta

Autor: Mauricio B., Iván R

2. ¿Conoce que tipo de cursos o maestrías se dictan en el IPEC?

2. ¿Conoce que tipo de cursos o maestrías se dictan en el IPEC?		
SI	166	46,37%
NO	192	53,63%
TOTAL	358	100,00%

Tabla 29. SERVICIOS IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

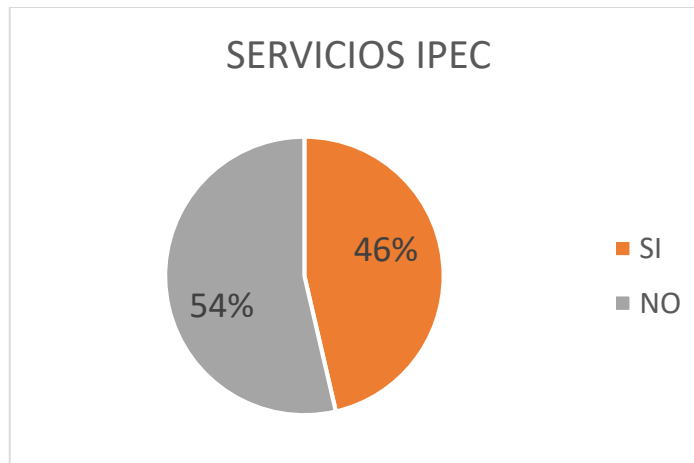


Gráfico 8 SERVICIOS IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Cuáles?

Cursos o Maestrías que conocen
Formulación de Proyectos
Finanzas
Gestión de Marketing y servicio al cliente
Maestría Económica
Robótica
Seguridad Telemática
Maestría en Matemáticas
Medicina
Nutrición Clínica
Redes y Telecomunicaciones
Administración Agrícola

Tabla 30 CONOCIMIENTO DE CURSOS

3. ¿De qué manera usted se enteró de los cursos o maestrías que ofrece el IPEC?

3. ¿De qué manera usted se enteró de los cursos o maestrías que ofrece el IPEC		
Radio	8	3,96%
Internet	116	57,43%
Gigantografías	12	5,94%
Prensa	15	7,43%
Otros	51	25,25%
Total general	202	100,00%

Tabla 31 INFORMACIÓN IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

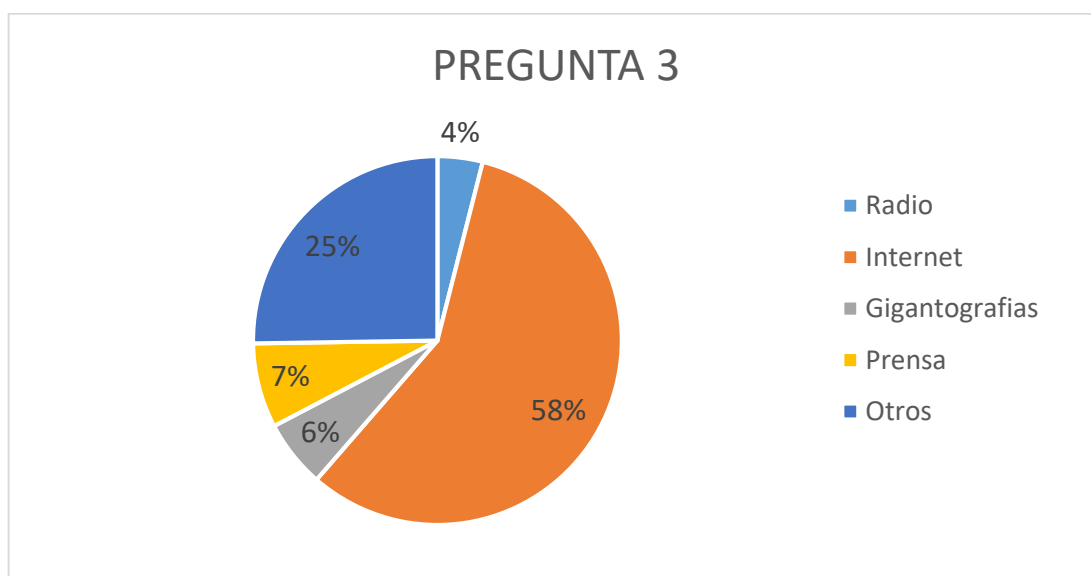


Gráfico 9 PUBLICIDAD IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Otros:

