

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”.

AUTORES

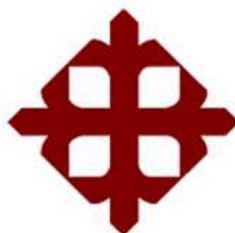
Msc. Salas Bustos, Juana Carola
Ing. Lucín Arboleda, Rossana Jacqueline

Trabajo de Elaboración de Tesis de Graduación
Previo a la Obtención del Título de:
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN MARKETING**

TUTOR

Econ. Lapo Maza, María del Carmen

Guayaquil, Ecuador
2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Master en Ciencias de la Educación, **Juana Carola Salas Bustos** y por la Ingeniera en Sistemas Computacionales, **Rossana Jacqueline Lucín Arboleda**, como requerimiento parcial para la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing**.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. María del Carmen Lapo Maza

REVISORES

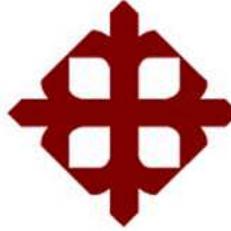
Ing. Diomedes Rodríguez Villacís

Ing. Cynthia Game Varas

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 10 días del mes de Juniodel año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juana Carola Salas Bustos

DECLARO QUE:

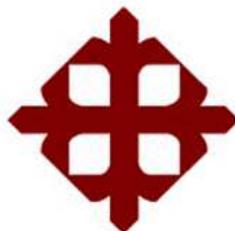
La **Tesis Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”** previa a la obtención del **Grado Académico Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2013

EL AUTOR

Msc. Juana Carola Salas Bustos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rossana Jacqueline Lucín Arboleda

DECLARO QUE:

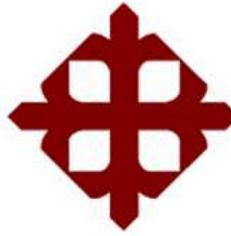
La **Tesis Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”** previa a la obtención del **Grado Académico Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2013

EL AUTOR

Ing. Rossana Jacqueline Lucín Arboleda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

**Yo, Msc. Juana Carola Salas Bustos e
Ing. Rossana Jacqueline Lucín Arboleda**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing**, titulada: **Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Oscar Salas Bajaña”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de Junio del año 2013

LOS AUTORES:

Msc. Juana Carola Salas B. Ing. Rossana Jacqueline Lucín A.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios que me dio la vida, a mis padres, por brindarme todo el apoyo necesario para no decaer en el camino, a mis hijos, por darme las fuerzas necesarias para seguir creciendo y a mi amado esposo, por su comprensión y ayuda invaluable.

Msc. Carola Salas Bustos

AGRADECIMIENTO

Mis infinitas gracias al Padre Celestial, mi Dios por darme su bendición y la vida, a través de mis padres quienes con mucho esfuerzo, amor y ejemplo me han hecho una persona de bien, para desenvolverme como esposa y profesional.

Un especial agradecimiento a mi esposo que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza, apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa de mi vida.

A nuestra directora de tesis que con sus conocimientos, su experiencia y paciencia, nos ayudaron a terminar nuestro trabajo con éxito. Y a todas aquellas personas que con su valiosa ayuda nos sirvieron y apoyaron, que el Todo Poderoso les de muchas bendiciones.

Ing. Rossana Lucín Arboleda

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, porque con sus bendiciones me ha llevado a concluir este trabajo.

A mis padres, por su guía, por su apoyo y por su amor incondicional y en especial a mi esposo, por su valiosa ayuda y dedicación.

Ing. Carola Salas Bustos

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, Padre de infinita bondad y misericordia, por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres Luis Enrique e Inés, por haberme apoyado en todo momento, por su motivación constante y sobre todo por su amor.

A mi esposo que con su compañía ha sabido comprender, darme el ánimo y apoyo constante para terminar mi grado.

A mis hermanos que siempre han estado conmigo, han compartido mis anhelos y deseos como suyos.

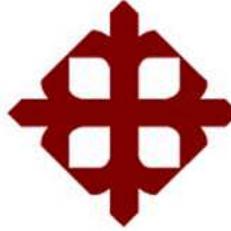
A todos mis amigos, en especial a mi compañera de tesis y a su esposo, quienes han colaborado incondicionalmente para culminar mi formación profesional.

Ing. Rossana Lucín Arboleda

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. María del Carmen Lapo Maza
PROFESOR GUÍA O TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Econ. María del Carmen Lapo Maza
PROFESOR GUÍA O TUTOR

Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Capítulo 1: La calidad en la gestión educativa.....	8
1.1 Concepto de Calidad.....	8
1.1.1 La Calidad en la Gestión de la Educación	9
1.1.2 Importancia de la Calidad en la Educación	10
1.1.3 Factores que Determinan la Calidad de la Educación	11
1.1.4 Evaluación de la Calidad según Retec.....	12
1.2 Gestión Gerencial.....	14
1.2.1 Gestión Gerencial en la Educación.....	17
1.2.2 Importancia de una Buena Gestión Gerencial.....	19
1.2.3 Beneficios de una Buena Gestión Gerencial.....	19
1.2.4 Elementos de la Gestión Gerencial.....	23
1.2.5 Estándar de Gestión.....	26
1.3 Proceso de Negocios.....	28
1.3.1 Definición del Proceso de Negocios.....	28
1.3.2 Importancia del Proceso de Negocios.....	30
1.3.3 Ciclo del Negocio.....	31
1.3.4 Institución Educativa y la Gestión por Procesos.....	33
1.3.4.1 Proceso.....	35
1.3.4.2 Productos.....	36
1.3.4.3 Personas.....	36
1.3.4.4 Recursos.....	37
1.3.4.5 Estudiantes.....	37
1.3.4.6 Relaciones con el Entorno.....	38
Capítulo 2: La Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña como Unidad de Negocio.....	39
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Misión.....	40
2.3 Visión.....	41
2.4 Estructura Organizacional.....	41

2.5 Diagnóstico Situacional.....	44
2.5.1 Análisis FODA.....	44
2.5.1.1 Macro Ambiente.....	45
2.5.1.2 Micro Ambiente.....	57
Capítulo 3: Percepción de los usuarios o clientes de la institución.	67
3.1 Tipo de Investigación.....	67
3.2 Población.....	69
3.3 Muestra.....	70
3.4 Técnicas de recolección de información.....	72
3.5 Métodos de Investigación.....	73
3.6 Plan de Procesamiento y Análisis.....	74
3.7 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los estudiantes.....	75
3.8 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los Docentes.....	89
3.9 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los Padres de Flia....	107
3.10 Análisis y tabulación de encuestas de clima laboral elaborado a los docentes.....	122
3.11 Análisis de Resultados de la Investigación.....	128
Conclusiones.....	133
Recomendaciones.....	136
Bibliografía.....	137
Anexos.....	141

RESUMEN

Esta tesis fue realizada con el fin de evaluar la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de deserción estudiantil de la unidad educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña” y su repercusión en los servicios educativos entregados.

El objetivo de esta, es revisar la fundamentación teórica de la calidad en la gestión educativa, analizar las fortalezas y oportunidades que tiene en la actualidad, analizar el clima organizacional del cuerpo docente, identificar la satisfacción de los clientes (internos y externos) e identificar la deserción del alumnado de la unidad educativa.

Como hipótesis se planteó que los directivos de la Unidad educativa tiene la percepción de que la deserción estudiantil desde el año 2005 al 2011 se debe a la forma de la gestión administrativa.

Para realizar esta evaluación se realizó un análisis de la percepción de la comunidad educativa, referente a la gestión gerencial, por lo tanto se realizó una investigación de tipo cuantitativo, utilizando un método inductivo – deductivo. Se ha utilizado muestras probabilísticas, instrumentos de recopilación de información como son: encuestas, observación, entrevistas, cuestionarios y fichas de entrevistas y se ha empleado la estadística para análisis de resultados, producto de la investigación que se hizo tanto a alumnos, docentes y padres de familia.

Una vez finalizada la tesis, se presenta las siguientes recomendaciones como son: incrementar la infraestructura física de la unidad educativa, incorporar la información del entorno familiar en la planificación del proceso educativo, propiciar que los docentes jóvenes se enriquezcan con la experiencia de los docentes de mayor trayectoria y estos se nutran de nuevos paradigmas, realizar inversión para la implementación de un plan de marketing, el cual ayudará en la mejora de la gestión de activos que posee.

Palabras Claves:deserción estudiantil,calidad en la gestión educativa, gestión administrativa, clima organizacional, método inductivo-deductivo, muestras probabilísticas, paradigmas, plan de marketing.

ABSTRACT

This thesis was done in order to evaluate the quality of education, to determine the level of desertion in the Unit. Cap. Oscar Salas Pedro Bajaña and its impact on the services educational delivered.

The purpose is to review the theoretical basis of the quality of educational management, analyze the strengths and opportunities, analyze the organizational climate of the faculty, identify customer satisfaction (internal / external), and desertion of students in community.

Like hypothesis proposed was that the directors of the institution have the perception that dropout from 2005 to 2011 is due to the administrative management ways.

In order to perform this evaluation an analysis of the perception of the educational community was carried out, concerning management practice, therefore, a quantitative investigation was executed, using inductive and deductive methods. We used probability sampling, data collection instruments such as: surveys, observation, interviews, questionnaires and interview chips and has been used for the statistical analysis of results, a product of the investigation was done to students, teachers and parents.

At the ending of this thesis, the following recommendations are delivered: increasing the physical infrastructure of the educational unit, incorporating family background information on the planning educational process, encourage young teachers to enrich their knowledge through the educational experience of the teachers with a long experience, and to those, to nurtured

of the new paradigms, make investment in order to implement a marketing plan, which will help improving the management of held assets.

Keywords: dropout, quality in education management, administrative management, organizational climate, inductive-deductive method, and probability samples, paradigms, marketing plan.

Introducción.

En el mundo competitivo en que se vive actualmente, la calidad se ha vuelto una condición fundamental para la subsistencia en todos los sectores productivos del país y en especial en el área de las instituciones educativas particulares, por lo tanto la calidad de la educación juega un factor preponderante para éstas, ya que dependen de sus clientes, debido a estas circunstancias las instituciones educativas tienden a procurar elevar sus niveles de calidad tanto en la gestión gerencial como en la pedagógica, lo cual influye directamente en el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos de educación, los cuales, darían como resultado un ascenso en la calidad de la enseñanza, un incremento en la rentabilidad del centro educativo, capacitación de docentes, reestructuración del currículum, innovación de estrategias metodológicas de enseñanza y evaluación, el fomento de aprendizajes significativos de y para la vida, en general, es buscar el desarrollo y la excelencia. Aunque podría decirse, además, que la crisis económica del país ha provocado una considerable migración de estudiantes desde planteles privados a fiscales a pesar de que quizás estos no han alcanzado los mismos estándares de rendimiento académico estudiantil. A esto se suma la implementación del currículum de bachilleratos técnicos sin la debida orientación respecto a la correcta elaboración y ejecución del proyecto.

La Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña” está localizada en

la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, está ubicado en la Parroquia Febres Cordero, al suroeste de la ciudad de Guayaquil, en las calles vigésima séptima entre García Goyena y Bolivia, su ubicación geográfica-social tiende a promover a la juventud hacia el estudio y la distinción adornado de fe, optimismo y perseverancia.

Esta Unidad Educativa debe su nombre al Capitán de Aviación Civil y Sub-Teniente de la FAE Pedro Oscar Salas Bajaña, quien falleció en un accidente aéreo, cumpliendo una misión militar en el oriente ecuatoriano, la Institución educativa fue fundada en el año de 1969, siendo su Rector Administrativo el Ab. Pedro Salas Dau, como una alternativa para dar a la comunidad su trabajo educativo inspirado en la verdadera vocación y ética profesional. Inició sus primeras actividades como escuela primaria; la mayoría de los alumnos pertenecen a esta zona urbana, ofreciendo en los actuales momentos los niveles pre-primario, educación básica (de octavo a décimo año), medio (primer curso común, segundo y tercer curso de bachillerato) en Comercio y Administración especialización Contabilidad, los maestros son profesionales en la rama de la educación por lo que se imparte una formación de calidad.

La Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña” desde su nacimiento ha ido creciendo cada año hasta el presente periodo lectivo 2012-2013. Y anhela aprobar la evaluación institucional para la obtención del certificado de calidad.

Cuenta con dos edificios de hormigón armado, cada uno de tres plantas que constituye garantía y orgullo de la educación particular laica de esta zona suburbana donde habitan personas de todas las regiones del país.

Con sus 43 años de vida institucional, ha dado cambios significativos ya que cuenta con objetivos estratégicos en beneficio de sus estudiantes, objetivos que han permitido poco a poco ir innovándose y tecnificándose de acuerdo a los requerimientos y exigencias del entorno económico, por ello se implementaron los laboratorios de Informática e inglés que ayudan a crear valor agregado en los conocimientos del educando.

La Institución Educativa se creó para dar servicio educativo a sectores poblacionales de medianos recursos económicos, prefiriendo la educación particular y, en su caso las pensiones mensuales son módicas en referencia a otras instituciones educativas del sector, siempre ha pensado que la parte económica es el punto principal de la familia ecuatoriana a la que hemos citado, esto ha hecho que la Institución cobre de acuerdo a lo que dispone la Junta Reguladora de Costos de la Educación Particular.

Ésta basa sus ingresos económicos, en lo que percibe por concepto de matrículas, pensiones mensuales y derechos de grado.

Desde su inicio pasó a ser parte de un proceso pro-mejora del educando y

de la comunidad del sector donde se encuentra ubicado, su estructuración académica se complementa con los planes y programas oficiales de estudio basadas con su metodología, ejes transversales y competencias incluyendo el conocimiento y la práctica en valores. Las metas de comprensión y que reflejan la propuesta de una educación que valoriza la palabra (oral y escrita) la acción, la reflexión y la comprensión de los contenidos a través de la construcción del conocimiento en un proceso en el que el profesor es un mediador.

Aprender es construir, se puede construir un conocimiento porque se lo ha manipulado, se lo ha comprendido; porque se ha incorporado a los propios esquemas de razonamiento y de las leyes y categorías que lo componen.

Repetir las características de los indicadores básicos de la crisis educativa nunca será innecesario. Más bien, tiene como propósito que la sociedad total y especialmente los maestros estén claros de lo que está sucediendo y sean los puntales claves de los cambios que se requieren.

A través de la ciencia, la tecnología y la cultura se busca una calidad de aprendizaje, sin desnaturalizar la condición humanista del ser social; por lo que, planteamos que la realización del ser humano va emparejada por el cultivo de los valores para la realización social y personal; además es necesario implementar una cultura escolar, esto es, emprender con la aplicación de un paradigma educativo útil, funcional, de excelencia, con enfoque para el trabajo, aprender a pensar, pensar en la globalidad, procurar

la comprensión, la reflexión, no solo en la resolución de problemas a través de la institución educativa sino en la participación de toda la sociedad.

Procuraremos la búsqueda de la comprensión, desarrollar la inteligencia, valores, destrezas y actitudes que reviven el sentido de colaboración y los situé frente a una bien entendida formación académica y moral, que es estar capacitado y competentes para enfrentar los retos que traen los estudios superiores, y para desempeñarse con eficacia y transparencia en el campo laboral y en la vida diaria.

Al realizar este trabajo investigativo fue necesario considerar los actuales procesos de negocios que utilizaba la unidad educativa y así determinar la efectividad en la calidad del servicio que dé como resultado efectos reales, confiables, efectivos y eficientes en tiempo, espacio y rentabilidad.

Con este Proyecto se beneficiará toda la comunidad Oscarina, principalmente los docentes a quienes se les facilitaran las herramientas prácticas y adecuadas para la comprensión y cumplimiento de las tareas que les sean encomendadas, buscando siempre la calidad educativa y a los alumnos quienes mejorarán su percepción de la calidad brindada por el centro educativo.

Esta investigación es necesaria, ya que con ella se buscará la excelencia en la calidad de la gestión educativa de la Unidad.

El principal problema fue detectado en el periodo 2010-2011 cuando se hizo una evaluación del continuo disminuir de alumnado en matriculación pudiéndose constatar que desde el 2005 la Unidad es su ciclo de negocio estaba entrando a la etapa de depresión generando pérdidas irreparables en la misma.

Objetivos

Evaluar la calidad de la gestión de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña y su repercusión o incidencia en los servicios educativos entregados.

Objetivos Específicos.

- Revisar la fundamentación teórica de la calidad en la gestión educativa.
- Identificar las fortalezas y oportunidades que tiene en la actualidad la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña.
- Analizar el clima organizacional del cuerpo docente de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña.
- Identificar la satisfacción de los clientes internos y externos de la institución.
- Identificar la deserción del alumnado de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña.

Hipótesis.

Los directivos de la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña” tienen la percepción de que la deserción estudiantil desde el año 2005 hasta el 2011 se debe a la forma de la gestión administrativa.

Capítulo 1: La calidad en la gestión educativa.

1.1 Concepto de Calidad.

El término de calidad tiene múltiples interpretaciones debido a las diferentes utilidades que se le ha dado, para lo cual mencionamos las siguientes citas:

Según Edwards Deming (2000) calidad es todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega del producto al cliente, donde esto cambió totalmente la manera de pensar a todos los gerentes al decirles que era más barato hacer un producto nuevo que corregirlo ya que esto conlleva a la pérdida de tiempo y esfuerzo, también Deming recalcó en observar las líneas de producción para observar donde se estaba dando el problema y por qué y así eliminar lo que estaba fallando de raíz y esto nos ayudaba a conocer cada vez mejor el sistema y aplicarlo a una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente.

Para el Dr. Joseph. Juran (1967), la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa (1988, p 40) define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Con lo citado anteriormente se puede concluir que la calidad se puede definir como la obtención de resultados a través de ciertos defectos logrando así la satisfacción del consumidor o cliente.

1.1.1 La Calidad en la Gestión de la Educación

La concepción popular de educación hace referencia a la adquisición de aquellas cualidades propias del ser humano que determinan un tipo de comportamiento, basado en valores morales. El término educación se deriva de dos verbos latinos "Educare" y "Educere". El primero parece tener más relación con la parte externa para que se produzca la instrucción y la formación, el segundo término estaría más relacionado con la acción interna que el ser humano lleva a cabo para extraer de sí mismo la potencialidad que lo conduzca a su propio perfeccionamiento.

Actualmente la educación supone un proceso humano realizado de manera intencional e integradora como un proceso de sociabilización, a través del cual el hombre interactúa en la sociedad con los demás miembros y con la naturaleza, desarrollando sus potencialidades como persona e interiorizando a través de su crecimiento, valores, reglas de costumbres, cultura, etc., que le permiten influir activamente en la preservación y mejoramiento de su entorno.

La importancia de la educación es que permite al ser humano ser un agente de cambio en cada civilización. Cada sociedad tiene sus propios conocimientos, habilidades, actitudes en función del sistema de valores e ideales vigentes, códigos que propone a sus miembros y que actúan como fin de todo proceso educativo.

Al ubicarnos en el paradigma de la Calidad Total podemos definir a la educación como “La promoción intencional realizada de modo interrelacional y participativa de la valiosidad integral e integradora de todas las dimensiones del ser humano que ha de tender a su satisfacción personal y a la de aquellas personas con quienes conviven en un determinado contexto y entorno. Una concepción integral de la educación debe incluir la formación.

1.1.2 Importancia de la Calidad en la Educación

Por décadas los economistas se han concentrado en la importancia de los niveles de la escolaridad, es decir la cantidad de educación. Pero la cantidad no ha sido un factor determinante en el desarrollo de los países, ya que es la calidad y no la cantidad la que impulsa el crecimiento económico de un país. Una mejor calidad educativa asegura un mayor ingreso de por vida para aquellas personas que la reciben y asegura un crecimiento rápido y

sostenible para aquellos países que la proveen, ya que una mejora en la calidad de la educación aumenta las tasas de innovación e invención y asegura la productividad mediante mejores métodos de producción y tecnología.

1.1.3 Factores que Determinan la Calidad de la Educación

Entre los principales factores que determinan la calidad de la educación podemos mencionar los siguientes:

- **Los recursos materiales disponibles:** aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario y recursos educativos.
- **Los recursos humanos:** nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

- **La dirección, gestión administrativa y académica del centro:** labordirectiva, organización, funcionamiento de los servicios, relacioneshumanas, coordinación y control.
- **Aspectos pedagógicos:** PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Proyecto Operativo Anual), evaluación inicial de losalumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamientode la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursoseducativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

1.1.4 Evaluación de la Calidad según Retec.

Durante los últimos 20 años las Administraciones Públicas de toda América Latina se han planteado la necesidad de modernizar sus métodos, y finalmente disminuir sus costos, incrementando la eficacia en la prestación de los servicios público, así como organismos internacionales rompieron la lógica tradicional de las administraciones públicas, para convertirlas en organizaciones flexibles, orientadas a objetivos y resultados que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos.

La Comisión Económica para América Latina afirma que “administrar es construir futuro, convirtiendo la información en conocimiento,

el conocimiento en acción y cada acto de gobierno en un objetivo de bienestar colectivo (CEPAL). Debido a esto nace la rendición de cuentas y el control social. El rendir cuentas mediante información actualizada y relevante que permita demostrar los resultados de las inversiones (económicas, humanas, organizativas) del gasto público que se realiza.

Esto significa una nueva filosofía que transparenta la gestión desde múltiples puntos de vista: de lo presupuestario, del desempeño de los funcionarios, de la gestión global de cada institución.

El control social, como derecho y deber, que favorece el ejercicio de la ciudadanía responsable y vincula los resultados de la gestión con el seguimiento de las acciones que se llevan a cabo. Para ello debe quedar claro quién, qué, cómo y cuándo se controlan los diversos componentes o dimensiones. De aquí nace la evaluación institucional, que para que sea considerada elemento sustantivo del proceso de cambio deberá ser internalizada por los actores que intervienen en la vida del colegio como posibilidad de enriquecimiento y mejora de su funcionamiento. Por lo tanto decimos que “la evaluación institucional u organizacional considera la capacidad de una entidad pública, o también privada, para cumplir con las funciones asumidas o con nuevos planes de acción, y apunta a definir las cualidades estructurales y de funcionamiento de la organización por comparación con un modelo deseable previamente definido”.

El propósito de la presente propuesta de evaluación no es otro que dotara los Colegios de Bachillerato Técnico de las capacidades necesarias para orientar el modelo de gestión a la obtención de resultados y mejorar el impacto social de la institución educativa sobre las formas de vida y trabajo de los egresados.

Lo que busca es que la institución aprenda a mirar a escuchar y a sentir las necesidades de los otros (clientes internos y comunidad social) a fin de orientar todos sus esfuerzos y conocimientos a mejorar la vida personal y comunitaria.

Entonces bajo esta perspectiva podemos decir que evaluar es conocer, es contrastar, es dialogar, es indagar, es argumentar, es deliberar, es razonar, es aprender. El que evalúa quiere conocer, valorar, sopesar, discriminar, discernir, contrastar el valor de una acción humana, de una actividad, de un proceso, de un resultado. Evaluar es construir conocimiento por vías heurísticas de descubrimiento. Quién evalúa con intención formativa quiere conocer la calidad de los procesos y los resultados.

1.2 Gestión Gerencial.

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas,

mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

La gestión gerencial y la administración han estado ligadas desde décadas sin embargo esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas recientes. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos y administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

En la administración las situaciones son muy diversificadas. No existen organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal,

sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

La administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre.

Se podría decir que la gerencia en cambio es diseñar el futuro de la organización, y ello se inicia con una pregunta, que se constituye en la pregunta básica, fundamental y radical de la gerencia, ¿Qué se desea para la organización que se gerencia en el futuro? , la organización debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, demasiada estructura genera comportamientos organizacionales lentos y pesados, organizaciones sumidas en el detallismo irrelevante, que finalmente convierten la estructura en un fin en sí misma, en el objetivo de la organización y de su gerencia. La organización según es fundamentalmente un sistema social, quiere decir, un conjunto de personas que operan un sistema diseñado de procesos o actividades, para efectuar una transformación.

1.2.1 Gestión Gerencial en la Educación.

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros.

La Educación, dicen: Debe organizarse como entidad productiva y detener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para

contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan (Gerencia Educativa, Gestipolis).