Fuente	
Amistades	14
Anuncios	1
Publicidad boca a boca	3
Casualidad	1
Compañeros	5
Docente	6
En la ESPOCH	4
Encuesta	2
Secretaría IPEC	1
Visita al instituto	1
En el trabajo	1
Volantes	1

Tabla 32. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

4. ¿Fue fácil para usted ubicar el IPEC dentro de la ESPOCH la primera vez?

4. ¿Fue fácil para usted ubicar el IPEC dentro de la ESPOCH la primera vez?		
SI	92	24,02%
NO	141	57,42%
Total general	233	100,00%

Tabla 33 UBICACIÓN IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

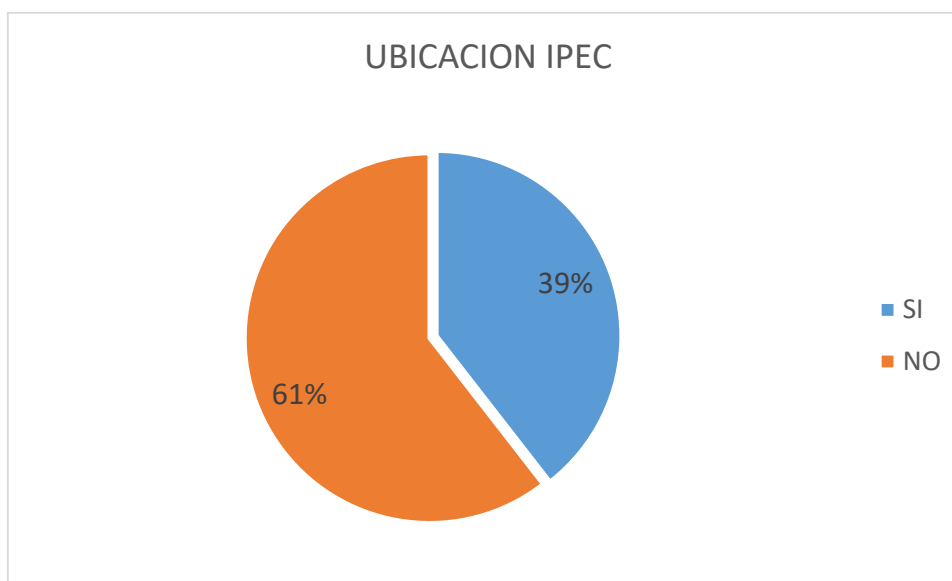


Gráfico 10 UBICACIÓN IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Porque?

Fue fácil porque?	No fue fácil ?porque?
Información en la página de la ESPOCH	Falta de señalización
Conocimiento del lugar	Falta de publicidad
Es de fácil visibilidad	Desconocimiento del lugar
Estudio en la ESPOCH	
Trabaja en la ESPOCH	

Tabla 34 RAZONES PORQUE UBICARON O NO IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

5. Califíquese si la información proporcionada por el IPEC sobre sus cursos o maestrías fue:

5. Califíquese si la información proporcionada por el IPEC sobre sus cursos o maestrías fue		
Excelente	10	4,88%
Muy Buena	68	33,17%
Buena	99	48,29%
Mala	28	13,66%
Total general	205	100,00%