1.2.2 Importancia de una Buena Gestión Gerencial.

La gestión gerencial es importante porque se encarga de orientar a los integrantes de una empresa hacia los objetivos puntualizados, mediante planes concretos que aseguren el acertado desarrollo de las operaciones y de las actividades.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación.

1.2.3 Beneficios de una Buena Gestión Gerencial.

La buena gestión gerencial mide todas las actividades con parámetros enfocados para la toma de decisiones, quienes permiten monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido

correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

A través de la implementación de un sistema de indicadores de gestión se logrará:

- **Satisfacción del cliente.**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso.**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking.**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio.**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

1.2.4 Elementos de la Gestión Gerencial.

Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás:

- **Planificación:**

Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es una actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

- **Organización:**

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

- **Dirección:**

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La

dirección significarealizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

- **Coordinación:**

Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

- **Control:**

El control, es una práctica permanente en la empresa y consistefundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas. Con el siguiente gráfico se sintetiza los elementos de la gestión administrativa.



Figura 1 - 1. Elementos de la Gestión Gerencial.

Elaborado por: Los Autores.

1.2.5 Estándar de Gestión.

El movimiento de estándares en educación se inscribe en un contexto internacional de reformas educativas centradas en la calidad y la equidad en el acceso de todos los estudiantes al conocimiento formal y social, a través de la educación escolar.

Este movimiento contrasta con acciones de reforma anteriores que pusieron mayor énfasis en garantizar el acceso universal a la escolaridad y en proveer diferentes insumos materiales y recursos profesionales, de manera relativamente intuitiva, para el logro de metas educacionales no del todo bien definidas.

Los movimientos de reforma centrados en estándares plantean la necesidad de definir muy claramente y en forma consensuada cuáles metas de aprendizaje deberán ser logradas por todos los alumnos del sistema, independientemente de su estatus socioeconómico o ámbito cultural de pertenencia. Para lograrlo se asume que todos los esfuerzos de política deben concentrarse prioritariamente en garantizar que los recursos existentes, y aquellos por obtener, se inviertan racionalmente en el mejoramiento de las condiciones educativas que garanticen a todos los estudiantes un acceso equitativo y creciente a las oportunidades de logro de esos aprendizajes.

Esta concepción de calidad educativa implica, en consecuencia, un compromiso formal y público por parte del Estado en cuanto al logro progresivo de las metas de aprendizaje y el emplazamiento de mecanismos de evaluaciones sistemáticas y confiables que promuevan:

1. La toma de decisiones informadas y centradas en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje
2. La responsabilidad política, profesional y estudiantil por los resultados
3. La vigilancia y la demanda ciudadanas de mayores niveles de calidad educativa.

Casi todas las reformas educativas y en particular las reformas curriculares de los años noventa en América Latina fueron emprendidas con anuncios prometedores de calidad y equidad educativas. Sin embargo, tras más de una década de implementación, existe sobrada evidencia de que la ausencia de metas claras y de mecanismos de gestión adecuados, así como la ausencia de voluntad política y decoherencia administrativa, han dejado a los sistemas educativos de la región en una situación cada vez más alejada de la calidad y equidad prometidas.

Si bien el deterioro de las condiciones socioeconómicas de vastos segmentos de la población en los países de la región y la consecuente fragmentación, desigualdad y empobrecimiento de los sistemas educativos explican en gran medida las grandes brechas existentes en el acceso a oportunidades

adecuadas de aprendizaje, existen, también, razones de índole estrictamente técnica y de política y organización sectorial que continúan menoscabando las posibilidades de alcanzar mayores niveles de calidad y equidad en la educación pública.

Los estándares son instrumentos de política y gestión curricular desarrollados precisamente para contribuir a resolver esas problemáticas técnicas y organizacionales en los sistemas educativos que, por diferentes razones históricas, han creado graves desigualdades en el acceso al conocimiento académico (Carlos M. Pérez Jaramillo, 1992).

1.3 Proceso de Negocios.

1.3.1 Definición del Proceso de Negocios.

Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada.

Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes. También se considera una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es por ejemplo, el proceso a través del que una organización ofrece sus servicios a sus clientes.

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (ISO, 2000; pp. 6). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Oscar Barros, 2012).

Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto” (Thomas Davenport, 1996).

Hammer por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida

por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo (Hammer y Michael, 1994).

En conclusión los procesos de negocio pueden ser considerados como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa.

1.3.2 Importancia del Proceso de Negocios.

En la gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el recurso humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, como también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad.

La actividad comercial en la actualidad es constante, involucrando muchos aspectos que la gerencia debe considerar en pro de su desempeño y responsabilidad de la operatividad eficiente que la empresa bajo su responsabilidad debe alcanzar. Ello implica que se debe contar con una gestión de procesos óptima, que conlleven a alcanzar los mejores resultados

que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los presentes escenarios. De ahí la importancia de estar atento la gerencia en todo lo concerniente a la gestión de procesos que le favorezcan en su desempeño.

Se resume que las empresas están obligadas a considerar cambios en su forma de pensar, actuar y hablar; es decir mejorar los procesos de negocios y, que esto sirve para brindar una información mayor, resumida y precisa y de esta manera realizar una mejor toma de decisiones.

1.3.3 Ciclo del Negocio.

Para (A. F. Burns y W. C Mitchell, 1946), “los ciclos de los negocios son un tipo de fluctuación en la actividad económica agregada de las naciones, cuya actividad está organizada principalmente en empresas lucrativas, un ciclo consiste de expansiones que tienen lugar aproximadamente a la vez en muchas actividades económicas, seguidas por recesiones, contracciones y recuperaciones igualmente generales que confluyen en la fase de expansión del ciclo siguiente; la secuencia de cambios es recurrente pero no periódica; en duración los ciclos de los negocios pueden variar desde poco más de un año hasta diez o doce años; no son divisibles en ciclos más cortos de carácter similar con amplitudes parecidas”.

El ciclo implica cambios en un cierto plazo entre los períodos decrecimiento relativamente rápido de la salida (recuperación y prosperidad), y períodos de estancamiento o de declinación relativo. Estas fluctuaciones se miden a menudo usar el producto interno bruto verdadero.

Cada ciclo puede estar formado por cuatro fases:

1. Auge: Es el momento más elevado del ciclo económico. En este punto se producen una serie de rigideces que interrumpen el crecimiento de la economía, propiciando el comienzo de una fase de recesión.
2. Recesión: Corresponde a la fase descendente del ciclo. En la recesión se produce una caída importante de la inversión, la producción y el empleo. Una crisis es una recesión particularmente abrupta. Si además durante la recesión la economía cae por debajo del nivel mínimo de la recesión anterior estamos frente a una contracción.
3. Depresión: el punto más bajo del ciclo. Se caracteriza por un alto nivel de desempleo y una baja demanda de los consumidores en relación con la capacidad productiva de bienes de consumo. Durante esta fase los precios bajan o permanecen estables.

4. Recuperación o reactivación: Es la fase ascendente del ciclo. Se produce una renovación del capital que tiene efectos multiplicadores sobre la actividad económica generando una fase de crecimiento económico y por tanto de superación de la crisis. La economía está en expansión cuando la actividad general en la fase de recuperación supera el auge del ciclo económico inmediatamente anterior.

1.3.4 Institución Educativa y la Gestión por Procesos.

Las Instituciones educativas pueden ser consideradas como Sistemas socio-técnicos-dinámicos-abiertos, que tienen una función política y social que cumplir y justifican con ellas su misión y visión, utilizando recursos y personas de su entorno y a través de su gestión contribuyen con sus servicios a la sociedad en la que se desenvuelven.

“La escuela o el centro recibe de su entorno socioeconómico insumos o entradas de distinta naturaleza y singularidad que, a través de un proceso de transformación o de gestión de los procesos y de los aprendizajes, los convierte en productos, servicios o en un impacto social, como salida o resultados, con requisitos que deben ser predefinidos por la comunidad educativa” (Assenza Parisi, 1992).



Figura 1 - 2. Sistema Educativo de Formación Profesional.

Elaborado por: Los Autores.

Para lograr lo antes mencionado la institución debe reflexionar si todos los procesos (actividades) se realizan en función de una obtención de resultados óptimos a través de agregar valor a los productos, procesos o servicios, mejorar su productividad, demostrar responsabilidad social, asegurar e incrementar su cartera de clientes, generar innovaciones y lograr la involucración del personal.

1.3.4.1 Proceso.

La gestión por procesos nace de términos empresariales se basa en la premisa de que la actividad principal de una institución es desarrollar sus procesos y no centrarse en la gestión de departamentos o funciones.

Por lo tanto la gestión por procesos permite visualizar todas las actividades de la organización en todos los niveles mediante la ordenación de relaciones y el despliegue sistemático de objetivos.

Para entender más esta concepción definamos que es un proceso:

Según (Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, 2004, p. 7) por Los procesos, se definen como la organización racional de los insumos para alcanzar un fin determinado. Se implementan a través de un conjunto de actividades, con procedimientos, normas y reglas, que permiten, en forma directa o indirecta, transformar los insumos en productos.

La gestión por proceso se considera un elemento estratégico y dinamizador que permite la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada institución, a fin de producir u obtener resultados específicos.

Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste, para que existe y para quién se realiza), concretando, a continuación entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que puedan medirse independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

1.3.4.2 Productos.

Con esta gestión se pretende generar el auto sostenimiento del centro o institución a través de los servicios o productos que es capaz de elaborar y ofrecer a su comunidad, estableciendo los mecanismos que permitirán desarrollar ofertas formativas adecuadas y proyectos productivos rentables.

1.3.4.3 Personas.

En esta área se define la estructura organizativa del centro, mediante un adecuado diseño y descripción de los puestos de trabajo y mediante la configuración de equipos de trabajo, en función de los objetivos estratégicos planificados. Para ello, se basa en la formación y gestión de carreras profesionales así como en la mejora de la comunicación interna y la motivación a través de evaluaciones de desempeño y los sistemas de compensación. Pretende potenciar la participación de todos los docentes generando confianza en el desarrollo personal y profesional mediante el fomento de una actitud positiva y comprometida.

1.3.4.4 Recursos.

La Gestión de Recursos hace referencia a la totalidad de los medios materiales, los métodos de inventariado, utilización y planes de mantenimiento de los mismos. Así mismo promueve la consecución de acuerdos y alianzas para la explotación y/o uso conjunto de los servicios, productos y herramientas del centro con otros organismos públicos y privados.

1.3.4.5 Estudiantes.

Se centra, además de las funciones tradicionales vinculadas a la cobertura y orientación de los resultados académicos y de inserción laboral, a generar un

compromiso de la institución con las condiciones devida y estudio de los alumnos. Por ello apunta a que la instituciónimplante sistemas de bienestar social que ayuden a mejorar lasatisfacción de las necesidades básicas y que se oriente al logro deigualdad de oportunidades.

1.3.4.6 Relaciones con el Entorno.

Esta área pretende potenciar el prestigio y reconocimiento social delcentro, quien establece contacto con instituciones y profesionales delámbito económico, social y educativo, con la finalidad de establecer lazosde colaboración que permitan enriquecer con sus aportaciones posiblesactividades tanto docentes y extraescolares.

Capítulo 2: La Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña como Unidad de Negocio.

2.1 Antecedentes.

La Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña” se encuentra localizada en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, está en la parroquia Febres Cordero, al suroeste de la ciudad de Guayaquil, en las calles vigésima séptima entre García Goyena y Bolivia.

La institución cuenta con dos edificios de hormigón armado cada una de tres plantas que constituye garantía y orgullo de la educación particular laica de esta zona suburbana donde habitan personas de todas las regiones del país.

La unidad educativa debe su nombre al Capitán de Aviación Civil y Sub-Teniente de la FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana) Pedro Oscar Salas Bajaña, quien falleció en un accidente aéreo, cumpliendo una misión militar en el oriente ecuatoriano, la institución fue fundada en el año de 1969, siendo su rector actualmente el Ab. Pedro Salas Dau, como una alternativa para dar a la comunidad su trabajo educativo inspirado en la verdadera vocación y ética profesional. La unidad educativa inicio sus primeras actividades como escuela primaria. La mayoría de los alumnos pertenecen a esta zona

urbana, ofreciendo en los actuales momentos los niveles pre-primario, educación básica, bachillerato en Comercio y Administración especialización Contabilidad.

La Institución educativa se creó para brindar el servicio educativo a sectores poblacionales de medianos recursos económicos, prefiriendo la educación particular, y en el caso de la institución cuenta con pensiones módicas en referencia a otras instituciones educativas privadas del sector.

Como ya se ha mencionado la unidad educativa en los actuales momentos cuenta con las siguientes secciones:

- Educación inicial (Kínder).
- Educación Básica (de primero a décimo año).
- Bachillerato en Comercio y Administración especialización Contabilidad.

2.2 Misión.

Formar bachilleres de calidad, en las especializaciones en Gestión y administración de la contabilidad, los mismos que serán responsables y capaces de desenvolverse eficientemente en el mundo laboral, mediante la

aplicación de una educación dinámica, creadora, productiva y crítica, fortalecida con el desarrollo del pensamiento y educación en valores al servicio de la sociedad.

2.3 Visión.

Ser la Unidad Educativa particular líder, educando y trabajando en equipo nos proyectamos a brindar educación de calidad, aplicando innovaciones tecnológicas y pedagógicas en los procesos de enseñanza – aprendizaje, para convertirnos en una de las mejores instituciones educativa técnica en Comercio y administración, formando individuos competitivos en el campo científico, tecnológico y cultural, con gran capacidad de comprensión, análisis, reflexión y creatividad para formar parte del engranaje social y laboral, preparados para la vida.

2.4 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de la unidad educativa se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Como máxima autoridad de la institución se encuentra el **Rector**, el cual es responsable de la planificación, dirección, organización y control de la institución referentes a asuntos administrativos y

financieras, pudiendo tomar las medidas que estime necesarias para el correcto desenvolvimiento de la institución. Así como de las demás atribuciones establecidas en el reglamento LOEI.

- El **Vicerrectorado** es la autoridad de apoyo tanto en materia de políticas educativas, administrativas y financieras, las funciones principales son de carácter técnico-docente y técnico-administrativo, siendo funciones del primero dirigir académicamente la institución siendo el responsable de presentar el Plan Educativo Institucional para conocimiento del profesorado y aprobación del rectorado, el segundo tiene funciones administrativas y financieras tales como la dirección del departamento financiero, y demás atribuciones establecidas en el reglamento LOEI.
- El **Inspector** es el encargado de llevar el control de la disciplina de la institución.
- El **Coordinador** es el encargado de la parte administrativa de la institución: pago del rol, selección del personal, etc.
- El **Asesor Pedagógico** es el encargado del currículum, hacer que la malla curricular se cumpla.

- Docentes son los encargados de cumplir con las mallas curriculares de acuerdo a su área.
- El **Secretario** es el encargado de generación y emisión de la documentación de los estudiantes de la institución.
- El **DOBE**(Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) es el encargado de la orientación y bienestar estudiantil, donde se encuentran los siguientes departamentos: médico, odontológico y orientación.

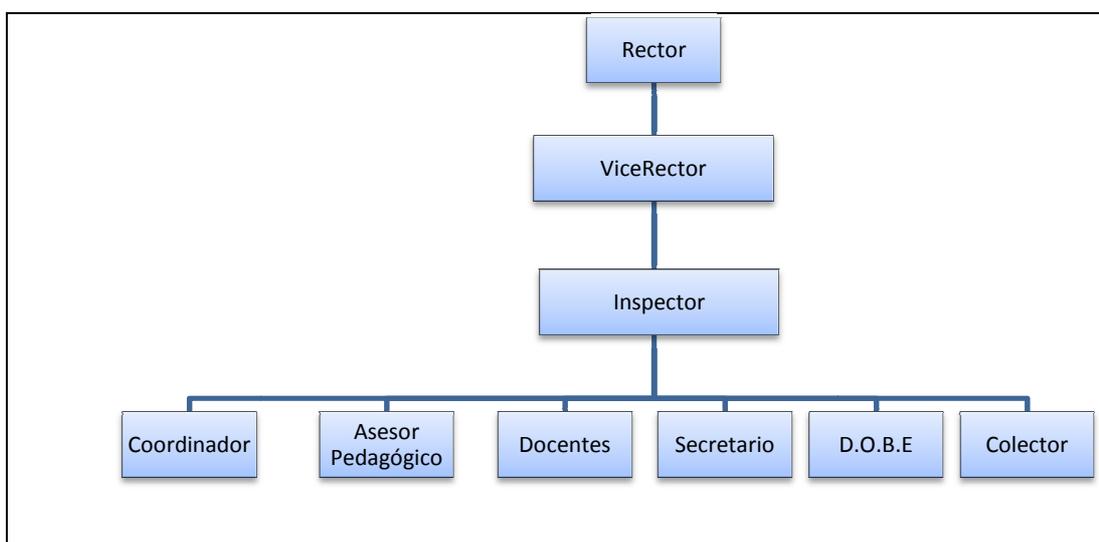


Figura 2 - 1. Esquema de la estructura organizacional de la Unidad Educativa.

Elaborado por: Los Autores.

Diagnóstico Situacional.

El análisis situacional presenta un estudio detallado sobre el escenario actual de la organización en base a los factores externos e internos en los cuales se desarrolla la empresa.

Cuando se refiere a los factores externos, se considera del ambiente externo que consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la Unidad Educativa. En tanto si hablamos de factores internos, nos referimos al ambiente interno de la organización que posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades. En sí permite analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

2.4.1 Análisis FODA.

Independientemente del sector en el que opere la Institución, ésta debe tomar en cuenta los elementos y fuerzas del exterior que la pueden afectar. El ambiente externo desempeña un importante papel en el crecimiento y productividad de las empresas, pues su respuesta o reacción ante los cambios determinará en gran medida el éxito que ésta alcanzará en el sector que se desenvuelve y compite.

2.4.1.1 Macro Ambiente.

El macro ambiente es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos de la unidad educativa.

En el Ecuador la participación del Estado en la economía es baja, según datos del INEC éste representa alrededor del 10% del Producto Interno Bruto, la acumulación de la riqueza en manos de los grupos monopólicos tiene como contrapartida la agudización de la pobreza y de la crisis social para la mayoría de los ecuatorianos. La inequidad es creciente, el 20% de los pobres enfrenta serios problemas de desocupación principalmente en el área urbana.

La educación no es solo un derecho humano y una responsabilidad social sino una condición básica para cualquier proceso de desarrollo, ésta debe contribuir al crecimiento del ser humano, así, una de las características que debería tener la educación ecuatoriana es recoger, mantener y respetar la diversidad cultural, sin embargo las políticas educativas impuestas desde los diversos gobiernos no han tomado en cuenta esta realidad y han impuesto un sistema escolar uniforme, rígido, desconociendo las particularidades de cada grupo humano que tiene. A los niños y jóvenes no se les plantea alternativas, el Estado escoge por ellos y lo hace con patrones culturales imperantes que

procuracomportamientos competitivos, individualistas y de élite, y olvida prácticas como la solidaridad, lo colectivo, el respeto a la diversidad.

En el sector educativo igual que en otros sectores existen varios factores que tienen impacto en los planteles y en sus relaciones con otras instituciones y la sociedad en la que operan, entre estos factores tenemos: Factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

2.4.1.1.1 Factor Económico

Se cree que las condiciones económicas sólo interesan a las empresas cuya misión socialmente aprobada es la producción y distribución de bienes que la sociedad necesita, pero lo cierto es que también son de importancia para otro tipo de empresas organizadas como es el caso de la educación que recibe las aportaciones o pensiones de sus estudiantes y las transforma en servicios educativos.

El componente económico señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como factores dentro del componente económico se consideran el crecimiento del producto interno bruto PIB, PIB per cápita, la tasa de inflación y las tasas de interés, que afectan también en el sector educativo.

En el año 2000 el país sufrió la crisis más grave de los últimos años, lo cual también afectó al sector educativo, pues su inversión bruscamente se redujo al 1,8% del PIB, es decir de 629 millones de dólares que se había asignado en 1998 se redujo a 292 millones. Sin embargo una modificación positiva se dio a partir del 2001 cuando el gasto educación se elevó al 2,3%, no obstante desde el 2003 hasta el 2005 la inversión ha permanecido estática en un 2,9% del PIB. De todos modos la meta de inversión a alcanzar para propiciar un escenario positivo para el cambio es de por lo menos el 6% del PIB como lo han hecho varios países de América Latina que para sustentar sus propuestas de desarrollo han priorizado la inversión en la gente.

En el Ecuador hay un bajo ingreso per cápita, pobreza extendida y baja formación de capital. El desarrollo exige una moderna infraestructura (tanto física como institucional) y un movimiento lejos de sectores de valor agregado bajo, como la agricultura y la extracción de recursos naturales.

En comparación a Ecuador, los países desarrollados usualmente tienen sistemas económicos basados en un crecimiento económico continuo y autónomo en el sector terciario y cuaternario, además de contar con altos estándares de vida. En educación según datos del Banco Central existe una inequitativa distribución per cápita alumno por provincia, existiendo provincias de una misma región que reciben tres veces más recursos por alumnos que otras.

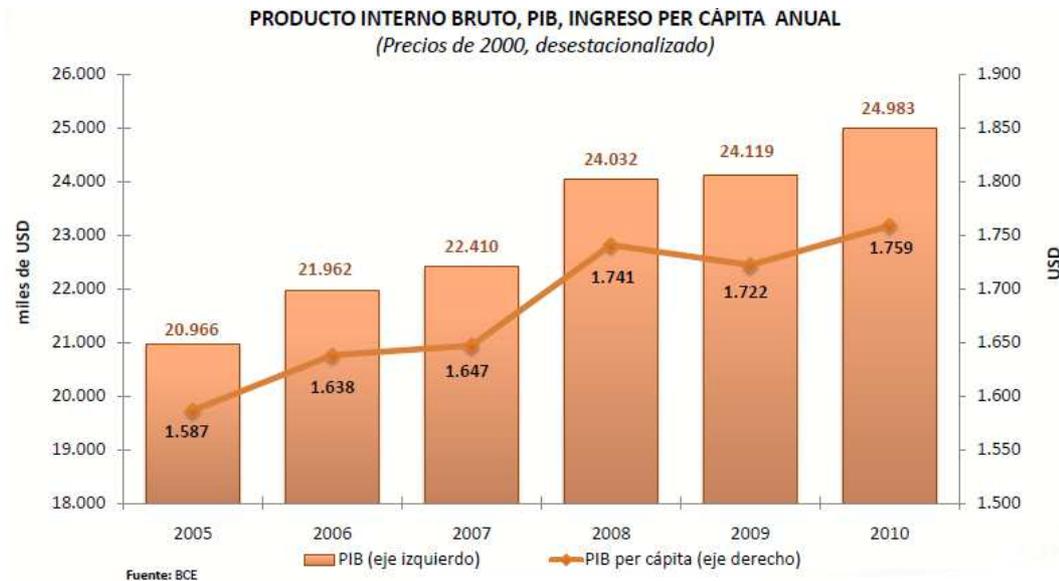


Figura 2 - 2. Producto Interno Bruto, PIB Per Cápita anual.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador – año 2010.

Como se aprecia en el gráfico el PIB Per Cápita ha ido aumentando desde el año 2005 hasta llegar al 2009-2010 a 1759 USD, sin embargo este aumento no se dio en los valores esperados pues no refleja la realidad del país a pesar de que se dio una recuperación después de la crisis que sufrió el país en años anteriores luego de la dolarización. Esto representa una oportunidad para la institución.

En lo que respecta a la tasa de inflación del país según datos del Banco Central, el año 2008 reflejó un cambio sustancial en la tendencia de la inflación al incrementarse en 5.78 puntos porcentuales. Varios factores afectaron a este importante indicador de la economía. Por un lado el aumento del gasto público y las expectativas de una política fiscal expansiva

hizo que la inflación se dispare, durante el año 2009 la inflación se redujo al 3.71% lo que implica una desaceleración en los precios con respecto al año anterior.

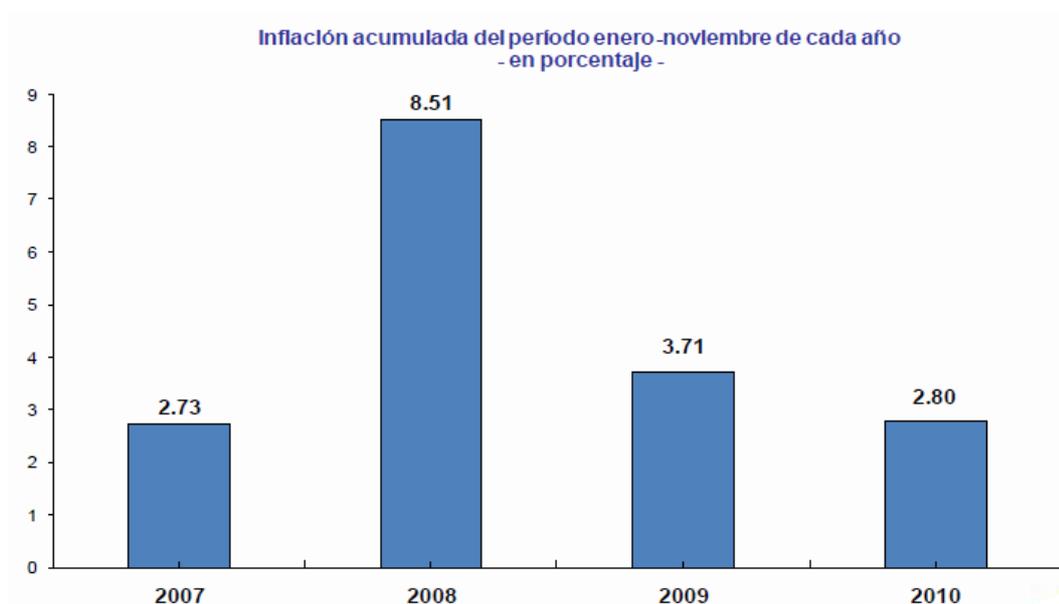


Figura 2 - 3. Inflación Acumulada de cada Año.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador – año 2010.

A su vez, se estima que la dolarización siha generado estabilidad ecuatoriana ya que la inflación proyectada noserá muy alta en este año, por lo que se espera que la gente pueda tenerun mayor poder adquisitivo. La tasa de inflación para este año se esperaque cierre entre 2,4% y el 2,7%, esto representa una Amenaza Media para la Unidad Educativa pues implica que disminuirán los costos paraalimentación y vivienda, por tanto se incrementara el valor que se asigna en loshogares para la educación (Banco Central del Ecuador).

2.4.1.1.2 Factor Político.

El factor político representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en ellas. Este factor se encuentra en constante cambio, influye en la naturaleza de la competencia, debido a lo cual las empresas deben analizar las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.

Además de las perspectivas políticas las empresas se ven afectadas por la naturaleza propia de cada sector en la que compiten, tal es el caso de la Educación que está regulada por el Ministerio de Educación y las políticas del Ministro de turno, influyen también en este sector los docentes agrupados en la UNE que en su gran mayoría pertenecen al MPD, creada en 1950 en el Gobierno de Galo Plaza y agrupa alrededor de 95.000 docentes fiscales. Según los registros desde 1993 hasta el 2004 se registraron 651 días de paro, lo que en la práctica significa tres años escolares de paralización en las escuelas y colegios fiscales. En el 2000 fueron siete semanas, en el 2003 sumaron 43 días de paralización además de la detención de la cúpula empedista. Esto representa una Amenaza Media pues la concentración del poder en la UNE afecta al correcto desarrollo del trabajo docente.

Ahora el gobierno ha despartidizado a uno de los sindicatos más poderosos, para lo cual se emitieron cuatro decretos ejecutivos: donde se crearon 12.000 partidas, se otorgó mayor presupuesto para la educación, la

reivindicación salarial de los maestros, y la reducción a cuatro años el rectorado de los planteles fiscales. Esto representa una Oportunidad Media para la Unidad Educativa pues la despartidización de la UNE dejará a uno de los sindicatos más poderosos sin bases para continuar con su lucha afectando a la educación ecuatoriana, por su parte el aumento de la asignación del presupuesto para la educación representa una Oportunidad Baja en tanto que el aumento de partidas representa una Amenaza Media ya que muchos docentes que al momento están en el sector privado pasarán al sector público que gracias a los sindicatos de la UNE reciben mayores beneficios que los que ofrece la educación particular.

2.4.1.1.3 Factor Social.

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la institución. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, las creencias, valores, estilos de vida, la distribución de edades, la distribución geográfica y la movilidad de la población son algunos de los indicadores sociales que forman parte del factor social.

Hay dos áreas que son principalmente objeto de especial atención por parte de los directivos: la calidad de la educación y el envejecimiento de los consumidores centrada en las implicaciones para la demanda de bienes y servicios.

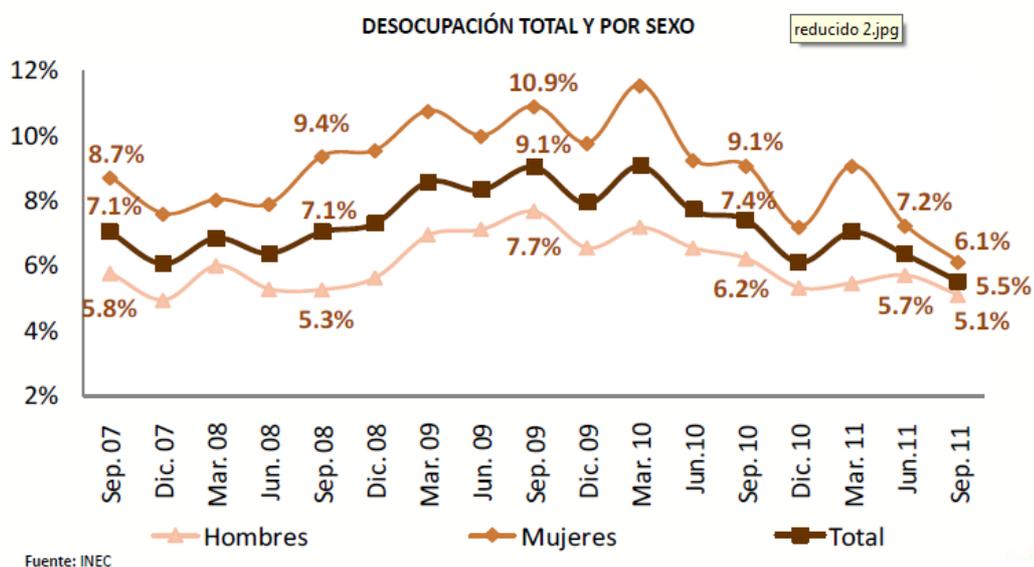


Figura 2 - 4. Tasa de Desocupación total y por sexo.

Elaborado por: INEC – año 2011.

En el país los efectos sociales de la aplicación de las políticas de estado se han ido mejorando progresivamente (según los datos del INEC) cada vez más para la mayoría de los ecuatorianos, la concentración de los ingresos y la riqueza es cada vez mayor, los salarios se mantienen estable en su poder adquisitivo debido a la dolarización.

Según las estadísticas del INEC en el septiembre del 2008 el desempleo se ubicó en 7.1% y el subempleo en 51.4%, para septiembre del 2009 se experimentó un incremento de la desocupación llegando a 9.1% mientras que la subocupación alcanzó un 51.7%. Durante el 2010 la economía formal pudo generar suficientes plazas de trabajo como para reducir los niveles de informalidad y subempleo en un 2.1%. En el 2010 el desempleo urbano fue menor que en el año 2009 lo que implica que continúa la tendencia a la baja

de esta variable, por otro lado el subempleo presentó una evolución decreciente a partir de marzo del 2010.



Fuente: INEC

Figura 2 - 5. Tasa de Subocupación total y por sexo.

Elaborado por: INEC – año 2011.

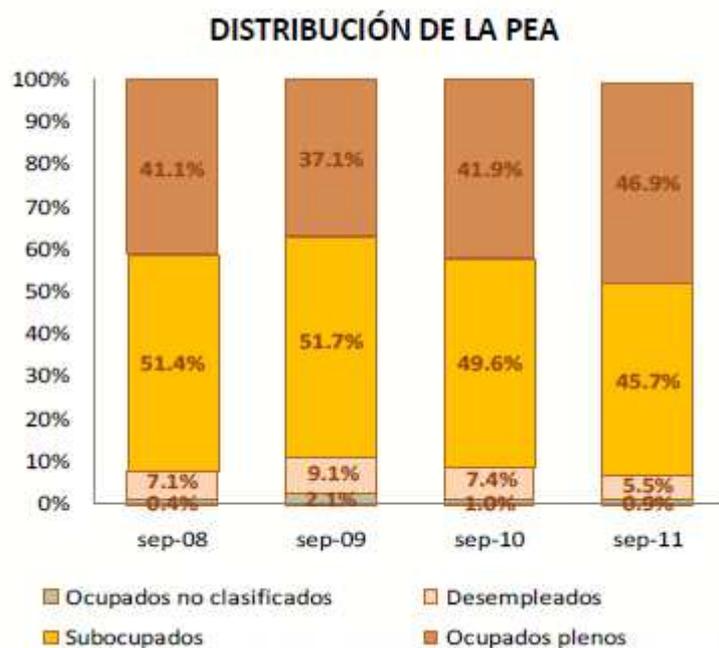


Figura 2 - 6. Distribución de la PEA.

Elaborado por: INEC – año 2011.

A pesar de la reducción del desempleo, el alto subempleo preocupa, ya que implica que en promedio, menos de la mitad del PEA (37.1%) tuvo una ocupación adecuada, en el 2009 en el área urbana. En lo que va de este año 2010 la tasa de desempleo está en 7.4%, en tanto que la tasa de subempleo se encuentra en 49.6%, lo cual muestra una baja en las tasas. Esta disminución en las tasas de desempleo representa una Oportunidad Media para la Unidad Educativa Pedro Oscar Salas Bajaña pues implica que se han generado mayores plazas de trabajo lo cual permite mejorar los ingresos familiares y permite que los padres puedan poner a sus hijos en colegios pensionados.

Otro problema que se ha presentado estos últimos años debido a la inestabilidad económica que ha sufrido nuestro país es la migración, endonde los jefes de familia, en general el hombre viaja para buscar mejores oportunidades de vida, esto ha significado la desintegración de la familia que en mucho de los casos aunque recibe del exterior el envío de dinero, tanto fuera como dentro del país se forman nuevas parejas en perjuicio de la niñez y adolescencia que sufre el abandono por parte de sus progenitores y por tanto la falta de control de sus padres. La migración de los jefes de familia si bien es cierto representa un problema social es una oportunidad Media ya que los progenitores que están fuera del país envían divisas que sirven para mejorar el nivel económico de las familias que se quedaron.

Los problemas económicos de los hogares de menores ingresos, obligan a la mayoría de los casos a una precoz incorporación al mundo laboral de los jóvenes lo cual perjudica de manera directa en la continuidad educativa y por ende su posibilidad de conseguir trabajo en los que puedan mejorar su situación económica y social.

2.4.1.1.4 Factor Tecnológico.

Uno de los factores claves que determina el nivel de bienestar de la población es su nivel de competitividad. Así, mientras más eficiente es el uso

de los recursos en un país, mejores serán los beneficios que recibirán sus ciudadanos. Por tal motivo, el aspecto tecnológico es de vital importancia para que los sectores productivos de nuestro país sean más competitivos tanto en el mercado interno como externo, ofrezcan productos y servicios de alta calidad, cuenten con tecnología que reduzcan errores en la producción, mejoren los procesos de la organización, entre otros puntos son factores que incidirán de una forma positiva al desarrollo de la organización.

Observando el campo en el que se haya la Unidad Educativa Pedro Oscar Salas, es de vital importancia el papel que desempeña la tecnología, pues cada día la Institución debe hacer un esfuerzo considerable por mantenerse al día con la misma, a fin de facilitar la obtención de resultados y de alguna manera asegurar la exactitud y calidad total en los procesos, para con ello ofrecer a los actuales y posible clientes un servicio de calidad, es decir, la Institución debe invertir en tecnología, asimilar los nuevos avances y adaptarlos a las necesidades internas institucionales permitiendo generar valor agregado a sus clientes.

Por tanto, la ciencia y tecnología sigue avanzado y es necesario que las unidades de producción y en particular la Unidad Educativa adopten nuevos cambios en dichos parámetros para ofrecer un servicio de calidad, por lo que aprovechar dichos avances es una oportunidad de alto impacto para la Institución.

2.4.1.2 Micro Ambiente.

El estudio del microambiente abarca todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Se basa en el análisis de los clientes, proveedores y competencia de la Institución, además de que este análisis se completa con el modelo de las 5 fuerzas de Porter; permitiendo así identificar el impacto de estas variables en la Institución.

2.4.1.2.1 Clientes.

Es necesario realizar el análisis del mercado de los clientes, porque cada tipo tiene características especiales, recalcando que los clientes de una institución son dos: internos y externos.

Los clientes internos de la Unidad Educativa corresponden a los alumnos, padres de familia, docentes, el personal administrativo y de apoyo, que conforman la Institución.

- Los alumnos que reciben directamente los servicios educativos y que están legalmente matriculados en los planteles educativos.

Año Básico/curso	Paralelo	Estudiantes	Maestros
Kinder	1	27	1
Primer	1	25	1
Segundo	1	29	1
Tercero	1	28	1
Cuarto	1	29	1
Quinto	1	35	1
Sexto	1	31	1
Séptimo	1	28	1
Octavo	1	17	1
Noveno	1	30	1
Décimo	1	40	1
Primero Común	1	25	4
Segundo de Bachillerato	1	39	1
Tercero de Bachillerato	1	24	1
Maestros Especiales			
Inglés			2
Computación			2
Educación Física			1
Totales	14	407	22

Figura 2 - 7. Distribución del alumnado y maestros en la institución en el año 2010.

Elaborado por: Los Autores.

- Por su parte los usuarios externos se encuentran conformados por los padres de familia que reciben los servicios de una manera indirecta, estos son los representantes legales de los estudiantes matriculados y de una u otra manera de ellos dependerá la permanencia de los alumnos en la institución.

2.4.1.2.2 Colaboradores.

- La Unidad Educativa cuenta con 32 personas que trabajan en tres áreas: personal administrativo que comprenden: directivos, administrativos, docentes para la primaria y secundaria; y personal de apoyo.

Personal	#
Directivos	3
Administrativos	5
Docentes	22
Personal de Apoyo	2
Total	32

Figura 2 - 8. Distribución del personal en la institución en el año 2010.

Elaborado por: Los Autores.

2.4.1.2.3 Competencia.

La competencia directa que presenta la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña son los centros educativos privados que se encuentran ubicados en el sector. Para tal análisis se tomaron tres aspectos importantes, los cuales son: infraestructura, ámbito educativo y administrativo:

Dentro de estas unidades educativas se analizaron las siguientes instituciones:

- InstitutoStabile:

Esta escuela particular se encuentra ubicada en la calle La 26ava. y Maldonado en el sector sur – oeste de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas. Esta institución cuenta con los niveles:

Educación Inicial, Educación Básica, la educación es de tipo religioso.

En el **ámbito educativo** se puede mencionar que maneja un proceso educativo que permite capacitar a los alumnos eficazmente en aprendizajes constructivistas y significativos con base humanista. Así como educarlos con competencias, dándole una educación holística e integradora.

En cuanto a la **infraestructura** esta institución, cuentan con una capacidad de 600 alumnos aproximadamente en donde disponen además de aulas funcionales y laboratorios, espacios para la cultura física, el deporte y la recreación que son aspectos importantes.

- Colegio San Luis Rey de Francia:

Esta Institución particular religiosa se encuentra ubicada en la calle Portete 4302 entre la 18ava. y 19ava. en el sector sur – oeste de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas. Cuenta con los niveles: Educación Inicial, Educación Básica hasta primero de bachillerato.

En el **ámbito educativo** se puede mencionar que maneja un proceso educativo que permite capacitar a los alumnos eficazmente en aprendizajes constructivistas y significativos con base humanista.

En cuanto a la **infraestructura** esta institución, cuentan con una capacidad de 500 alumnos aproximadamente en donde disponen además de aulas funcionales y laboratorios, espacios para cultura Física, el deporte y la recreación que son aspectos importantes.

Ventajas y desventajas de la Unidad Educativa frente a la competencia:

- Los costos de matrícula y pensión de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentran en un nivel medio en relación con la competencia, por esta misma razón es una opción muy atractiva para los padres de familia del sector. A continuación se detalla los costos de pensión y matrícula de la Unidad Educativa y de su competencia.

Valor de Pensiones y Matrículas.

Jardín

Institución	Matrícula	Pensión		Total
		Neta	Prorrateada	
Capitán Pedro Oscar Salas	31	42	50	123
Stabile	27	36	43	106
San Luis Rey de Francia	33	45	54	132

Figura 2 - 8. Valores de Pensiones y Matrículas del Jardín del periodo 2010.

Elaborado por: Los Autores.

Escuela

Institución	Matrícula	Pensión		Total
		Neta	Prorrateada	
Capitán Pedro Oscar Salas	31	42	50	123
Stabile	27	36	46	109
San Luis Rey de Francia	37	50	60	147

Figura 2 - 8. Valores de Pensiones y Matrículas de la Escuela del periodo 2010.

Elaborado por: Los Autores.

Colegio

Institución	Matrícula	Pensión		Total
		Neta	Prorrateada	
Capitán Pedro Oscar Salas	33	45	54	132
Stabile	0	0	0	0
San Luis Rey de Francia	35	47	57	139

Figura 2 - 8. Valores de Pensiones y Matrículas del Colegio del periodo 2010.

Elaborado por: Los Autores.

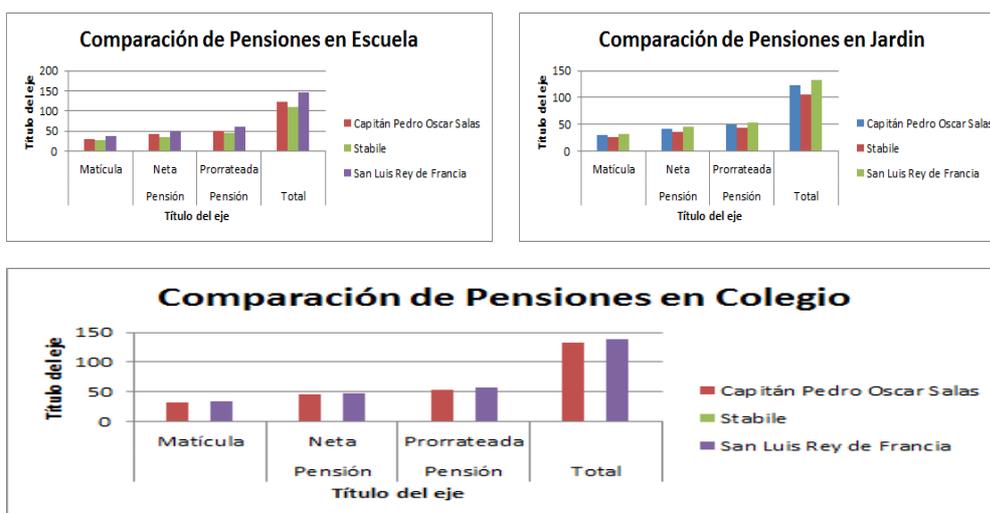


Figura 2 - 9. Gráfico de Pensiones y Matrículas del Colegio del periodo 2010.

Elaborado por: Los Autores.

En la gráfica 2.9 se presenta la distribución de las pensiones en los 3 niveles de educación que brinda la unidad educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña y la comparación con la competencia (Stabile y San Luis Rey de Francia). Esta gráfica permite determinar las pensiones del jardín, escuela y colegio y su comparación con rubros como: la matrícula, la pensión neta, la pensión prorrateada. Como se puede observar las pensiones y la matrícula de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentra en un nivel promedio en relación con la competencia.

- Otro punto importante a considerar, es que a diferencia de la competencia, la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña combina sus principios formando al alumno con una educación basada en competencias, holística e integradora enfocándose en el ser y en el saber hacer.
- Además la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña en cuanto a la parte de infraestructura cuenta con una capacidad de 17 aulas aproximadamente con la capacidad para 40 alumnos cada una lo que es un factor positivo pues estas no se encuentran utilizadas en su capacidad máxima.
- La institución no posee área para hacer deporte.

- Cuentan con 2 laboratorios de informática con 22 computadoras y cada dos alumnos ocupan una computadora.
- Cuentan 1 laboratorio de inglés con su equipo completo de audio y video para 15 alumnos.
- También todas las aulas cuentan con su sistema de aire acondicionado, para mantener climatizado las aulas todo el tiempo, este es uno de los beneficios que la competencia no ha podido superar.

Por tanto la conclusión a la que se puede llegar es que la competencia a la cual se enfrenta la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña ofrece un mejor servicio con respecto a la infraestructura para las áreas de reportes y recreación. A futuro la institución prevee la necesidad de ampliar su infraestructura en relación al área de recreación y deportes, para lo cual están trabajando en un proyecto de construcción de las áreas de recreación, viabilizando el dinero que tienen para invertir, en un nuevo centro más amplio que les permita cubrir la demanda proyectada de alumnos y poder brindarles un buen servicio.

2.4.1.2.4 Proveedores.

La Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña cuenta con proveedores específicos para cubrir la demanda de bienes y servicios que la Institución requiere para cada año lectivo y así cumplir con el normal desenvolvimiento de sus labores académicas y administrativas.

Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir bienes y servicios a bajo costo, facilidad de pago, productos y servicios de calidad y con rapidez en la entrega de los mismos, entre otros aspectos; puesto que un incremento en los costos, incremento en los tiempos de entrega de los proveedores podrían afectar y obligar a un incremento en los precios por el servicio educativo, lo cual afectaría a la Institución porque su utilidad se reduciría.

Para analizar la viabilidad de la propuesta de los proveedores, dentro de la Unidad Educativa la Vicerrectora de la Institución es quien toma las decisiones de que bienes y servicios se deben contratar, en qué cantidad y cuánto se deberá pagar por los mismos. A continuación se muestra un cuadro de los principales proveedores de la Unidad Educativa:

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña		
Proveedores Calificados		
Item	Nombre del Proveedor	Bienes y/o Servicios
1	Grupo Editorial Norma	Textos Escolares
2	Dimaxi	Textos Escolares
3	Editorial Edipcentro	Textos Escolares
4	Ediciones Holguin	Textos Escolares
5	Confecciones F.P	Uniformes
6	Net Life	Internet y comunicaciones
7	Juan Marcet	Suministros de Oficina
8	Papelesa	Suministros de Oficina
9	DataPro	Impresoras y Suministros
10	Computron	Computadoras y Suministros

Figura 2 - 10. Proveedores Calificados para el año 2010.

Elaborado por: Los Autores

Capítulo 3: Percepción de los usuarios o clientes de la institución.

En el presente capítulo se realiza el análisis de la percepción de los usuarios o clientes, estudiantes, docentes y de los padres de familia. Esta evaluación permitirá identificar la percepción de la comunidad educativa referente a la gestión gerencial de la misma.

La investigación es de tipo cuantitativo porque se ha utilizado muestras probabilísticas, instrumentos de recopilación de datos y se ha empleado la estadística en el análisis de resultados del universo.

3.1 Tipo de Investigación.

- **Según su Alcance:**
 - **Cuantitativo:** Se ha analizado y evaluado el desarrollo del proceso de negocio utilizado en la unidad educativa y su relación con el mejoramiento de la calidad en la gestión gerencial, fue cuantitativa porque se ha utilizado la metodología de la investigación científica. Se ha recogido

información a los docentes, padres de familia, estudiantes y directivos.

- **Descriptivo:** Se ha efectuado un estudio de los aspectos más importantes del proceso de negocio a través de encuestas y entrevistas a profundidad.
- **Exploratorio:** Se ha realizado un sondeo a los directivos del plantel, con el cual se ha obtenido una idea muy general de la realidad de la Unidad Educativa.
- **Según el lugar:**
 - Campo: Directamente la información se ha obtenido de la comunidad educativa lo cual ha permitido tener datos evidentes de la realidad.
 - Documental: Se ha buscado material bibliográfico tales como: textos y, páginas web; que nos han permitido validar la parte teórica de la investigación sustentada en el marco teórico.
- **Por el tiempo de ocurrencia de los hechos:**

- Transversal: Puesto que se ha investigado durante el período lectivo del año 2010 en el que se ha desarrollado el proyecto en la institución.