Tabla 35 CALIFICACIÓN INFORMACIÓN RECIBIDA

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

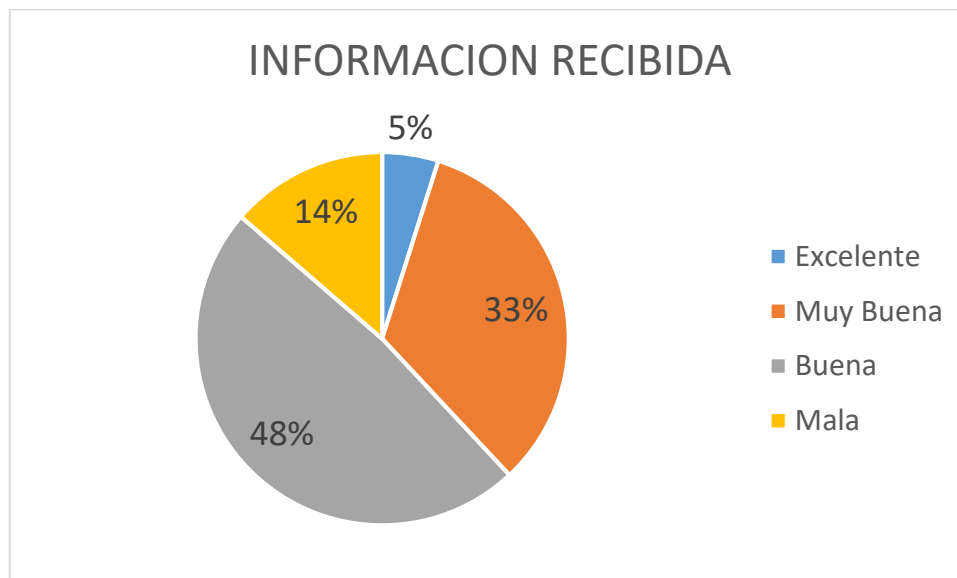


Gráfico 11 CALIFICACIÓN INFORMACIÓN RECIBIDA

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

6. Califíquese que le pareció los cursos y/o maestrías dictados por el IPEC.

6. Califíquese que le pareció los cursos y/o maestrías dictados por el IPEC.		
Excelente	16	9,25%
Muy Buena	66	38,15%
Buena	79	45,66%
Mala	12	6,94%
Total general	173	100,00%

Tabla 36 PONDERACIÓN CURSOS RECIBIDOS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

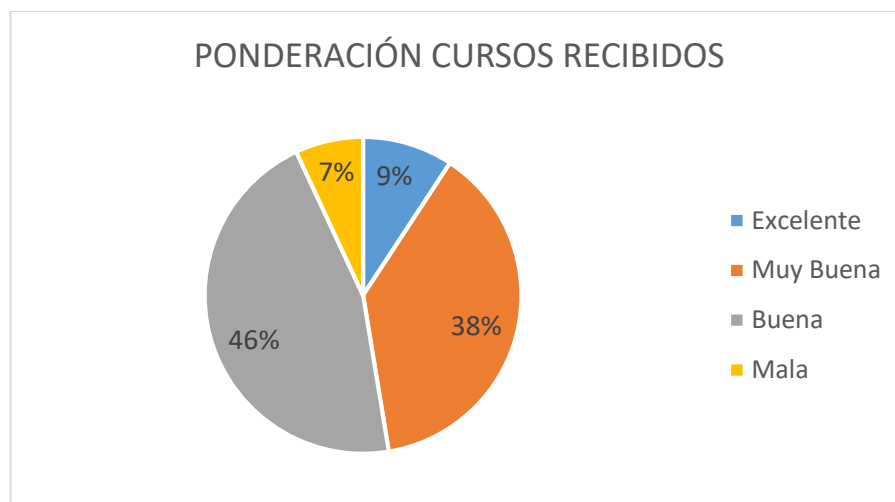


Gráfico 12 PONDERACIÓN CURSOS RECIBIDOS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

7. Califique que le pareció los cursos y/o maestrías recibidos según los siguientes parámetros

Costo		
Excelente	23	13,77%
Muy Buena	64	38,32%
Buena	72	43,11%
Mala	8	4,79%
Total general	167	100,00%

Tabla 37 CALIFICACIÓN CURSOS/COSTO

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Docente(s)		
Excelente	27	16,17%
Muy Buena	77	46,11%
Buena	58	34,73%
Mala	5	2,99%
Total general	167	100,00%

Tabla 38 CALIFICACIÓN DOCENTES

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

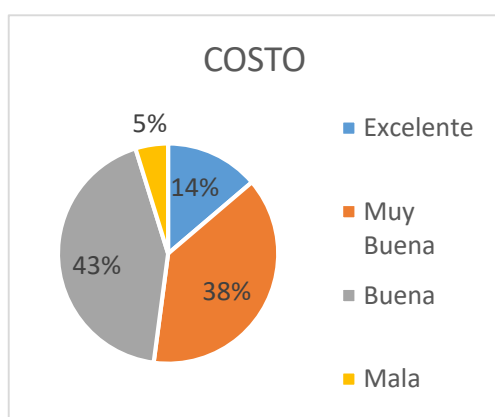


Gráfico 13 CALIFICACIÓN COSTO

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

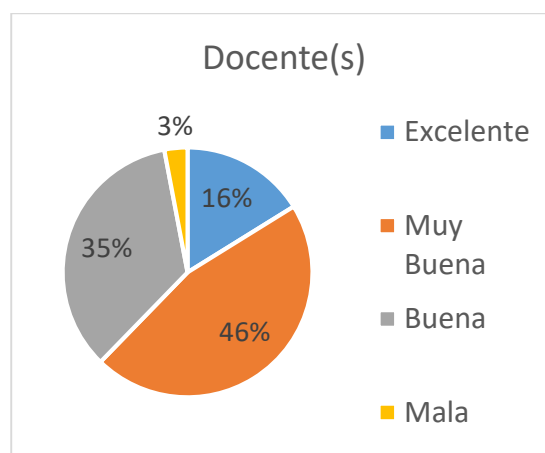


Gráfico 14 CALIFICACIÓN DOCENTES

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Administrativos		
Excelente	23	13,77%
Muy Buena	76	45,51%
Buena	61	36,53%
Mala	7	4,19%
Total general	167	100,00%

Tabla 39 CALIFICACIÓN ADMINISTRATIVO

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

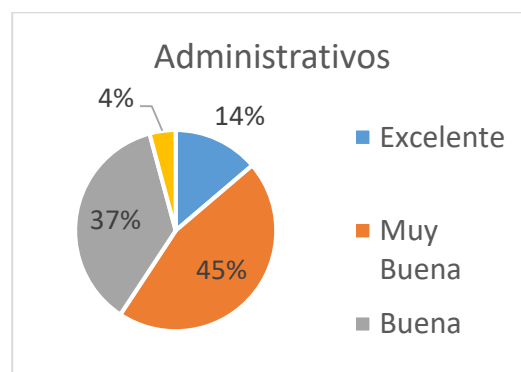


Gráfico 15. CALIFICACIÓN ADMINISTRATIVO

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Infraestructura y equipamiento

Excelente	23	13,77%
Muy Buena	67	40,12%
Buena	65	38,92%
Mala	12	7,19%
Total general	167	100,00%

Tabla 40 CALIFICACIÓN INFR.. Y EQUIP.

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

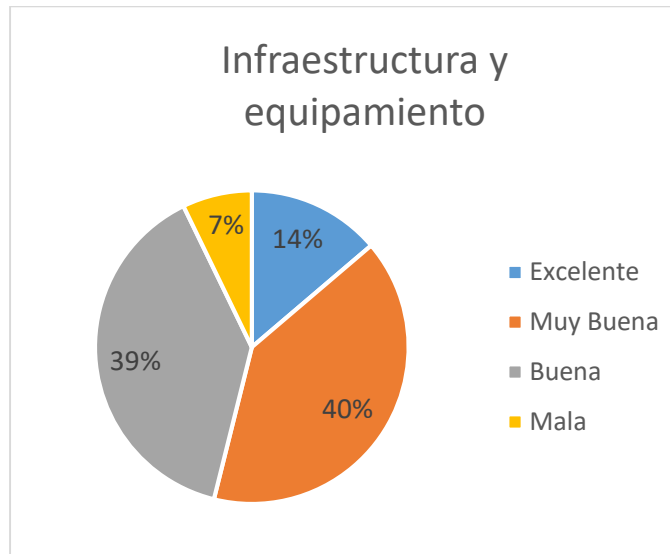


Gráfico 16 CALIFICACIÓN INFR. Y EQUIP.

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R.