3.2 Población.

El Universo para la investigación lo han constituido los estudiantes (407), los representantes de los alumnos (407), los docentes (22), los directivos (2) y personal administrativo y de servicio (4) de la unidad educativa. Para lo cual se realizó el siguiente resumen:

Año Básico/curso	Paralelo	Estudiantes	Maestros
Kinder	1	27	1
Primer	1	25	1
Segundo	1	29	1
Tercero	1	28	1
Cuarto	1	29	1
Quinto	1	35	1
Sexto	1	31	1
Séptimo	1	28	1
Octavo	1	17	1
Noveno	1	30	1
Décimo	1	40	1
Primero Común	1	25	4
Segundo de Bachillerato	1	39	1
Tercero de Bachillerato	1	24	1
Maestros Especiales			
Inglés			2
Computación			2
Educación Física			1
Totales	14	407	22

Figura 3 - 1. Resumen de Población.

Elaborado por: Los Autores.

3.3 Muestra.

Para la presente investigación se determinó la siguiente muestra para el universo de los estudiantes y para los representantes se aplicó una fórmula estadística, aplicándoles cuestionarios de preguntas cerradas.

Para determinar el tamaño de la muestra tanto para los estudiantes y representantes se ha utilizado la siguiente fórmula:

$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$	
$n = \frac{407}{0,05^2(407-1)+1}$ $n = \frac{407}{0,0025(406)+1}$ $n = \frac{407}{1,015+1}$ $n = \frac{407}{2,015}$ $n = 201,98$ $n = 202 \text{ estudiantes}$	$n = \frac{407}{0,05^2(407-1)+1}$ $n = \frac{407}{0,0025(406)+1}$ $n = \frac{407}{1,015+1}$ $n = \frac{407}{2,015}$ $n = 201,98$ $n = 202 \text{ padres de familia}$

Figura 3 - 2. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

Elaborado por: Los Autores.

Por motivos de que cada salón de clases no cuenta con un número equitativo de estudiantes y padres de familia, hemos aplicado la fórmula estadística de la fracción muestral, con la intención de tomar el número

exacto de discentes y representantes por cada salón, recurriendo al algoritmo que a continuación se detalla:

$f = \frac{n}{N}$	
$f = \frac{202}{407}$ $f = 0,496$	$f = \frac{202}{407}$ $f = 0,496$

Figura 3 - 3. Fórmula de la fracción muestral.

Elaborado por: Los Autores.

Año Básico/curso	Paralelo	Estudiantes	Fracción Muestra	Fracción	Aproximado
Kinder	1	27	0,4963	13,4001	13
Primer	1	25	0,4963	12,4075	12
segundo	1	29	0,4963	14,3927	14
Tercero	1	28	0,4963	13,8964	14
Cuarto	1	29	0,4963	14,3927	14
Quinto	1	35	0,4963	17,3705	17
Sexto	1	31	0,4963	15,3853	15
Séptimo	1	28	0,4963	13,8964	14
Octavo	1	17	0,4963	8,4371	8
Noveno	1	30	0,4963	14,889	15
Décimo	1	40	0,4963	19,852	20
Primero Común	1	25	0,4963	12,4075	12
Segundo de Bachillerato	1	39	0,4963	19,3557	19
Tercero de Bachillerato	1	24	0,4963	11,9112	12
Total		407	0,4963	201,994	202

Figura 3 - 4. Esquema tabulado de la muestra.

Elaborado por: Los Autores.

La técnica de recolección de datos empleada fue a través del análisis cuantitativo, se utilizó la metodología de encuestas por medio de cuestionarios.

3.4 Técnicas de recolección de información.

- **Encuestas:** Se han aplicado a 22 docentes, 202 representantes y 202 estudiantes del plantel. Esto se hizo con la finalidad de recolectar la información por escrito y en forma colectiva.
- **Observación:** A través de una guía de preguntas aplicadas a directivos y personal administrativo con la intención de recabar la información desde todos los entes inmersos en el proyecto, enfocando la importancia de cada una de los criterios emitidos.
- **Entrevistas:** La misma que han sido diseñada de un cuestionario de preguntas abiertas considerando las variables dependiente e independiente objeto de nuestro estudio, que forman parte de la problemática detectada en la Unidad Educativa Capitán Pedro Óscar Salas Bajaña, dicho instrumento nos ha permitido recoger la información por escrito al grupo de directivos.
- **Cuestionarios:** Para los estudiantes desde kínder hasta 3ero de bachillerato se elaboró un cuestionario de 12 preguntas cerradas, qué

permitieron establecer el nivel de satisfacción que sienten sobre el servicio educativo que reciben. A los representantes se les aplicó un cuestionario de 14 preguntas cerradas para determinar al igual que con los estudiantes sobre el nivel de satisfacción del servicio educativo. Para los docentes se realizó un cuestionario de 15 preguntas cerradas sobre el clima organizacional con el propósito de conocer sus criterios en lo que se refiere a: clima institucional, clima de realización personal y profesional y sobre la interacción.

- **Ficha de Entrevistas:** Se ha elaborado una lista de preguntas abiertas para los directivos, las mismas que permiten obtener datos concretos, 12 preguntas referentes al criterio de estos sobre los procesos y la gestión gerencial en el plantel. La muestra tanto de padres y estudiantes se tomaron del universo para realizar la encuesta a fin de dar el tratamiento correspondiente.

3.5 Métodos de Investigación.

Para el desarrollo de la tesis se ha utilizado el método de investigación inductivo-deductivo. El método inductivo se lo ha aplicado al analizar cada una de las respuestas de los encuestados y entrevistados para así sacar conclusiones. El método deductivo se ha empleado en el desarrollo e investigación del marco teórico.

Este método parte de datos desorganizados que al ser manipulados mediante un proceso que se llama inducción se elabora una hipótesis con la cual, a través del proceso llamado deducción se organizan los datos en forma de leyes, teorías y modelos. Estos, fueron constatados con la realidad, reanudándose así el proceso.

3.6 Plan de Procesamiento y Análisis.

La información que se obtuvo de las encuestas fue procesada a través del programa Excel 2010 y analizando los datos con la herramienta de tablas dinámicas y se presentó a través de gráficos de barras que permitieron lograr un análisis e interpretación claro y preciso de los resultados obtenidos.

3.7 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los estudiantes.

CUADRO N° 1

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Distribución de los Alumnos por Sexo

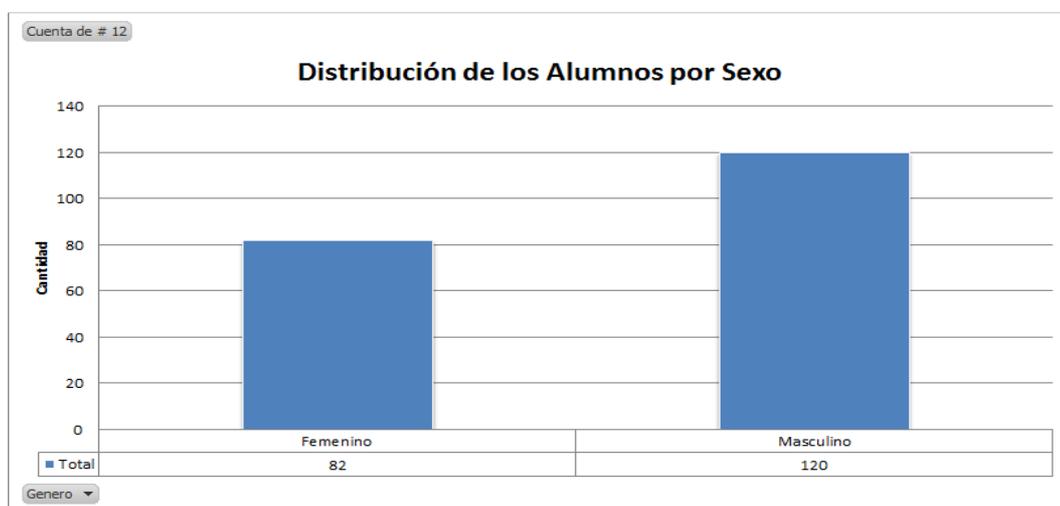


Figura 3 - 5. Distribución de Alumnos por Sexo.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a lo que se puede apreciar en el presente gráfico, la distribución del alumnado de la institución es de: 120 hombres que representa el 59% y de 82 mujeres que representa el 41% del universo seleccionado para la presente la investigación, por tal motivo el mayor porcentaje de estudiantes encuestados son de sexo masculino, pero se puede mencionar que la muestra es homogénea.

CUADRO N° 2

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel de Instrucción

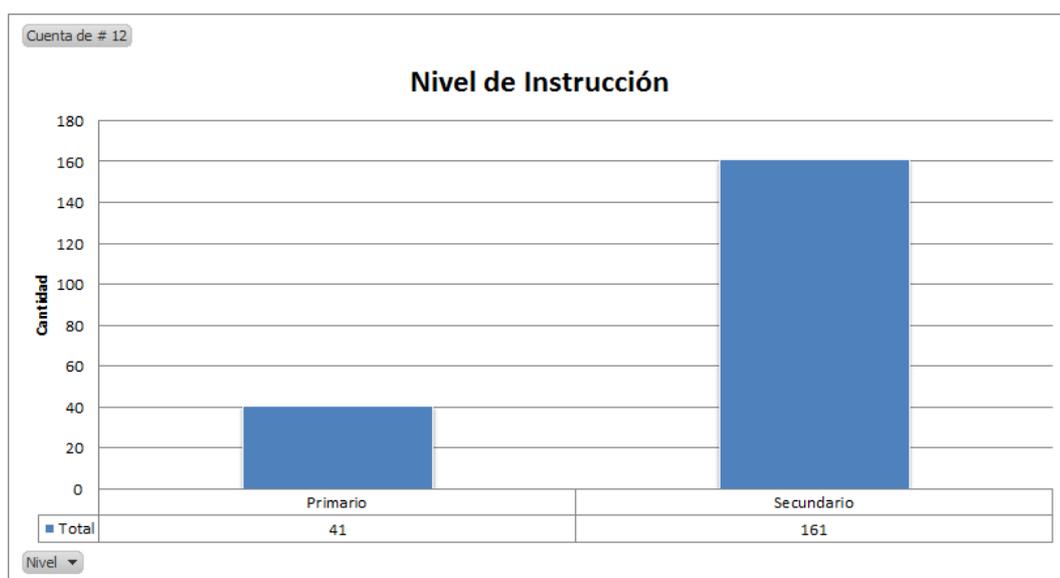


Figura 3 - 6. Nivel de Instrucción.

Elaborado por: Los Autores.

Como se puede apreciar el nivel de instrucción de los encuestados se categoriza en primaria y secundaria, donde la primaria cuenta con el 20% (41 encuestados) y secundaria cuenta con el 80% (161 encuestados). Pudiendo identificar que la mayor parte de los encuestados se encuentra en la secundaria, esto se debe a que los alumnos de secundaria tienen un mejor juicio en la percepción de su entorno, privilegiándolos para dar una mejor respuesta acorde a las circunstancias del entorno de la institución.

CUADRO N° 3

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Considerar la Situación de Aprendizaje en el Plantel

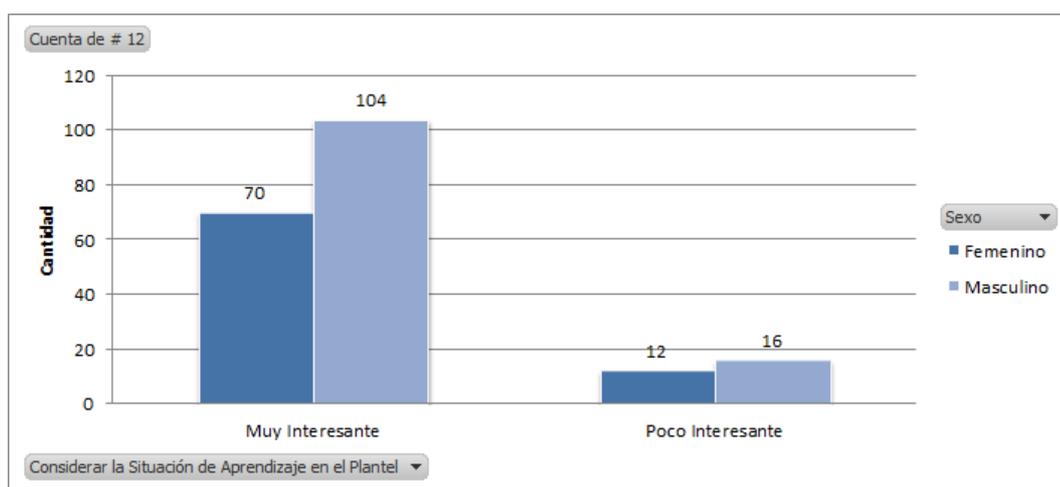


Figura 3 - 7. Situación de Aprendizaje en el Plantel.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 86% de los alumnos (174 encuestados) indica que le parece muy interesante el aprendizaje en el plantel y el 14% de los alumnos (28 encuestados) le parece poco interesante los que aprende, también se observa en la gráfica se mantiene la misma relación en la respuesta tanto para alumnos como alumnas. Este gráfico pone en evidencia la aceptación del alumnado tanto en la forma y los temas que aprende en la institución.

CUADRO N° 4

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Información de Maestros sobre Rendimiento en el Salón de Clases

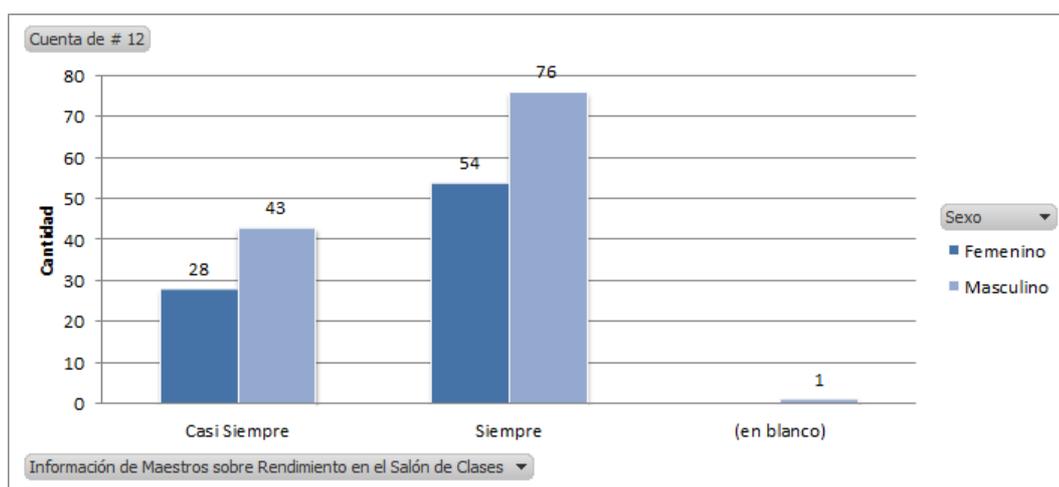


Figura 3 - 8. Información de Maestros sobre Rendimiento en el salón de Clases.

Elaborado por: Los Autores.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación, un 64% (54 mujeres y 76 hombres) de los alumnos son informados siempre acerca de su rendimiento, mientras que un 35% (28 mujeres y 43 hombres) consideran que casi siempre son informados, en tanto que existe un alumno contestó en blanco. El mayor porcentaje de los alumnos indican que los profesores cumplen con su responsabilidad de comunicar los rendimientos de cada alumno en sus respectivas materias.

CUADRO N° 5

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Guía para Resolver los Problemas Académicos en la Institución

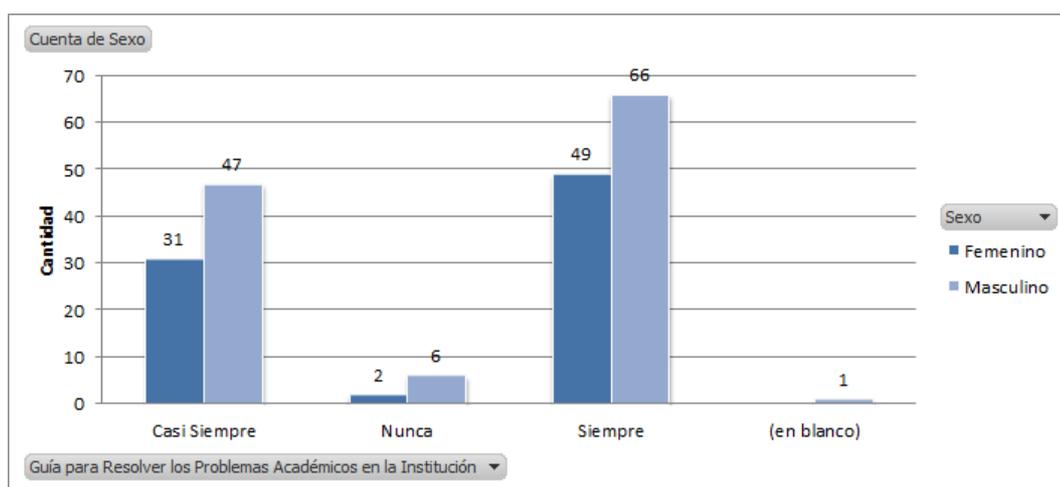


Figura 3 - 9. Guía para Resolver los Problemas Académicos en la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Este gráfico indica la percepción de los alumnos respecto a cómo los profesores los ayudan en las resoluciones de problemas académicos de la institución, como se puede apreciar el 57% (49 mujeres y 66 hombres) de los encuestados indicaron que siempre recibieron guía o ayuda para la resolución de problemas, un 39% (31 mujeres y 47 hombres) indicaron que casi siempre reciben ayuda, el 4% (2 mujeres y 6 hombres) mencionaron que nunca recibieron ayuda y una sola encuesta en blanco.

CUADRO N° 6

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Guía en la Resolución de Tareas e Investigaciones

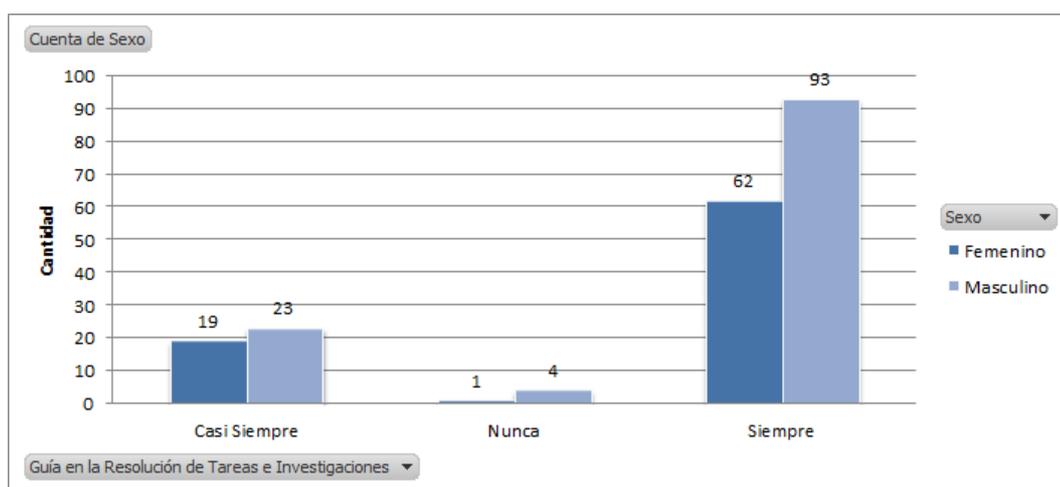


Figura 3 - 10. Guía para Resolver los Problemas Académicos en la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, el 77% (62 mujeres y 93 hombres) de estudiantes manifestaron que los maestros seguían siempre en cómo realizar sus tareas e investigaciones, por otro lado el 21% (19 mujeres y 23 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que casi siempre son guiados, y finalmente el 2% indicaron que nunca fueron guiados por sus maestros, considerando la gráfica por demos determinar que la mayor parte del alumnado esto es el 98% se encuentra muy satisfechos con la ayuda que les brindan sus profesores en el momento de resolver problemas académicos e investigaciones.

CUADRO N° 7

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Cantidad de Tareas que Envían los Maestros

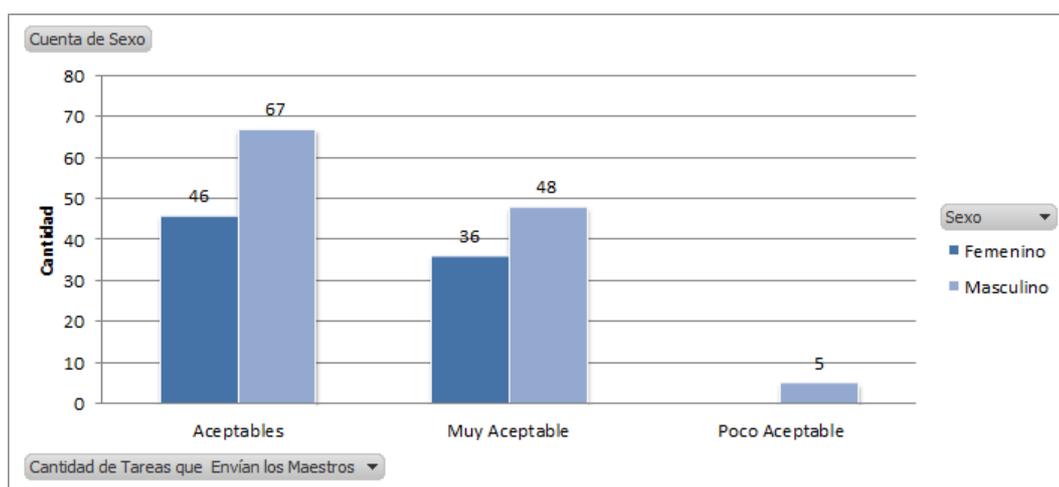


Figura 3 - 11. Cantidad de Tareas que Envían los Maestros.

Elaborado por: Los Autores.

En el gráfico se puede apreciar que el 56% (46 mujeres y 67 hombres) de estudiantes piensan que es aceptable la cantidad de tareas, en contraste el 42% (36 mujeres y 48 hombres) de los encuestados manifestaron que es muy aceptable la cantidad de tareas que los docentes les entregan, y finalmente el 2% indicaron que es poco aceptable la cantidad de tareas enviadas por sus maestros, por lo tanto la lectura de la gráfica es que la mayor parte del alumnado esto es el 98% se encuentra muy satisfechos y tiene mucha aceptación la cantidad de tareas que son enviados por sus profesores.

CUADRO N° 8

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Gusto del Estudiante por el Estudio

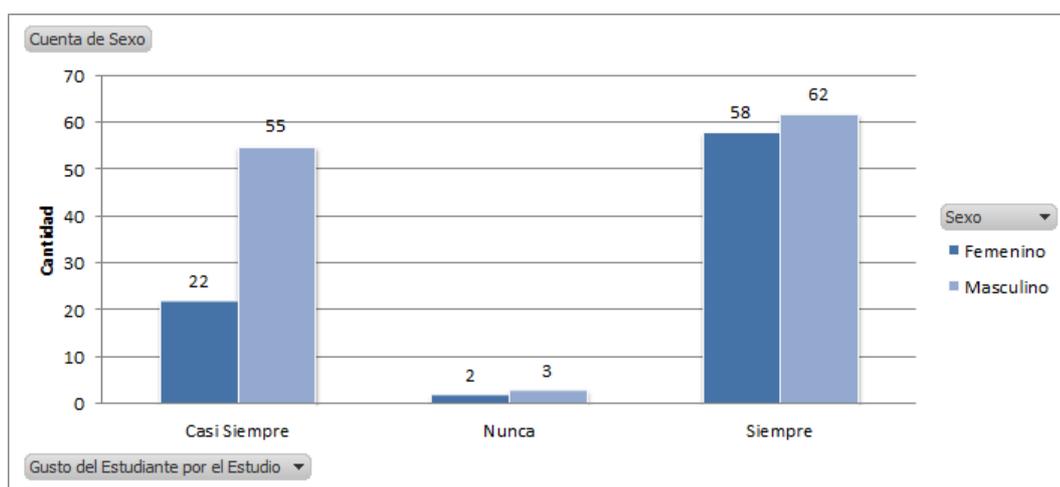


Figura 3 - 12. Gusto del Estudiante por el Estudio.