8. Volvería a tomar otro curso o maestría dentro del IPEC

8. Volvería a tomar otro curso o maestría dentro del IPEC		
SI	131	78,44%
NO	36	21,56%
Total general	167	100,00%

Tabla 41 FIDELIDAD CLIENTES

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

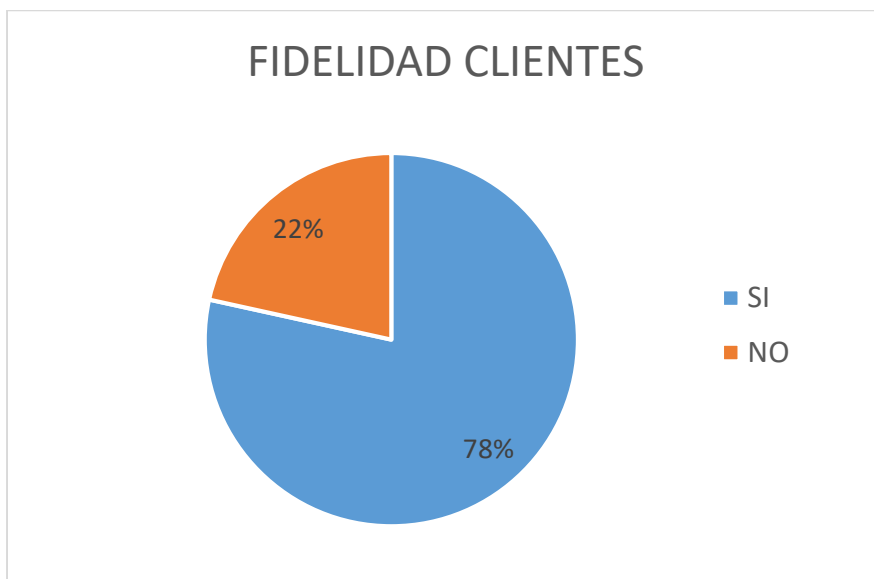


Gráfico 17 FIDELIDAD CLIENTES

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Porque?

Si Lo volviera a tomar porque:	No lo volviera a tomar porque:
Actualizar conocimientos	Cuando exista la suficiente información
Calidad de docentes	No cumple con los objetivos que se plantean
Calidad de los cursos	No hay organización
Cercanía dentro de la ciudad	Financiamiento personal
Económicos	Las instalaciones
Es constructivo y practico	
Prestigio de la institución	
Tiene áreas a fin a varias carreras	
Ya que la tecnología va avanzando	

Tabla 42 RAZONES POR LA QUE TOMARÍA OTRO CURSO

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

9. ¿Piensa usted que al IPEC le hace falta más publicidad y propaganda sobre los cursos y maestrías que imparte?

9. Piensa usted que al IPEC le hace falta más publicidad y propaganda sobre los cursos y maestrías que imparte?		
SI	318	95,50%
NO	15	4,50%
Total general	333	100,00%

Tabla 43 PUBLICIDAD IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

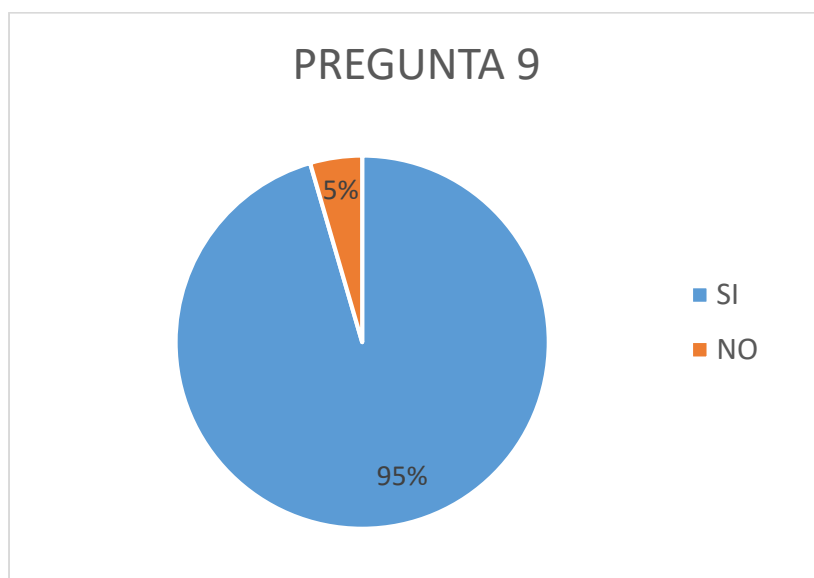


Gráfico 18 PUBLICIDAD IPEC

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

10. ¿Qué cursos o maestrías le gustaría que proporcione el IPEC a futuro?