Elaborado por: Los Autores.

En el gráfico se puede apreciar que el 59% (58 mujeres y 62 hombres) de estudiantes piensan que siempre mantienen el gusto por el estudio, por otro lado el 38% (22 mujeres y 55 hombres) de los alumnos encuestados manifestaron que casi siempre tienen el ánimo en el gusto por los estudios, y finalmente el 2% indicaron que nunca mantienen el gusto por los estudios, en consecuencia se puede determinar por la lectura de la gráfica que la mayor parte del alumnado esto es el 98% tiene un grado muy alto por el gusto o aceptación a los estudios, manteniendo de esta forma la institución un alto grado de calidad y exigencia con los estándares educativos.

CUADRO N° 9

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Seguridad y Protección dentro de la Institución

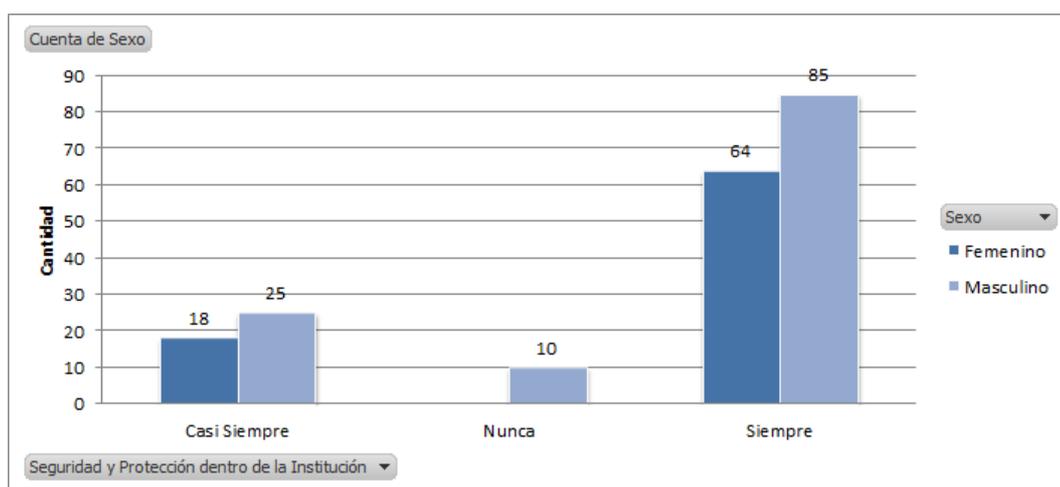


Figura 3 – 13. Seguridad y Protección dentro de la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que el 74% (64 mujeres y 85 hombres) de estudiantes manifestaron que los maestros su guían siempre en cómo realizar sus tareas e investigaciones por otro lado el 21% (18 mujeres y 25 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que casi siempre se sienten seguros dentro de la institución, y finalmente el 5% indicaron que nunca sienten seguros en la institución, en consecuencia se puede determinar que la mayor parte del alumnado esto es el 95% sienten que la institución les brinda la seguridad y protección necesaria que ellos estiman conveniente.

CUADRO N° 10

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Trato del Docente hacia los Estudiantes en la Institución

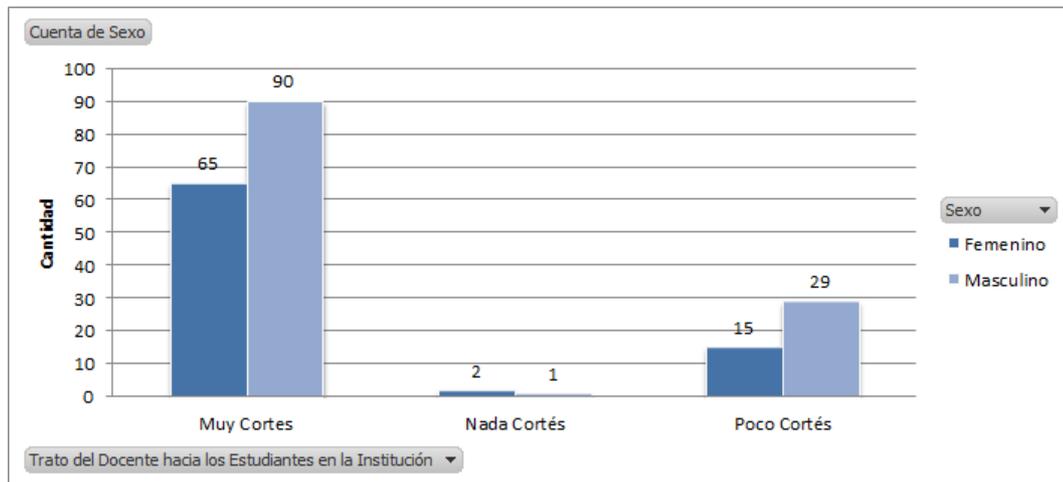


Figura 3 - 14. Trato del Docente hacia los Estudiantes en la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Los resultados obtenidos de esta pregunta indican que el 77% (65 mujeres y 90 hombres) de estudiantes manifestaron que el trato de los maestros es muy cortés con todo el alumnado por otro lado el 22% (15 mujeres y 29 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que los maestros son poco cortés en el trato con los alumnos, y finalmente el 1% indicaron que son nada corteses en su trato con el alumnado, en consecuencia se puede determinar que la mayor parte del alumnado esto es el 77% siente que el trato de los maestros es muy cortés lo que se puede tomar como un muy buen indicador para analizar la relación entre alumnos y maestros.

CUADRO N° 11

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Estado de las Aulas, Áreas de Recreación y Baños

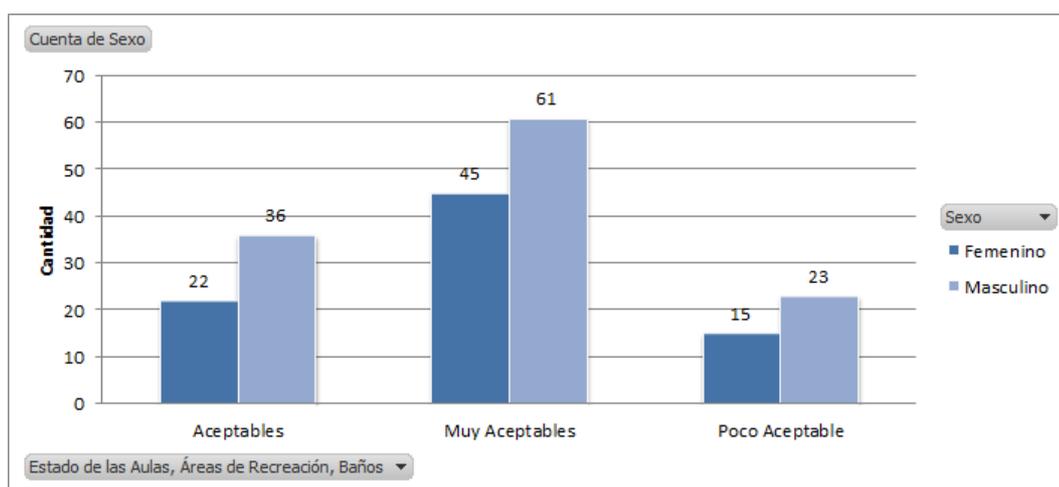


Figura 3 - 15. Estado de las Aulas, Áreas de Recreación y Baños.

Elaborado por: Los Autores.

Los resultados obtenidos de esta pregunta indican que el 52% (45 mujeres y 61 hombres) de estudiantes manifestaron que la institución cuenta con aulas, áreas recreativas y baños son muy aceptables por otro lado el 29% (22 mujeres y 36 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que las aulas, áreas recreativas y baños son aceptables, y finalmente el 19% indicaron que las aulas, áreas recreativas y baños que son pocoaceptables, en consecuencia se puede determinar que gran parte alumnado se siente satisfechos con las aulas, áreas recreativas y baños de la institución, y al mismo tiempo existen alumnos que también se encuentran insatisfechos el 19% por estos mismos temas.

CUADRO N° 12

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel de Agrado hacia las Actividades Académicas que se Realizan en la Institución

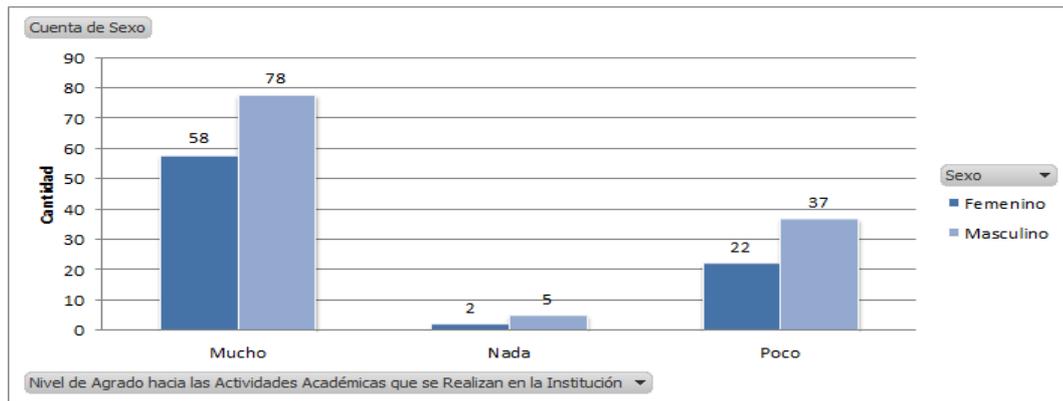


Figura 3 – 16. Nivel de Agrado hacia las Actividades Académicas que se Realizan en la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

El 67% (58 mujeres y 78 hombres) de estudiantes manifestaron que tienen mucho agrado con las actividades que realiza la institución, por otro lado el 29% (22 mujeres y 37 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que sentían poco agrado con las actividades, y finalmente el 3% indicaron que las no tenían ningún agrado con las actividades realizadas en el plantel, en consecuencia se puede determinar que gran parte alumnado se siente satisfechos con las actividades realizadas, pero también existen alumnos que se encuentran poco satisfechos el 29% y los que sienten nada satisfechos 3%, enviandouna alerta para mejorar o hacer un investigación más exhaustiva del tema y poder mejorar brindándoles un mejor servicio.

CUADRO N° 13

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Criterio General de Satisfacción sobre la Permanencia en el Plantel

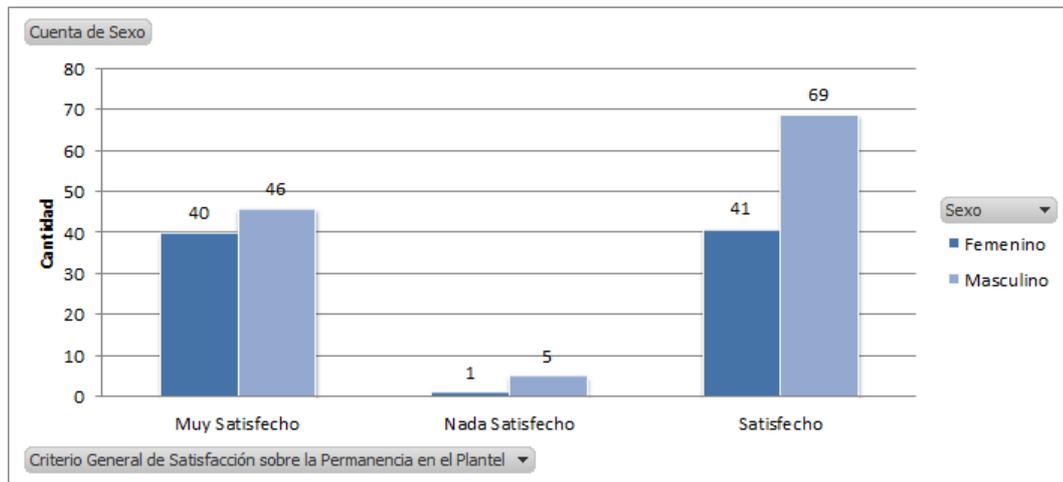


Figura 3 –17. Criterio General de Satisfacción sobre la Permanencia en el Plantel.

Elaborado por: Los Autores.

Los resultados obtenidos indican que el 43% (40 mujeres y 46 hombres) de estudiantes manifestaron que se sienten muy satisfechos con su permanencia en la institución, por otro lado el 54% (41 mujeres y 69 hombres) de los alumnos encuestados indicaron que se sienten satisfechos con su permanencia en la institución, y finalmente el 3% indicaron que se sienten nada satisfechos con su permanencia en el plantel, en consecuencia se puede determinar que gran parte del alumnado se siente muy satisfechos con su permanencia en la institución. Por lo expuesto en el gráfico se puede evidenciar que la mayor parte del alumnado se siente muy a gusto con su permanencia en la institución.

CUADRO N° 14

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Posibilidad de Tener la misma Maestra el Próximo Año Lectivo

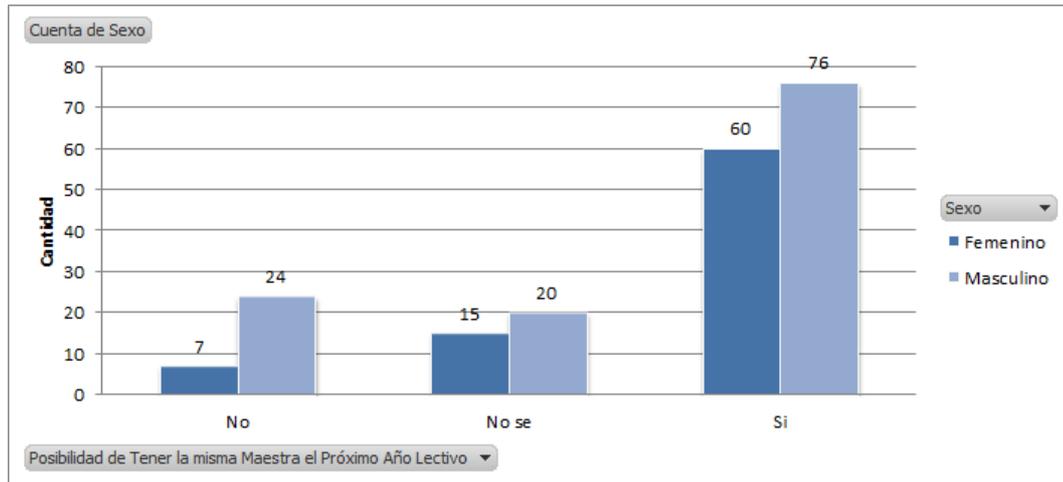


Figura 3 - 18. Posibilidad de Tener la misma Maestra el Próximo Año Lectivo.

Elaborado por: Los Autores.

La mayor parte del alumnado se siente a gusto con el docente, esto representa el 67% (60 mujeres y 76 hombres) de estudiantes que manifestaron querer seguir con el mismo profesor el próximo año, por otro lado el 17% (15 mujeres y 20 hombres) de los alumnos encuestados indicaron un desinterés en este tema, y finalmente el 15% indicaron que no querían mantener el mismo profesor el siguiente año.

3.8 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los Docentes.

CUADRO Nº 15

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña
Reconocimiento de la Unidad Educativa por la Calidad en la Gestión que Realiza

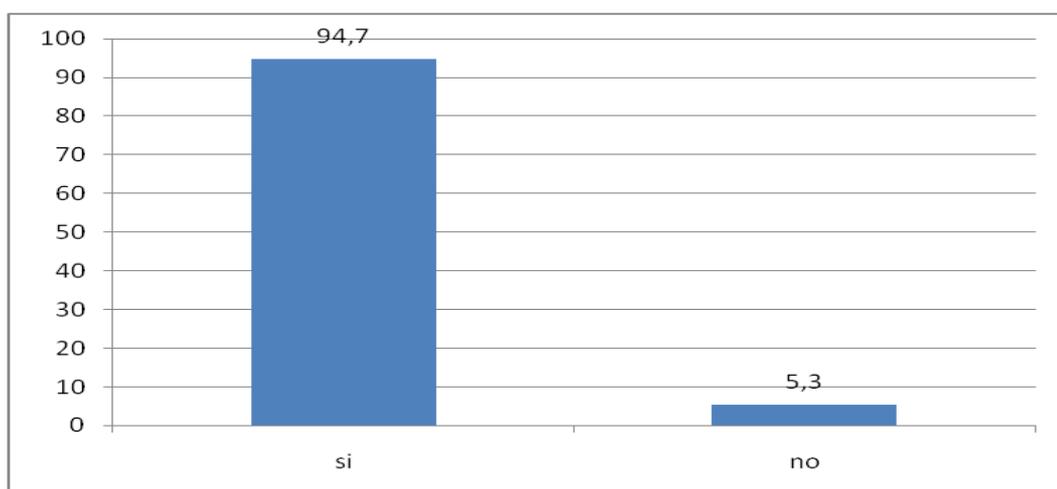


Figura 3 - 19. Reconocimiento de la Unidad Educativa por la Calidad en la Gestión que Realiza.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, en la gráfica se puede evidenciar que el 94.7% de los docentes encuestados consideró que la institución si es reconocida tanto interna como externamente por la calidad en la educación que se imparte.

CUADRO N° 16

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Realización de Planificación Institucional

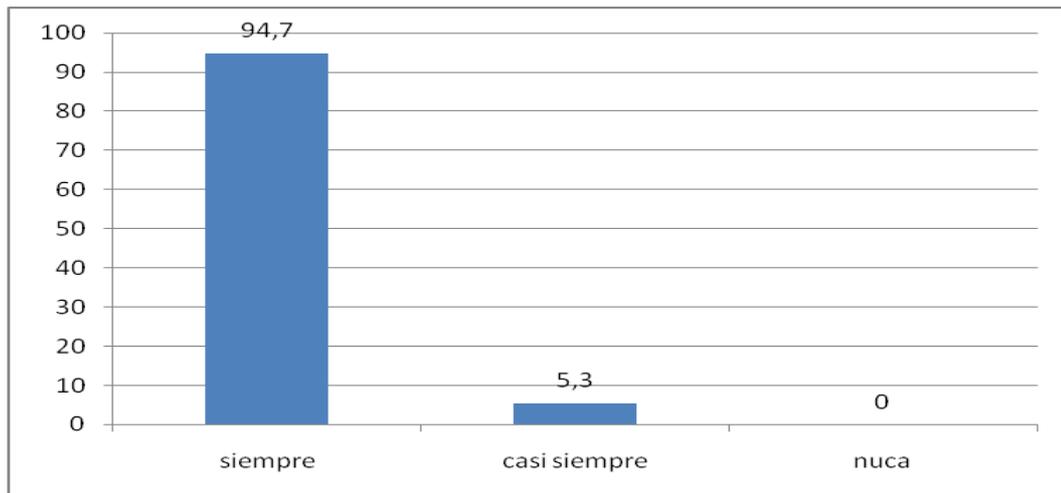


Figura 3 - 20. Realización de Planificación Institucional.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos y evidenciado en la gráfica se puede apreciar que el 94.7% de los docentes encuestados manifiestan que en la institución si se cuenta con una planificación que guía las actividades que internas y externas que realiza la institución.

CUADRO N° 17

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Trabajo Definido y Estructurado

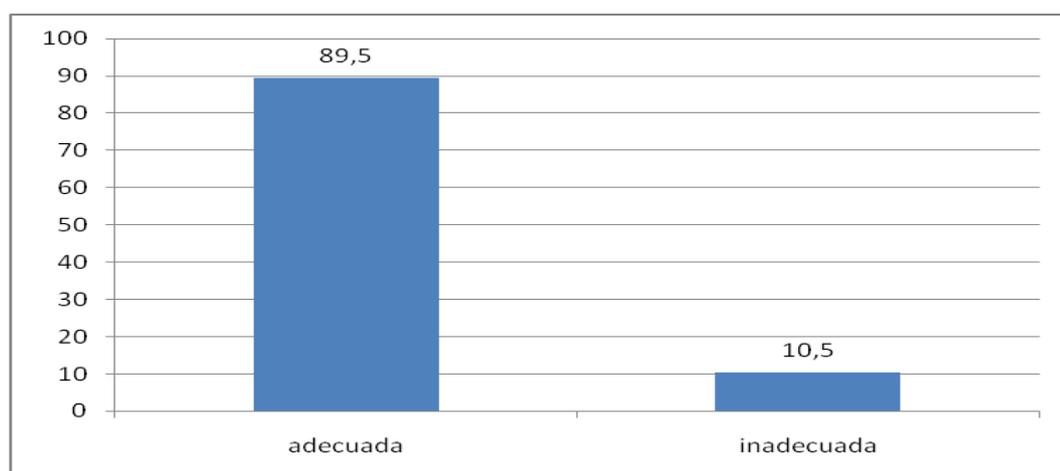


Figura 3 - 21. Trabajo Definido y Estructurado.

Elaborado por: Los Autores.

Sobre la interrogante de que si pensaban que el trabajo estaba claramente definido y estructurado, como se puede apreciar en el gráfico el 89.5% de los encuestados menciono que el trabajo era adecuado, mientras que una parte minoritaria el 10.5% indicó que el trabajo era inadecuado. Por lo el análisis indicado se puede determinar una parte minoritaria de los docentes necesita una nueva capacitación en las definiciones y estructuras de su trabajo diario.

CUADRO N° 18

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Considerarse Parte del Equipo de Trabajo

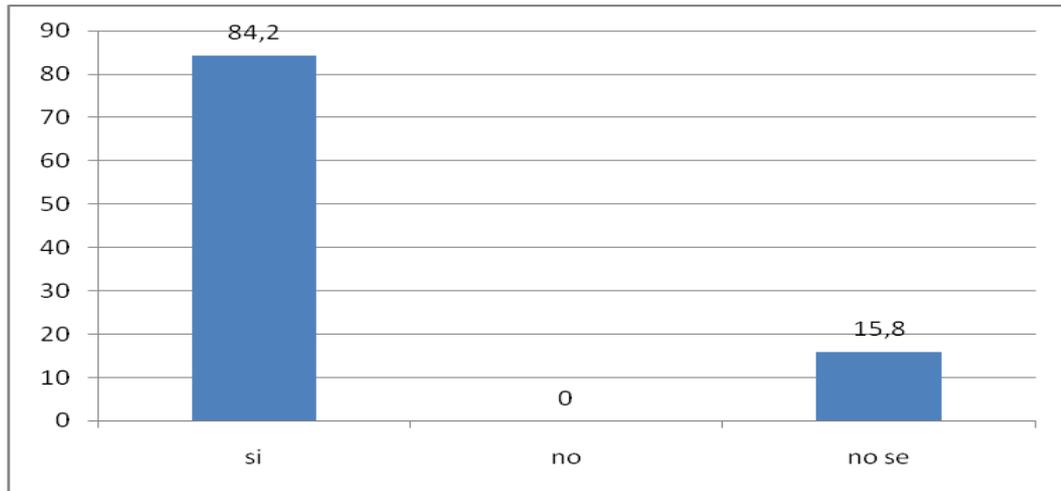


Figura 3 - 22. Considerarse Parte del Equipo de Trabajo.

Elaborado por: Los Autores.

En su gran mayoría, esto es el 84.2% de los encuestados indican que se sienten identificados con el equipo de alto rendimiento que la institución mantienen, mientras que el 15.8% indicó no saber o desconocer que pertenecen al equipo de cuerpo docente dentro de la institución. Por tal motivo se necesitaría que esta minoría se involucre con el equipo de cuerpo docente.