NECESIDADES DE NUEVOS CURSOS/MAESTRÍAS DE CLIENTES			
Marketing	25	Tributación	8
Proyectos	7	Educación Básica e Inicial	6
Finanzas	6	Psicología	5
Auditoria	5	Gestión de Transportes	4
Contabilidad	5	Ambiental	4
Neuromarketing	5	Talento Humano	3
Administración de Empresas	4	Gastronomía	3
Comercio Exterior	4	Alimentos	3
Economía	4	Hotelería y Turismo	3
Publicidad	4	Derecho	3
Comercial	3	Política Económica	1
Negocios Internacionales	3	Ordenamiento Territorial	1
Comunicación Social	2	Administración Turística	1
Emprendimiento Empresarial	2	Relaciones Publicas	1
Atención al Cliente	1	Administración Publica	1
Comercio Internacional	1	Compras Publicas	1
Gerencia Comercial	1	Liderazgo	1
Investigación de Mercado	1	Auditoria Forense	1
Planificación Estratégica	1	Cirugía	1
Preparación de Tesis	1	Alta Gerencia	1
Pymes	1	Computación	4
Nutrición Animal	2	Multimedia y Animación	3
Zootecnia	1	Diseño Grafico	2
Sanidad Animal	1	Electrónica	2
Producción Animal	1	Manejo de Software	1
Administración Agropecuaria	1	Microsoft Access	1
Física	3	Seguridad de Redes	1
Matemática	2	Robótica	1
Estadística	2	Telecomunicaciones	1
Química	1	Medicina	
Excel	1	Salud	
Seguridad Industrial	3	Odontología	
Control de Calidad	1	7	
Mantenimiento Industrial	1	6	
		1	

Tabla NECESIDADES DE NUEVOS CURSOS/MAESTRÍAS

Fuente: Encuestas de satisfacción

Autores: Iván R, Mauricio B.

11. ¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los futuros cursos o maestrías que ofrecerá el IPEC?

11. ¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los futuros cursos o maestrías que ofrecerá el IPEC?		
Radio	64	9,17%
Internet	221	31,66%
Gigantografías	80	11,46%
Prensa	79	11,32%
Redes Sociales	240	34,38%
Otros	14	2,01%
Total general	698	100,00%

Tabla 44. INFORMACIÓN SOBRE CURSOS Y MAESTRÍAS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