CUADRO N° 19

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Sentirse Parte de la Institución

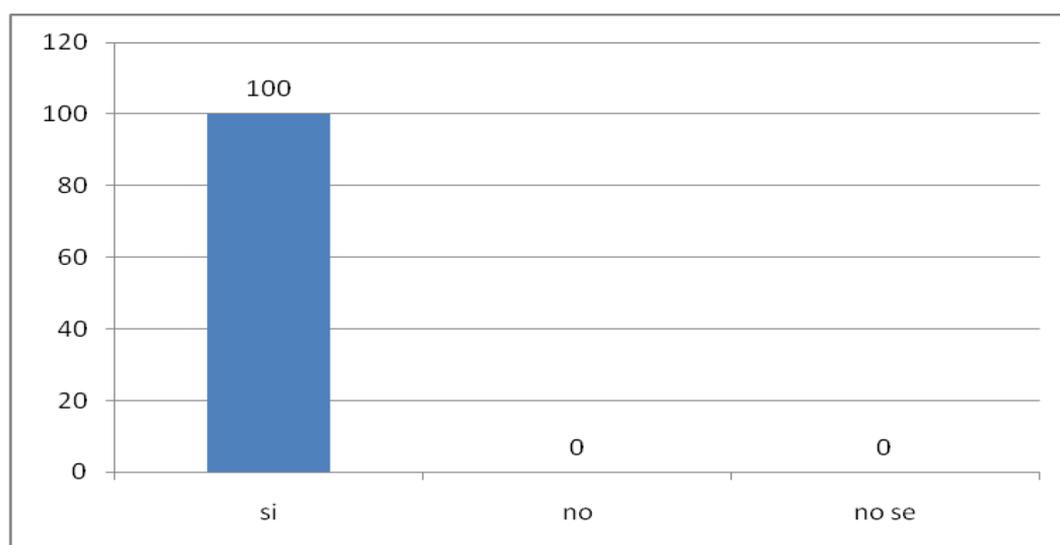


Figura 3 - 23. Sentirse Parte de la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Como se puede apreciar en la gráfica en su totalidad todo el cuerpo docente encuestados señalaron sentirse parte de la institución.

CUADRO N° 20

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel de Satisfacción sobre Pertener a la Institución

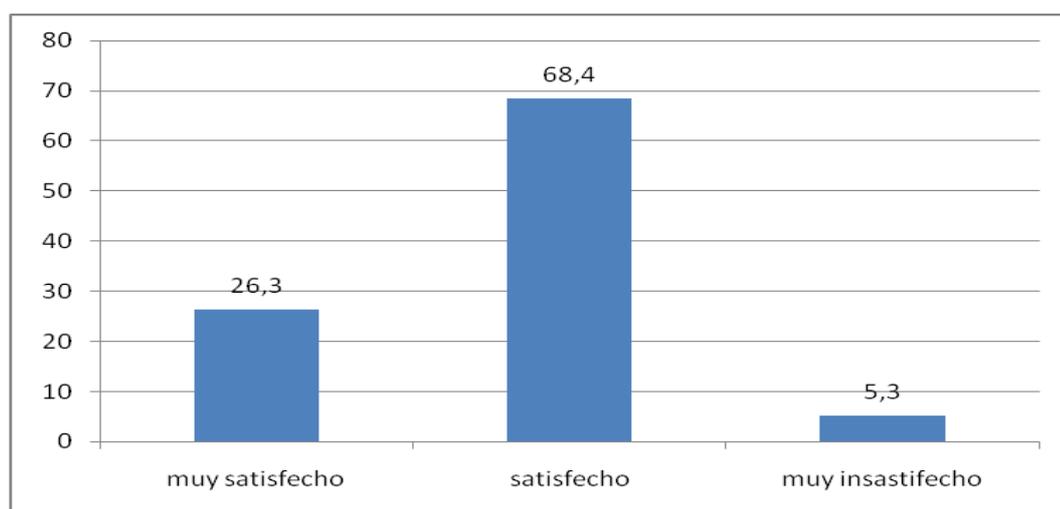


Figura 3 - 24. Nivel de Satisfacción sobre Pertener a la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Sobre la pregunta ¿Cómo se sienten de pertenecer a la institución?, la mayoría el 68.4% indicó que se sentían satisfechos, seguidos con un 26.3% que respondió que estaban muy satisfechos. Con estos resultados se puede concluir que en lo que se refiere al clima institucional el efecto es positivo, ya que el personal docente de la unidad educativa se encuentra consciente de la calidad de la gestión que se realiza en ella, y en su totalidad se identifican como parte de ella, así mismo que están satisfechos de ser parte del equipo del cuerpo docente de la institución.

CUADRO N° 21

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Adaptación a Nuevas Situaciones

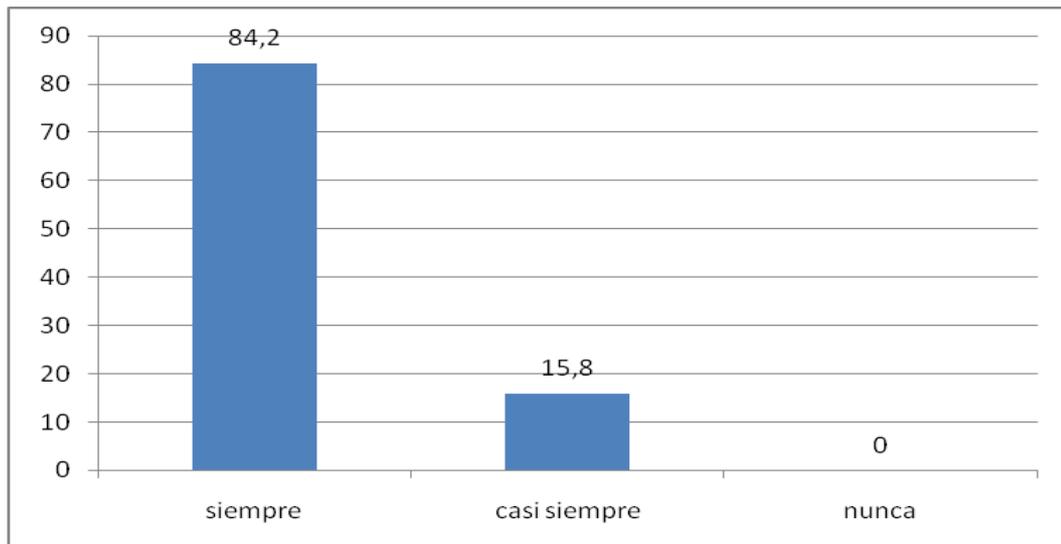


Figura 3 - 25. Adaptación a Nuevas Situaciones.

Elaborado por: Los Autores.

En cuanto al tema de la adaptación a nuevas situaciones dentro del entorno de la institución, la mayoría (el 84.2%) manifestó que siempre se encontraban predispuestos a la adaptación con facilidad a cualquier situación que se les presenta dentro del entorno de la institución, mientras que el 15.8% indicó que casi siempre se encontraba predispuestos a la adaptación. Esta gráfica determina que la mayoría del cuerpo docente se haya con predisposición y motivación necesaria para abordar dificultades en cualquier momento y en cualquier circunstancias.

CUADRO N° 22

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Desarrollo de Habilidades y Conocimientos

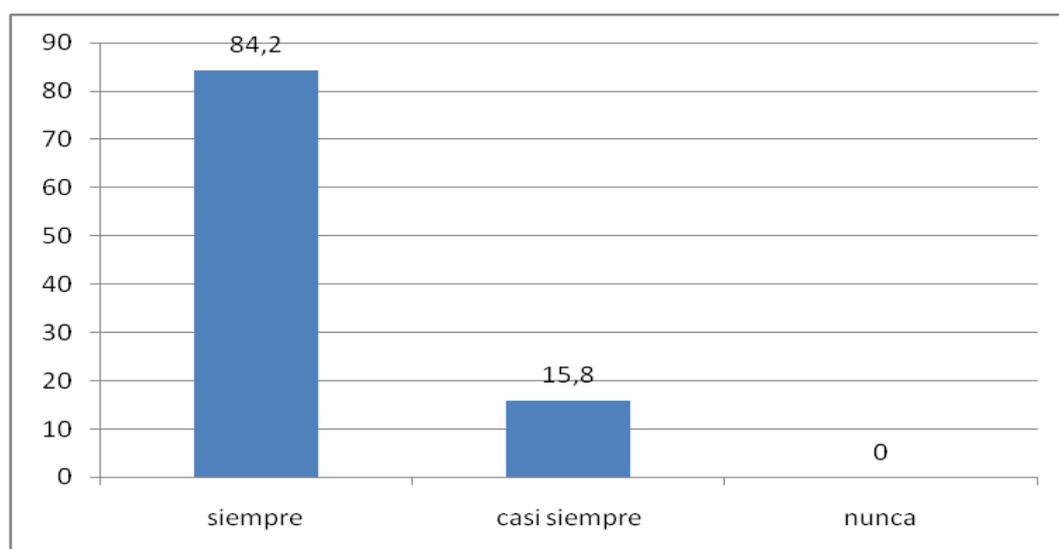


Figura 3 - 26. Desarrollo de Habilidades y Conocimientos.

Elaborado por: Los Autores.

Dentro del Desarrollo de Habilidades y Conocimientos, la mayoría de los encuestados, estos es el 84.2% manifestó que siempre se encuentran desarrollando sus habilidades y conocimientos institución, mientras que el 15.8% indicó que casi siempre se encontraba predispuestos a la adaptación. Esta gráfica determina que la mayoría del cuerpo docente se haya con predisposición y motivación necesaria para abordar dificultades en cualquier momento y en cualquier circunstancias.

CUADRO N° 23

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Logro de Altos Estándares de Desempeño Docente

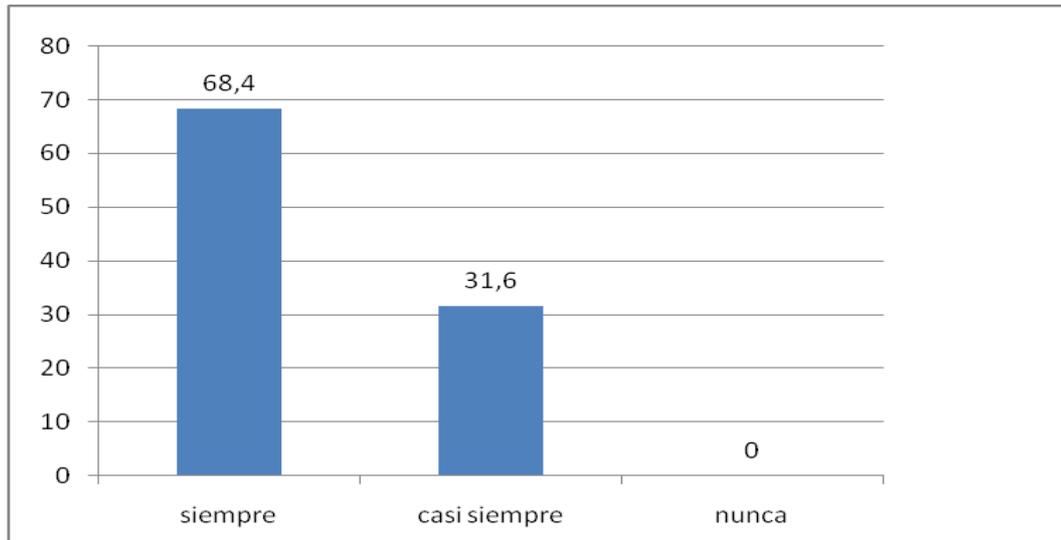


Figura 3 - 27. Logro de Altos Estándares de Desempeño Docente.

Elaborado por: Los Autores.

En el nivel de los estándares y el desempeño docente, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, esto es el 68.4% manifestó que siempre se encuentran en la búsqueda de altos estándares y desempeños dentro y fuera de la institución, y adicionalmente el 31.6% también se siente identificado con este mismo principio al indicar que casi siempre se encontraba predispuestos. Al observar esta gráfica se determina que la mayoría del cuerpo docente se haya con predisposición y motivación necesaria para mejorar continuamente los estándares y su desarrollo profesional.

CUADRO N° 24

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Entrega del Potencial como Docente

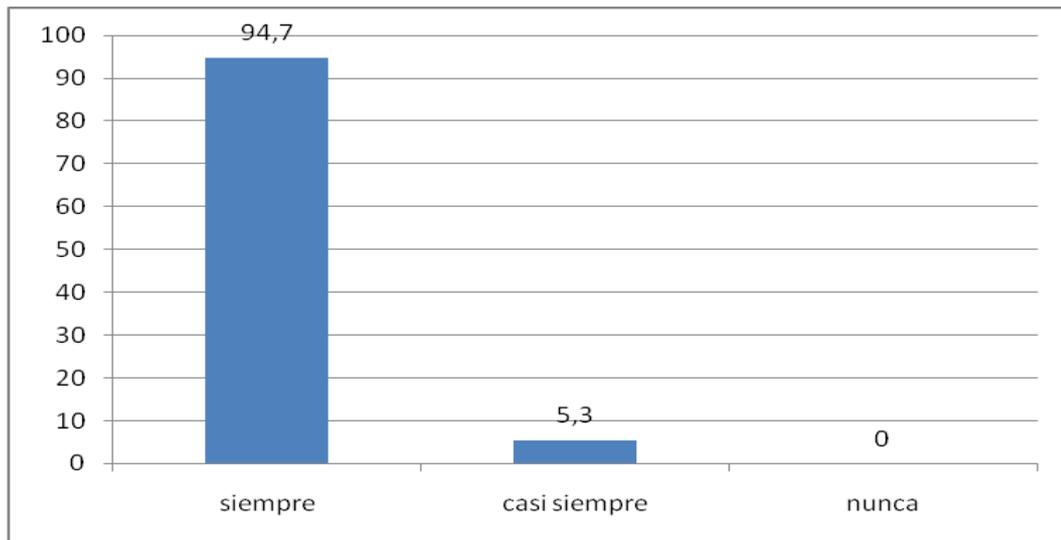


Figura 3 - 28. Entrega del Potencial como Docente.

Elaborado por: Los Autores.

En el nivel de entrega del potencial docente, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, estos son el 94.7% manifestó que siempre dan su mejor esfuerzo en el trabajo para la institución, mientras que el 5.3% también se siente identificado con este mismo principio al indicar que casi siempre se encontraba predispuestos. Al observar esta gráfica se determina que todo el cuerpo docente se encuentra identificado con su labor dentro de la institución.

CUADRO N° 25

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Recursos que Permiten Realizar un Eficaz Trabajo

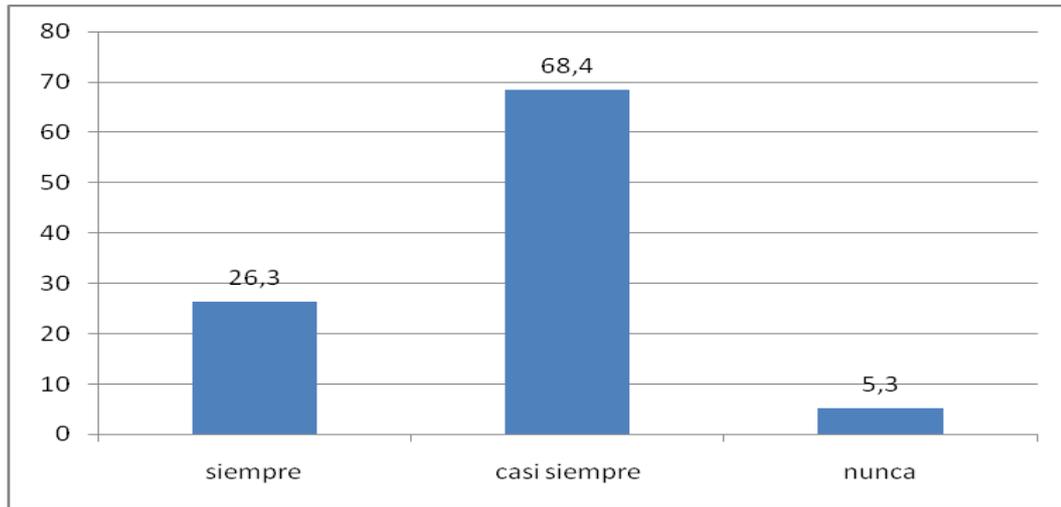


Figura 3 - 29. Recursos que Permiten Realizar un Eficaz Trabajo.

Elaborado por: Los Autores.

En lo que respecta a los recursos que les permiten realizar un eficaz trabajo, se puede apreciar que la minoría de los encuestados, esto es el 26.3% manifestó que siempre la institución les proporciona los recursos necesarios, mientras que el 68.4% indicó que casi siempre la institución les proporcionan los recursos necesarios y un 5.3% indicó que nunca tienen acceso a estos recursos. Al observar esta gráfica se puede determinar que existe un inadecuado apoyo de parte de la gestión administrativa para con los docentes, cosa que de haber un correctivo hacia la utilización de los recursos.

CUADRO N° 26

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Información y Comunicación Oportuna

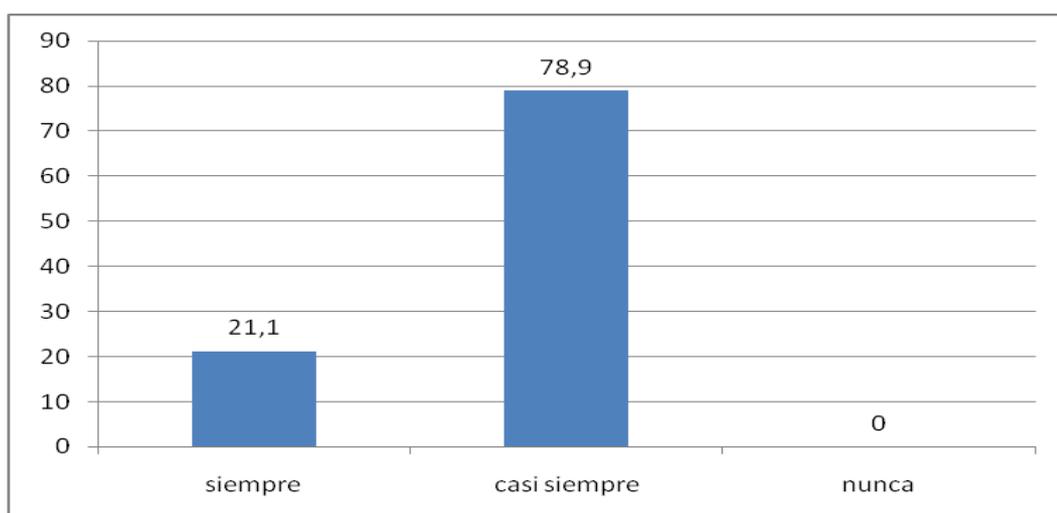


Figura 3 - 30. Información y Comunicación Oportuna.

Elaborado por: Los Autores.

En cuanto a la información y comunicación, el porcentaje mayoritario señala que casi siempre fluyen oportunamente.

CUADRO N° 27

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Reconocimiento al Personal por el Trabajo Desempeñado

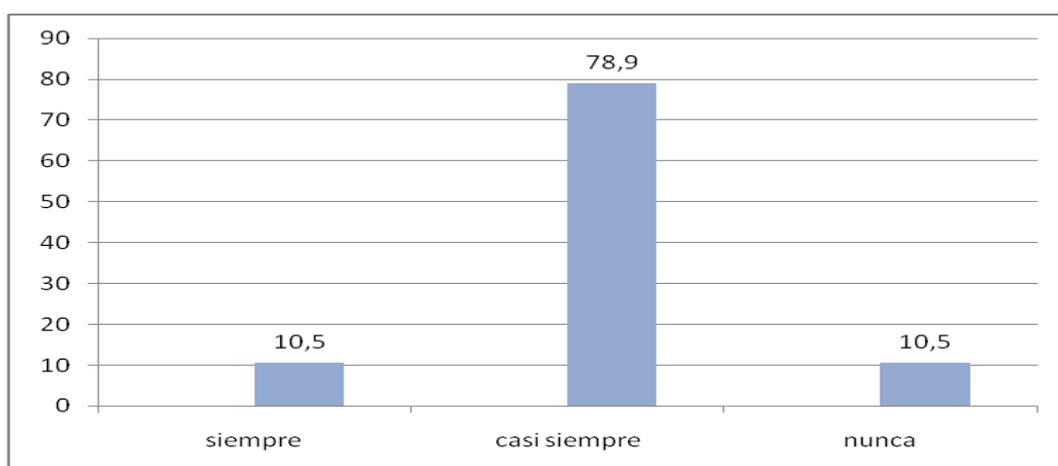


Figura 3 - 31. Reconocimiento al Personal por el Trabajo Desempeñado.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados de la investigación la mayoría coincidió en que casi siempre el personal es reconocido por el trabajo que desempeñan. Y en igual porcentaje dos grupos opinan indistintamente que siempre se los reconoce y el otro piensa que nunca.

CUADRO N° 28

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Definición de Colaboración para Obtención de Recursos que Autofinancien la Gestión Educativa

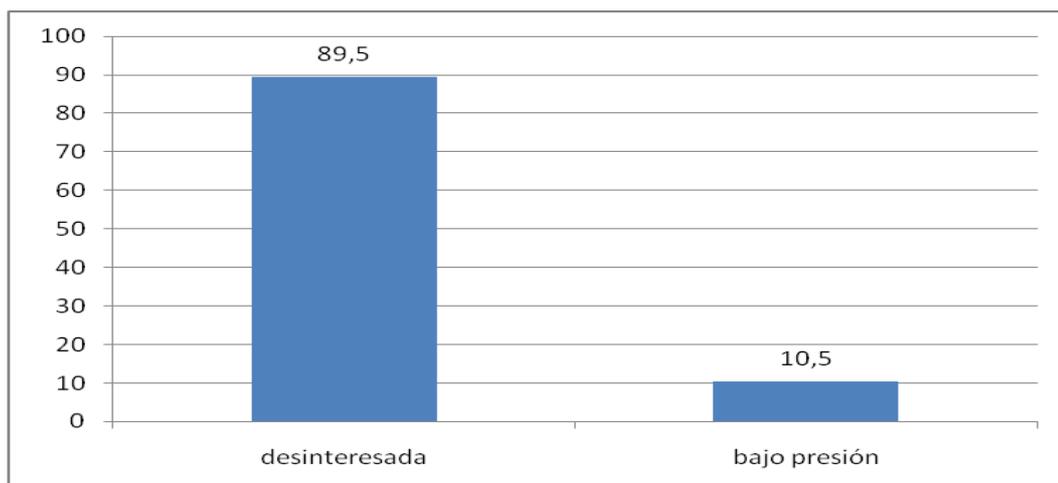


Figura 3 - 32. Definición de Colaboración para Obtención de Recursos que Autofinancien la Gestión Educativa.

Elaborado por: Los Autores.

La mayoría de los docentes siente que colabora desinteresadamente con la institución ya que se sienten identificados y vinculados con la visión y misión de la Unidad Educativa.

CUADRO N° 29

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Recomendar a Alguna Amistad para que Labore en el Plantel

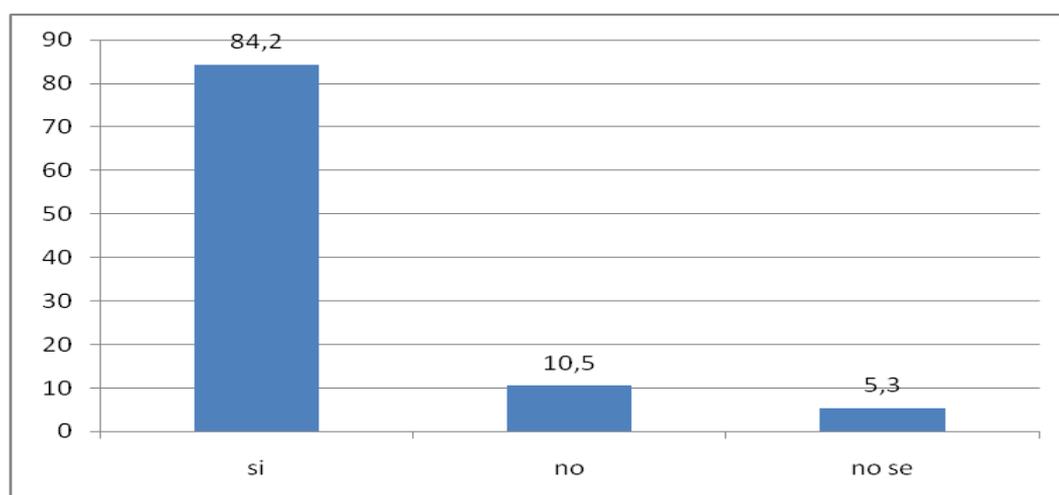


Figura 3 - 33. Recomendar a Alguna Amistad para que Labore en el Plantel.

Elaborado por: Los Autores.

Con igual porcentaje (mayoritario), indicaron que si recomendarían a otra persona para trabajar en la institución aclarando el resto de docentes no lo harían porque no les agradaría sugerir a alguien que luego les hiciera quedar mal.

CUADRO N° 30

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Género de los Docentes

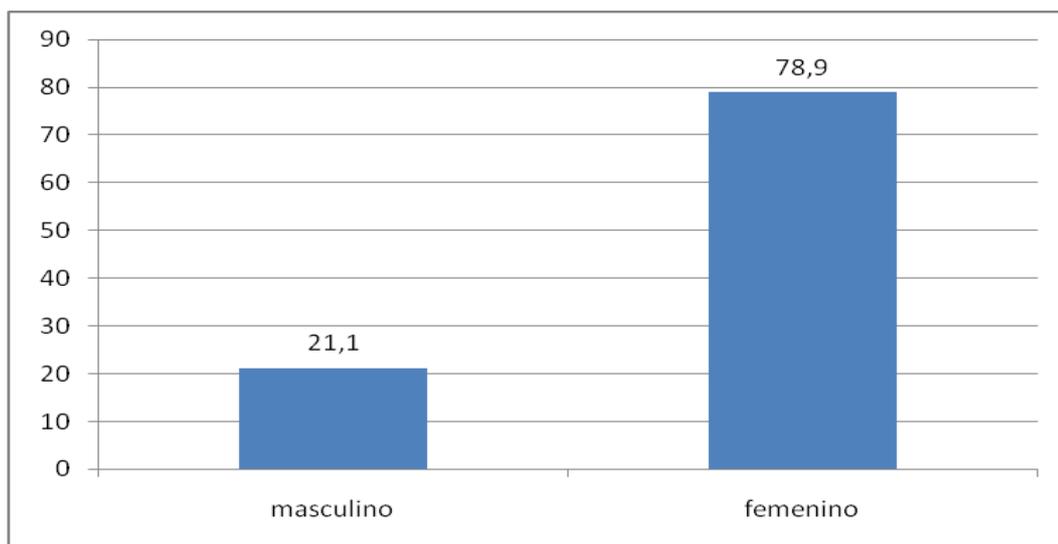


Figura 3 - 34. Género de los Docentes.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, el mayor porcentaje de docentes encuestados son de género femenino

CUADRO N° 31

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Años de Servicio en el Plantel

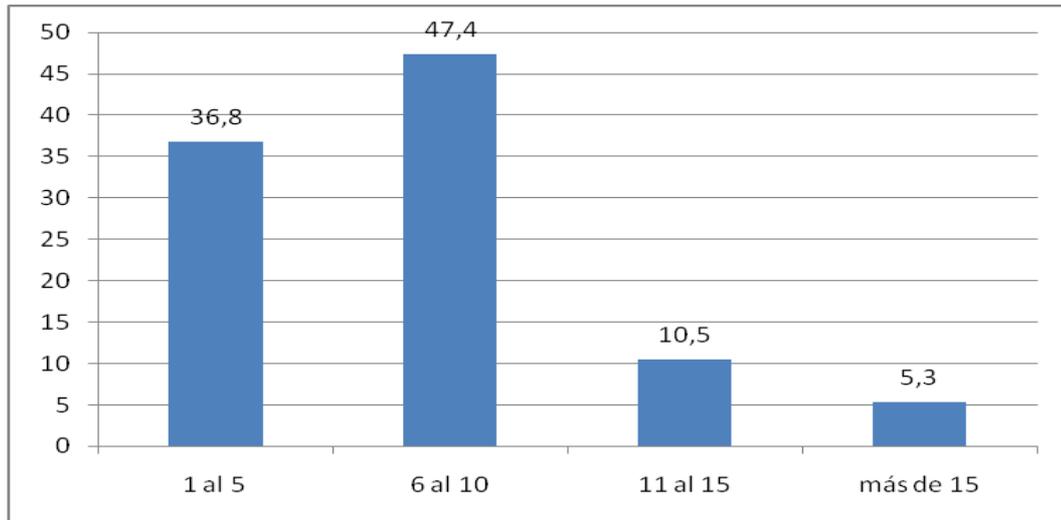


Figura 3 - 35. Años de Servicio en el Plantel.

Elaborado por: Los Autores.

Conforme a los resultados conseguidos en la investigación, los docentes tienen estabilidad laboral de acuerdo a su desempeño y como muestra se determinó que el mayor porcentaje de docentes tiene de 6 a 10 años en el plantel, existiendo otro porcentaje que lleva trabajando allí más de 15 años.

CUADRO N° 32

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel en que Trabaja los Profesores

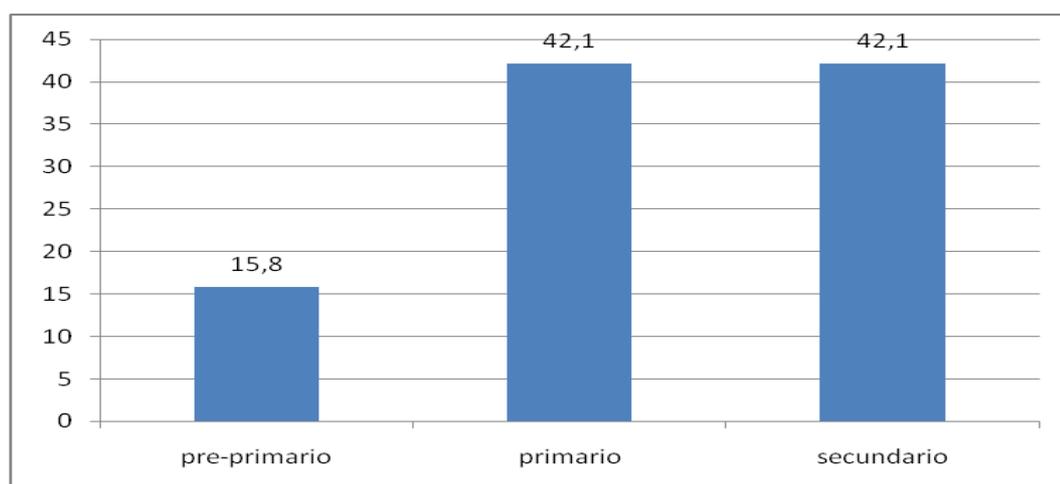


Figura 3 - 36. Nivel en que Trabaja los profesores.

Elaborado por: Los Autores.

Conforme a los resultados conseguidos en la investigación, el 42.1% de los docentes se encuentra en laborando en el nivel primario, así como el otro 42.1% de los docentes se encuentra en el nivel secundario y el 15.8%.

3.9 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los Padres de Familia.

CUADRO N° 33

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Género de los Representantes

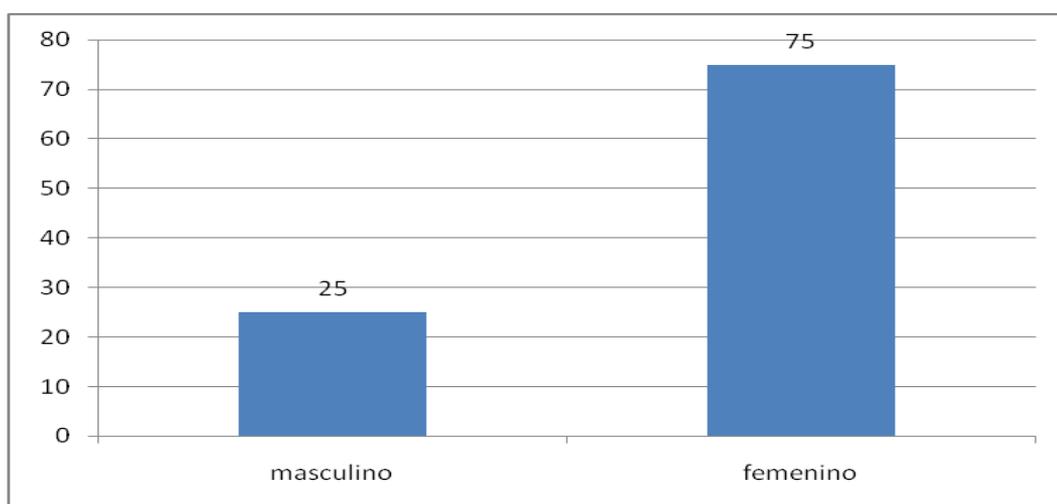


Figura 3 - 37. Género de los Representantes.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que la mayoría de los representantes de los estudiantes son del género femenino.

CUADRO N° 34

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Edad de los Representantes

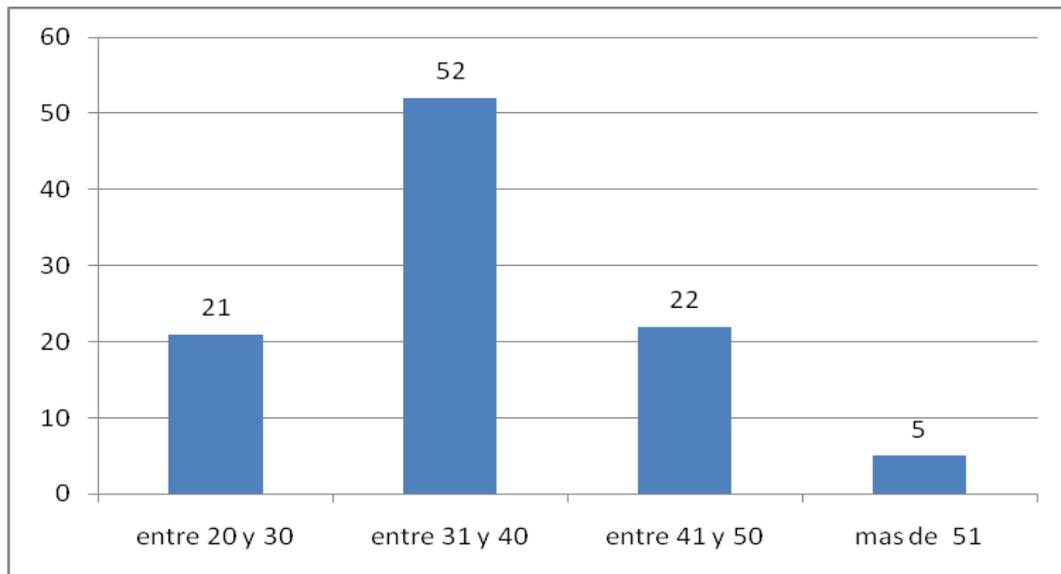


Figura 3 - 38. Edad de los Representantes.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que el la mitad de los representantes fluctúa su edad entre los 31 a 40 años, la otra mitad se divide entre los 41 a 50 años, entre los 20 y 30 años y en los que se encuentran en más de 51 años.

CUADRO N° 35

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Conoce a las Autoridades de la Institución

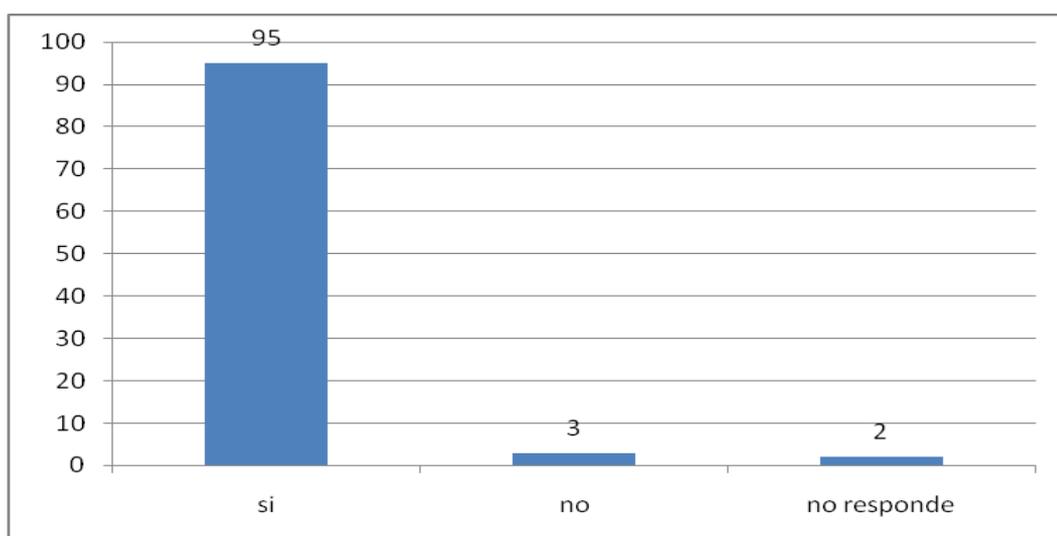


Figura 3 - 39. Conoce a las Autoridades de la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que casi la totalidad de los representantes sí conoce a las autoridades del plantel, un grupo muy reducido no los conoce o no respondieron.

CUADRO N° 36

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

La Información que Brinda la Institución

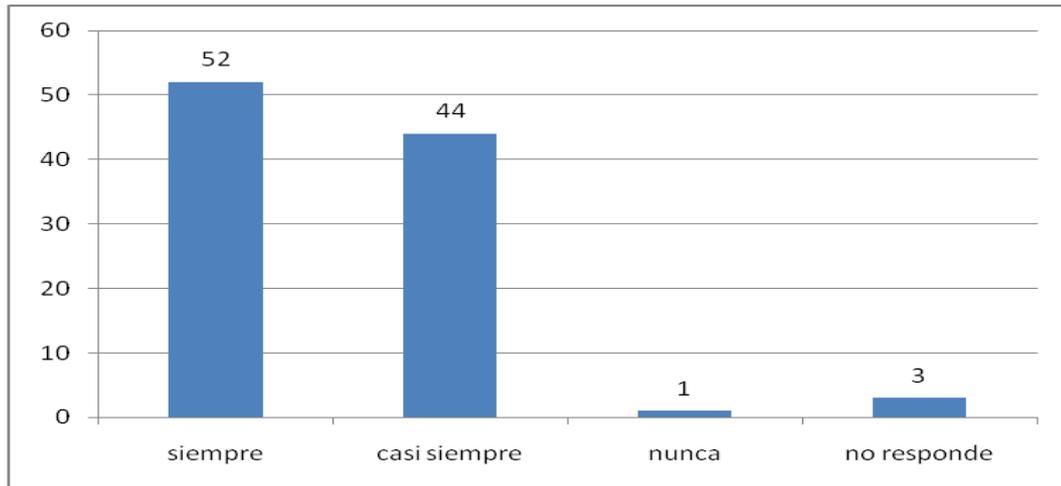


Figura 3 - 40. La Información que Brinda la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que el porcentaje mayoritario de los representantes siempre recibe la información oportunamente, seguido del grupo que piensa que casi siempre, recibe la información oportunamente.

CUADRO N° 37

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Organización de las Actividades Extracurriculares

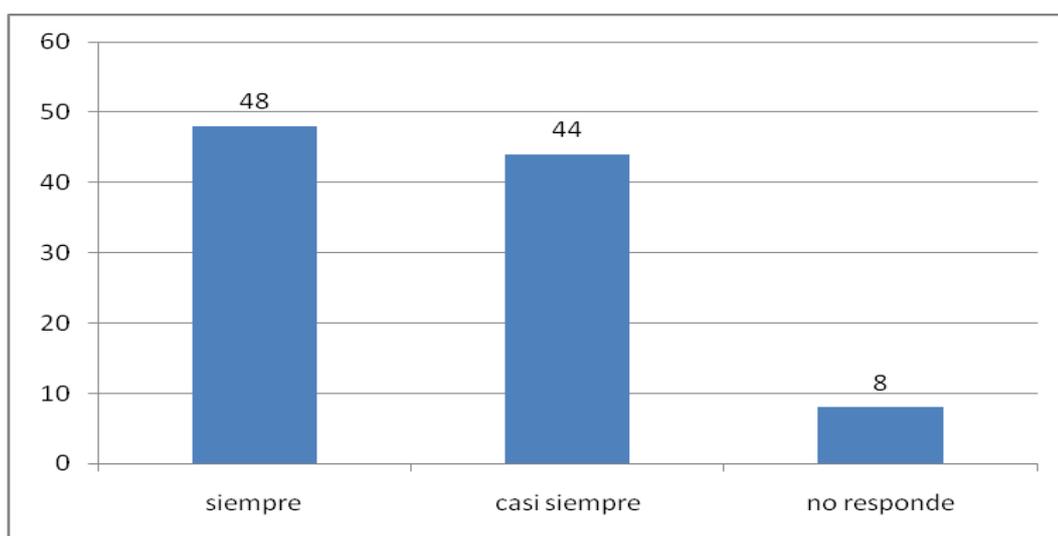


Figura 3 - 41. Organización de las Actividades Extracurriculares.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que los criterios están prácticamente divididos por porcentaje casi iguales y que un gran número de representantes indicaron que siempre las actividades curriculares se realizan organizadamente.

CUADRO N° 38

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Calidad de las Instalaciones

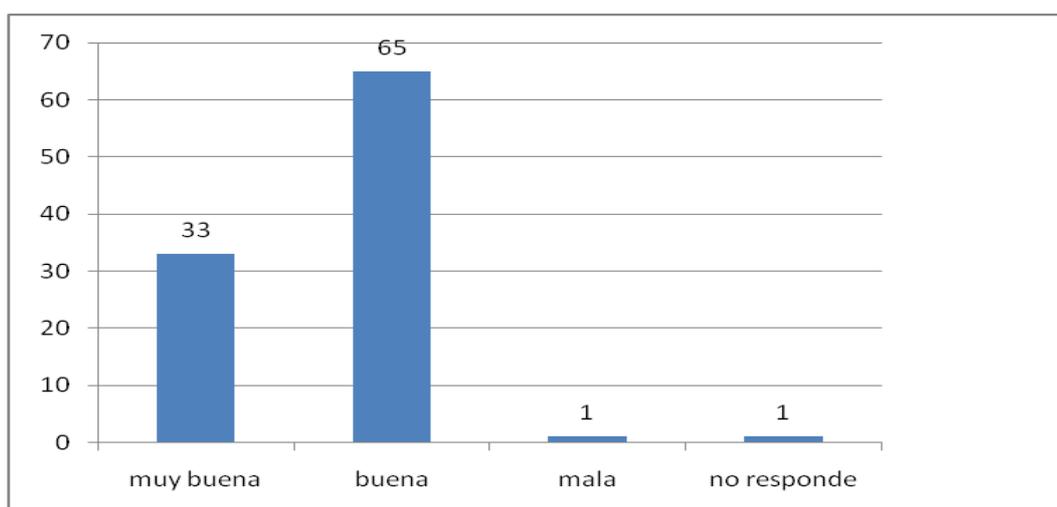


Figura 3 - 42. Calidad de las Instalaciones.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede indicar que el un buen porcentaje de los representantes señalaron que la calidad de las instalaciones era muy buena, pero la mayoría considera que es buena.

CUADRO N° 39

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Utilización de las Instalaciones del Plantel

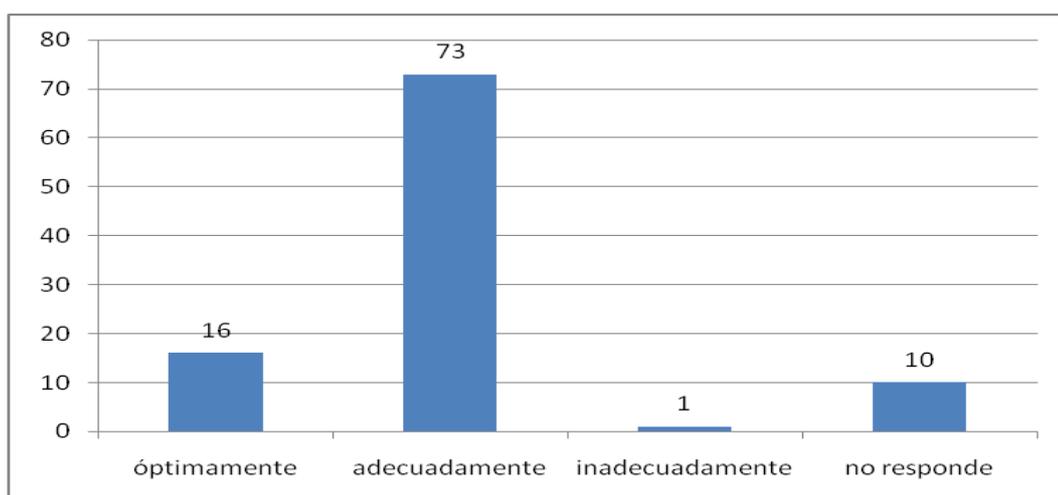


Figura 3 - 43. Utilización de las Instalaciones del Plantel.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que la mayoría de los representantes señalaron que las instalaciones se están utilizando adecuadamente.

CUADRO N° 40

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel Académico Suministrado por el Colegio

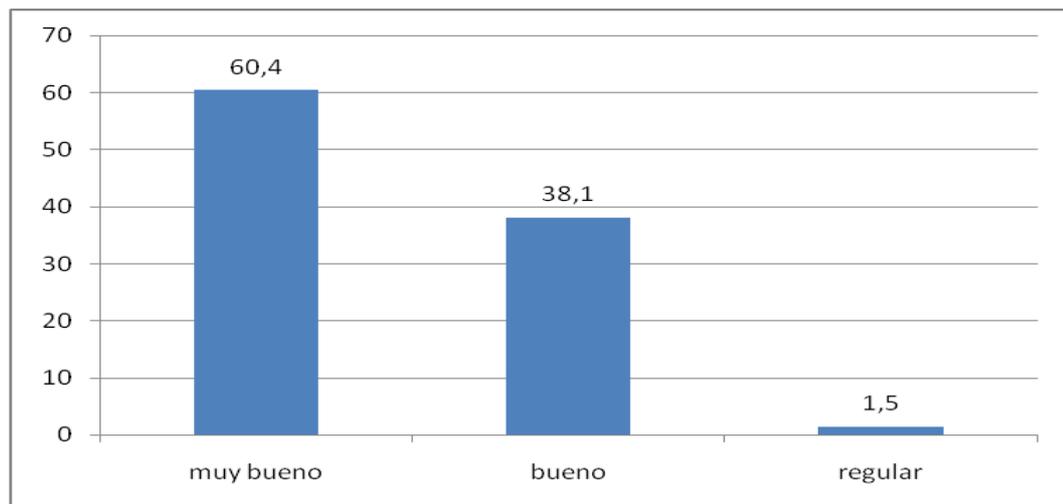


Figura 3 - 44. Nivel Académico Suministrado por el Colegio.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que la mayor parte de los representantes señalaron que el nivel académico es muy bueno.

CUADRO N° 41

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Formación en Valores Humanos, Actitudes y Principios

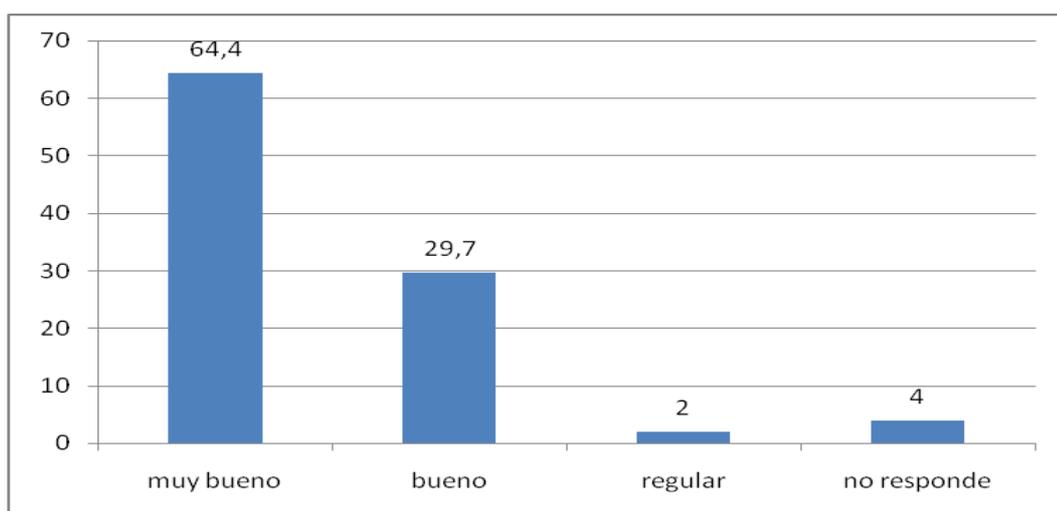


Figura 3 - 45. Formación en Valores Humanos, Actitudes y Principios.