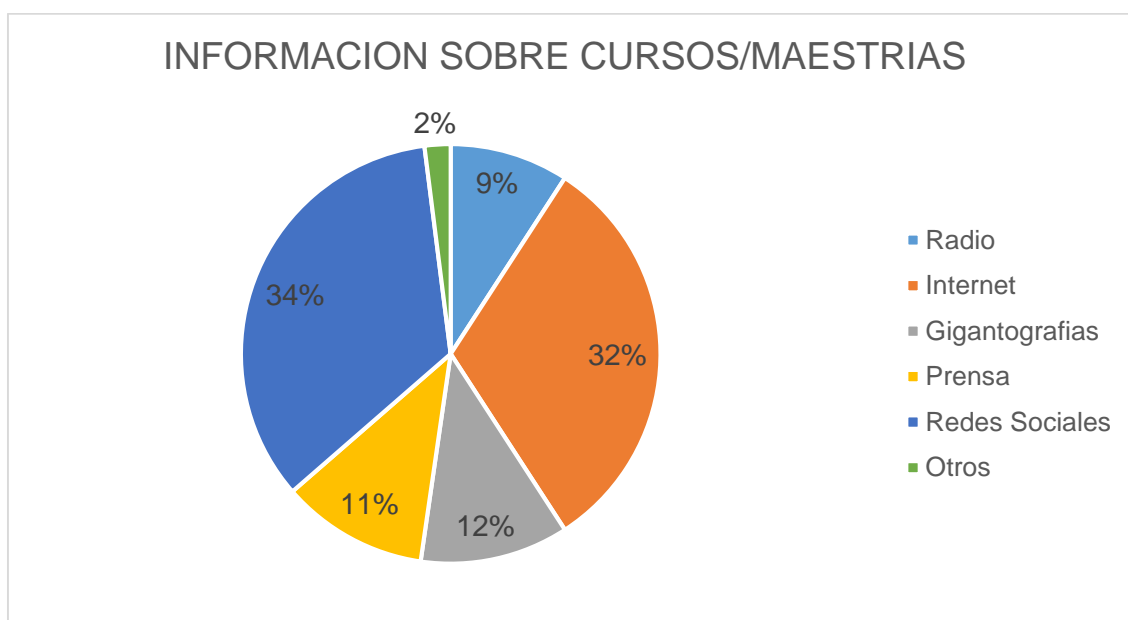


Gráfico 19. INFORMACIÓN SOBRE CURSOS Y MAESTRÍAS

Fuente: Encuesta

Autores: Mauricio B., Iván R

Otros:

OTROS	
Seminarios	2
Dentro de las Aulas de Clases	2
Correo Electrónico	4
Televisión	2
Visitas	4

Tabla 45 OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Anexo 5. Porcentaje de plagio en el Trabajo de Titulación

Document: [TESIS IPEC IVAN.docx](#) (D14947704)

Submitted: 2015-07-09 18:35 (-05:00)

Submitted by: ruizgaibores@gmail.com

Receiver: carlos.garcia.esepoch@analysis.orkund.com

Message: TESIS [Show full message](#)

8% of this approx. 61 pages long document consists of text present in 12 sources.

Rank	Path/Filename
>	http://www.mailxmail.com/curso-conceptos-calidad-enfoques-gestion/principios-practicas-gct
	tesis Johanna Arce - Corregido 18 de marzo 2015.docx
	Cap 1 y 2 Institutos.docx
	https://prezi.com/vdxlpta9lfrf/gestion-de-la-calidad-total/
	Guia Tecnica para la elaboracion de R.S.S.T.docx
	http://www.edu.eva.es/eva/docs/novedades/es/GUIA_EFOM.pdf

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

INGENIERÍA COMERCIAL TRABAJO DE TITULACIÓN Previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL
 PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TEMA: ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL
 INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
 PARA EL PERIODO 2015. AUTORES: SERGIO IVÁN RUIZ GAIBOR EDGAR MAURICIO BASANTES MACAS RIOBAMBA
 – ECUADOR 2015 1. 1. 1. CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL En calidad de asesor del presente Trabajo de
 Titulación, certifico que la creación de un Modelo de Gestión Comercial aplicado al Instituto de Posgrado y
 Educación Continua para el periodo 2015 desarrollado por los señores Sergio Iván Ruiz Gaibor y Edgar
 Mauricio Basantes Macas ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.
 Ing. Juan Carlos García Ing. Denise Pazmiño Garzón
 Director de tesis Miembro del Tribunal 1. 1. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Las ideas expuestas en el
 presente trabajo de titulación y que aparecen en el desarrollo del mismo son de nuestra autoría y
 responsabilidad SERGIO IVÁN RUIZ GAIBOR; EDGAR MAURICIO BASANTES MACAS 1. 1. 1. DEDICATORIA Este
 trabajo va dedicado a Dios en primer lugar por llenarme de bendiciones y experiencias únicas que forjaron mi
 personalidad y me permitieron llegar a este puntal en mi vida, a mis tres madres Doris, Noemí y Dalila que
 estuvieron a mi lado en los momentos más duros de mi vida; a mi tío Lenin Gaibor por ser un ejemplo de
 perseverancia y dedicación a seguir, a mis verdaderos amigos por escucharme y entenderme; y en especial a