Elaborado por: Los Autores.

Conforme a los resultados y a este gráfico se puede indicar que la mayoría de los representantes señalaron que la formación en valores es muy buena.

CUADRO N° 42

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Considerar el Trabajo de los Docentes

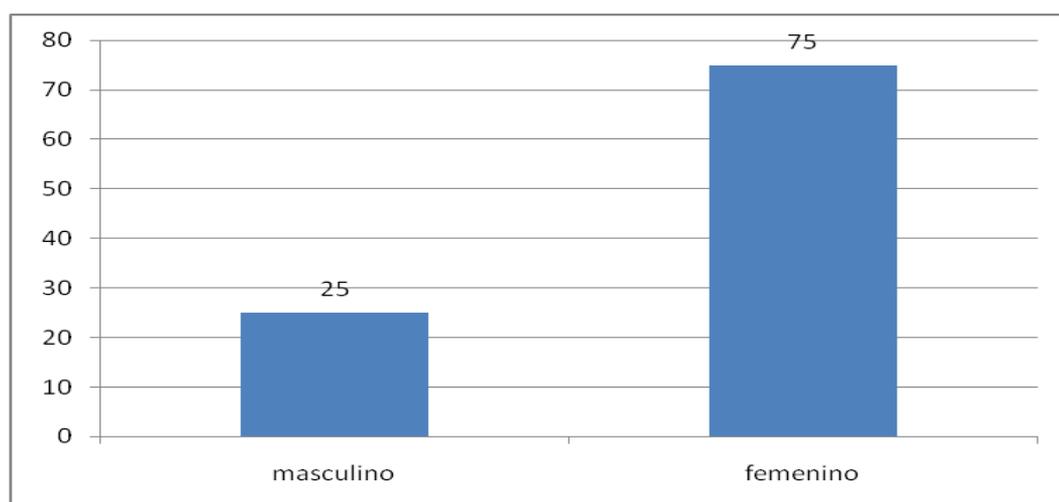


Figura 3 - 46. Considerar el Trabajo de los Docentes.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que la mayor parte de los representantes señalaron que el trabajo de la maestra era muy bueno.

CUADRO N° 43

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Tener el Mismo Maestro(a) el Próximo Año

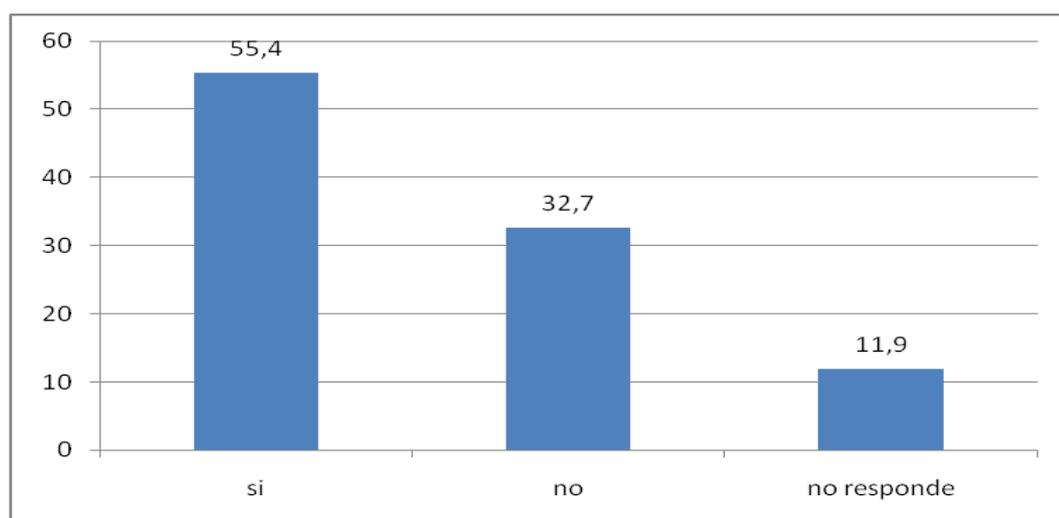


Figura 3 - 47. Tener el Mismo Maestro(a) el Próximo Año.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que a la mayoría les agrada que su representado tuviese los mismos maestros el próximo año, y a un grupo minoritario no les agrada.

CUADRO N° 44

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Considerar el Apoyo Recibido para la Solución de Problemas Académicos

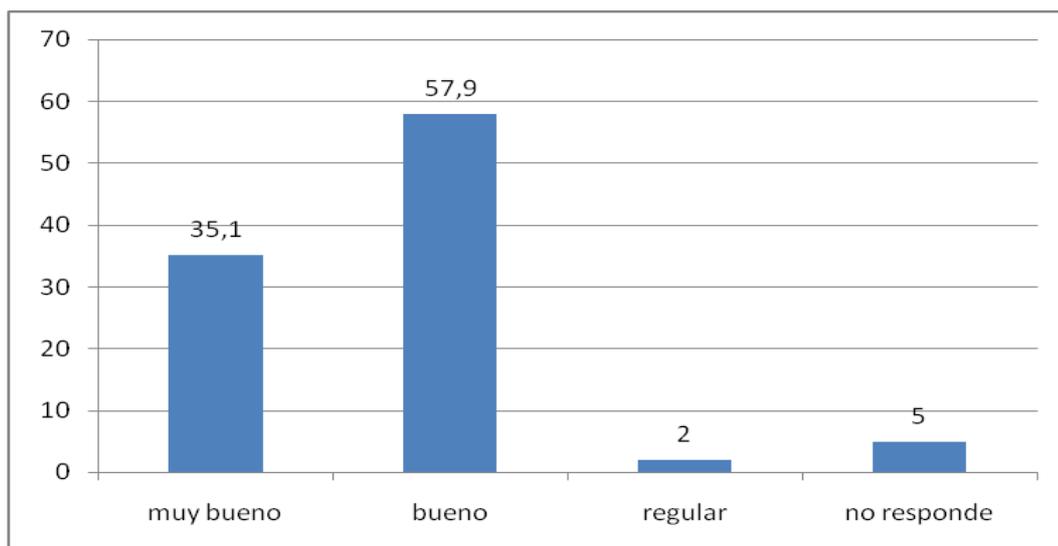


Figura 3 - 48. Considerar el Apoyo Recibido para la Solución de Problemas Académicos.

Elaborado por: Los Autores.

Según los resultados de la investigación, se puede indicar que un grupo minoritario de los representantes señalaron muy bueno el apoyo que reciben sus hijos, y el mayoritario es bueno.

CUADRO N° 45

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Control y la Seguridad que se tiene de los Estudiantes en el Colegio

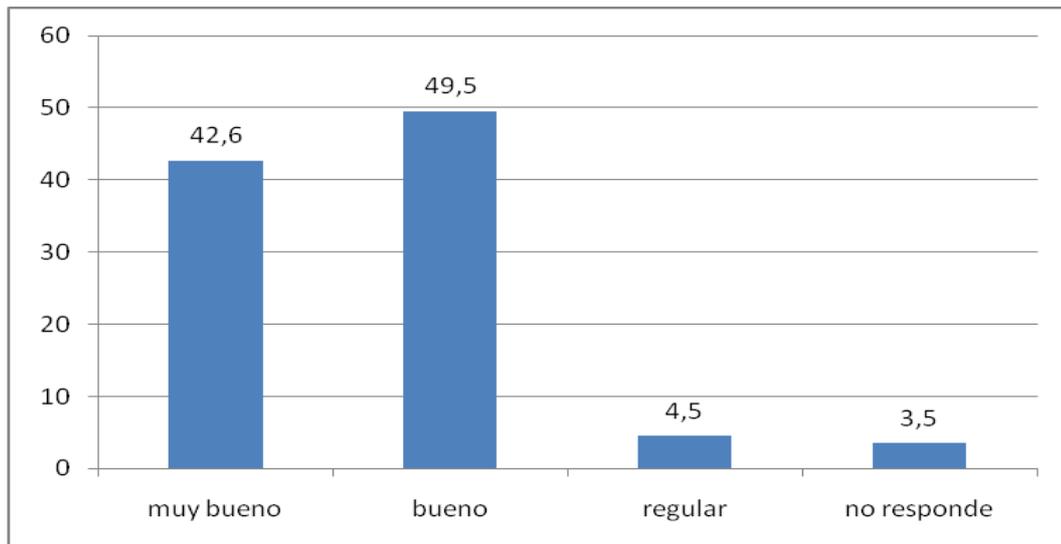


Figura 3 - 49. Control y la Seguridad que se tiene de los Estudiantes en el Colegio.

Elaborado por: Los Autores.

De acuerdo a lo que refleja el gráfico, se puede indicar que un grupo considerable de los representantes señalaron que el control y seguridad de sus hijos es muy buena, la mitad del total, indicaron que es buena, y un grupo minoritario indica que es regular.

CUADRO N° 46

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña Capacidad para Reconducir los Problemas de Comportamiento y Educación de los Estudiantes

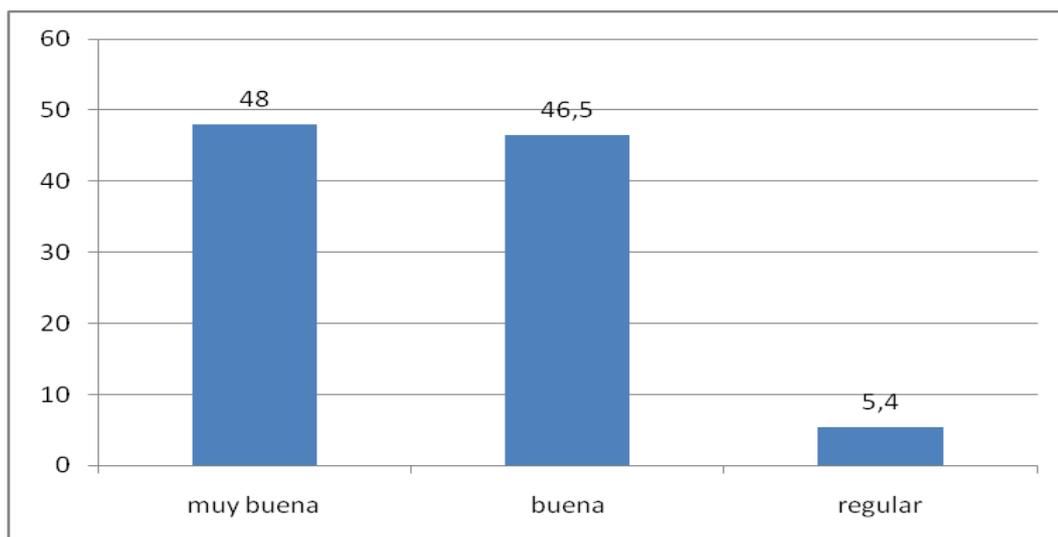


Figura 3 - 50. Capacidad para Reconducir los Problemas de Comportamiento y Educación de los Estudiantes.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que en porcentajes muy similares los representantes señalaron que la capacidad para reconducir los problemas de comportamiento y educación de hijos es muy buena, y buena y sólo un minúsculo grupo la consideró mala.

CUADRO N° 47

Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

Nivel de Satisfacción del Servicio Educativo

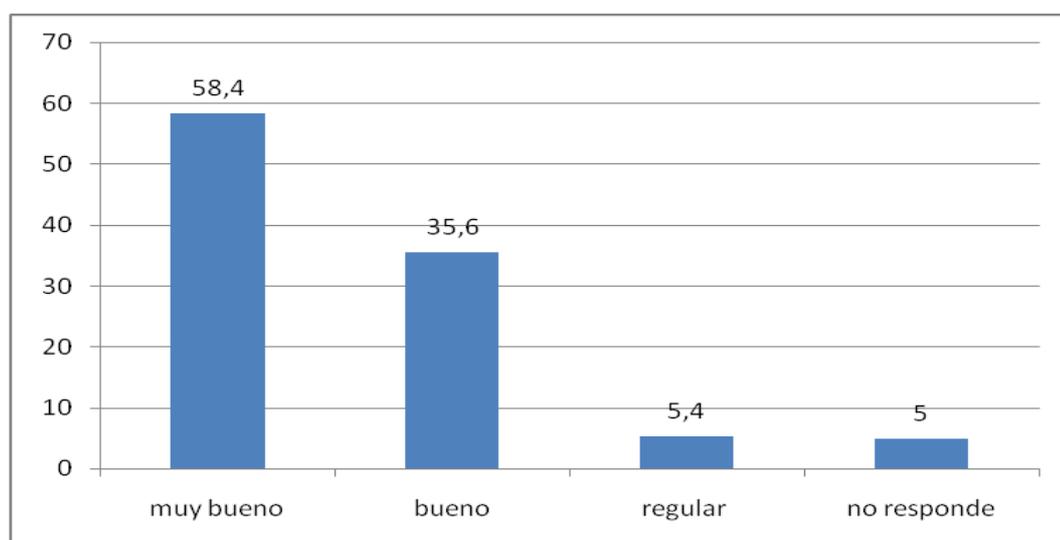


Figura 3 - 51. Nivel de Satisfacción del Servicio Educativo.

Elaborado por: Los Autores.

Al analizar este gráfico se puede indicar que la mayoría de los representantes encuentran muy bueno el servicio de la institución, otro un poco más reducido lo consideran bueno, otro muy inferior, piensa que es regular.

3.10 Análisis y tabulación de encuestas de clima laboral realizados a los docentes.

El presente análisis tiene como objetivo permitir la identificación del clima laboral de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas, el cual se enfoca en el análisis de los resultados, con el fin de forjar un plan de acciones de mejoras en aquellos factores que puedan incidir en el mejor servicio a los clientes de la unidad educativa, el mejor desempeño de los docentes colaboradores, y la consecuente satisfacción y desarrollo de todos los actores de la institución.

La encuesta utilizada consta de 11 factores que miden el clima laboral de la organización, la encuesta consta de 92 preguntas cerradas con un rango de 5 opciones: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutro, 4 De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

Los factores analizados en la encuesta son los siguientes: Comunicación, Necesidades y Motivación, Objetivos y Roles, Integración y Colaboración, Liderazgo, Innovación y Cambio, Condiciones de Trabajo, Administración del Capital Humano, Productividad y Calidad, Satisfacción Laboral y Autoevaluación.

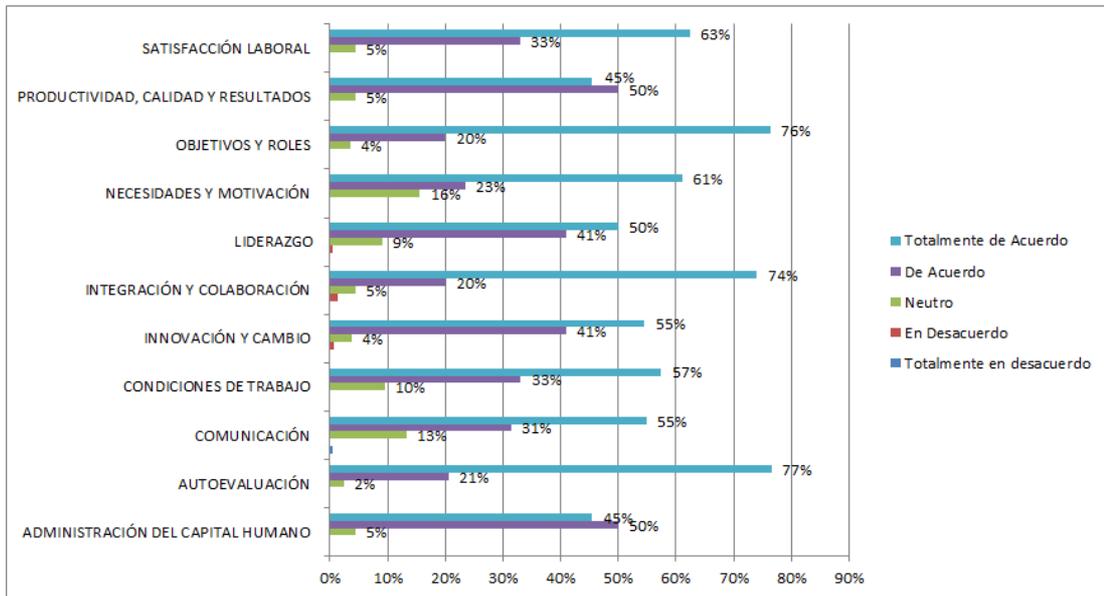
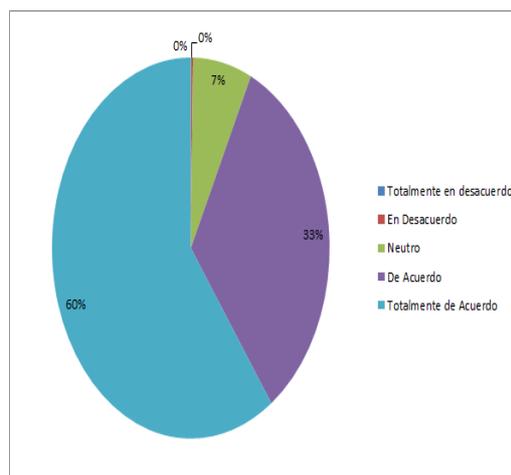


Figura 3 - 52. Análisis del clima Laboral de la Institución.

Elaborado por: Los Autores.

El presente gráfico muestra la información de los factores a evaluar donde se puede determinar que en el rubro satisfacción laboral el 63% se encuentra totalmente de acuerdo, el 33% de encuentra de acuerdo y el 4% se encuentra neutro; en lo que respecta a la productividad y calidad se puede apreciar el personal se encuentra en un 45% totalmente de acuerdo, 50% se encuentra de acuerdo y en un 5% neutro; con lo que respecta a las necesidades y motivación tiene un 61% totalmente de acuerdo cubierta sus necesidades y motivaciones, mientras que un 23% se encuentra de acuerdo con el mismo rubro y un 16% neutro; con lo que respecta al factor de integración y colaboración se puede mencionar que el 76% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo al respecto de este rubro, pero el 20% se encuentra de acuerdo y el 5% es neutro.

Al observar y analizar la totalidad de la muestra, se puede determinar que el 60% de los colaboradores (profesores) encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la administración de la institución, mientras que un 33% se encuentra de acuerdo y un 7% se



encuentra un estado neutro con la administración de la unidad educativa.

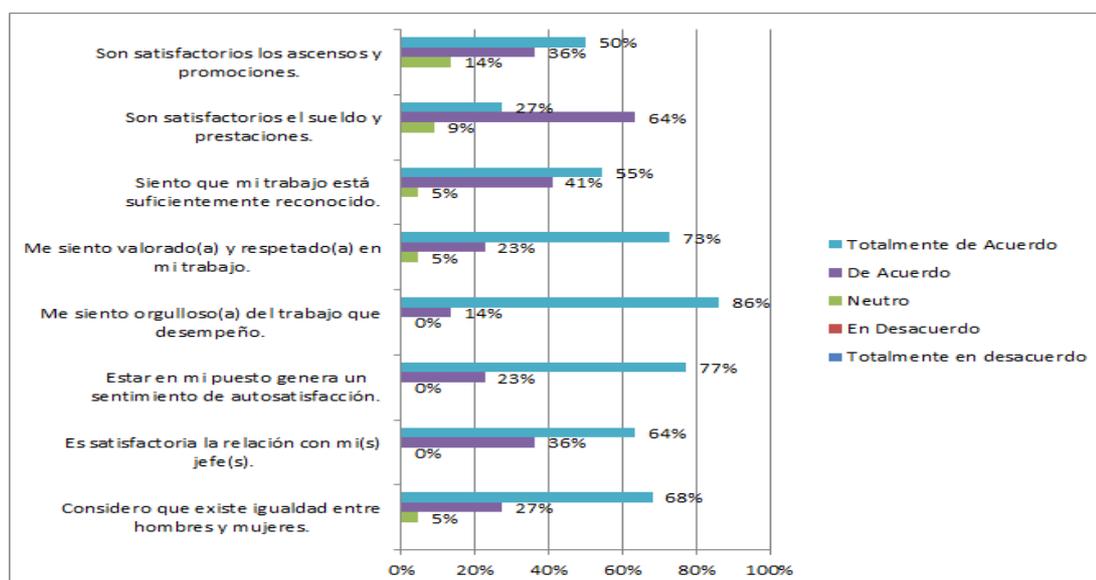


Figura 3 - 53. Análisis del clima Laboral de la Institución – Satisfacción Laboral.

Elaborado por: Los Autores.

En la figura 3 – 53 se puede apreciar que el personal de la institución educativa se encuentra realmente motivado y satisfecho en la relación laboral que mantienen con la institución, esto se lo observa en las respuestas de las preguntas realizadas, entre la cuales tenemos: ¿Me siento

orgulloso(a) del trabajo que desempeño? Tiene un 86% de totalmente de acuerdo, un 14% que se encuentra de acuerdo y un 5% neutro; en la pregunta ¿Considero que existe igualdad entre hombre y mujeres?, totalmente de acuerdo tiene un 68%, de acuerdo tiene un 27% y neutro un 5%; en la pregunta ¿Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción? Tiene un 86% que se encuentra totalmente de acuerdo y un 14% de acuerdo, al analizar estas encuestas se puede determinar que en promedio el 68% de los colaboradores de la institución se encuentran totalmente de acuerdo y un 33% de acuerdo, por lo tanto, se aprecia que el personal se encuentra satisfecho e identificado con la institución, esto se lo puede asumir como un punto favorable para la administración.

En la 3 – 54 se muestra la opinión de los profesores en relación con las condiciones de trabajo que poseen dentro de la institución, para lo cual se han realizado las siguientes preguntas: ¿Poseo suficiente espacio para trabajar? Tiene el 59% de totalmente de acuerdo, también un 36% de acuerdo y un 5% neutro; ¿La comodidad de mi trabajo es óptima? Esta pregunta pose el 59% totalmente de acuerdo mientras que un 41% de acuerdo; ¿Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgo de trabajo? El 68% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 32%; de lo mencionado y observando el grafico se puede determinar que los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo y muy satisfechos con las condiciones de trabajo que le proporciona la unidad educativa.

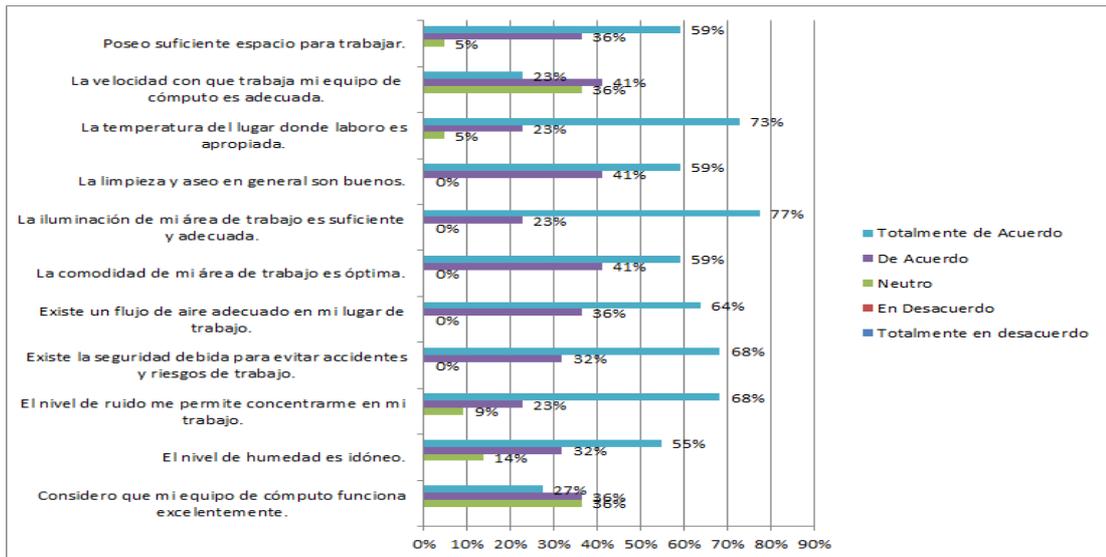


Figura 3 - 54. Análisis del clima Laboral de la Institución – Condiciones de Trabajo.

Elaborado por: Los Autores.

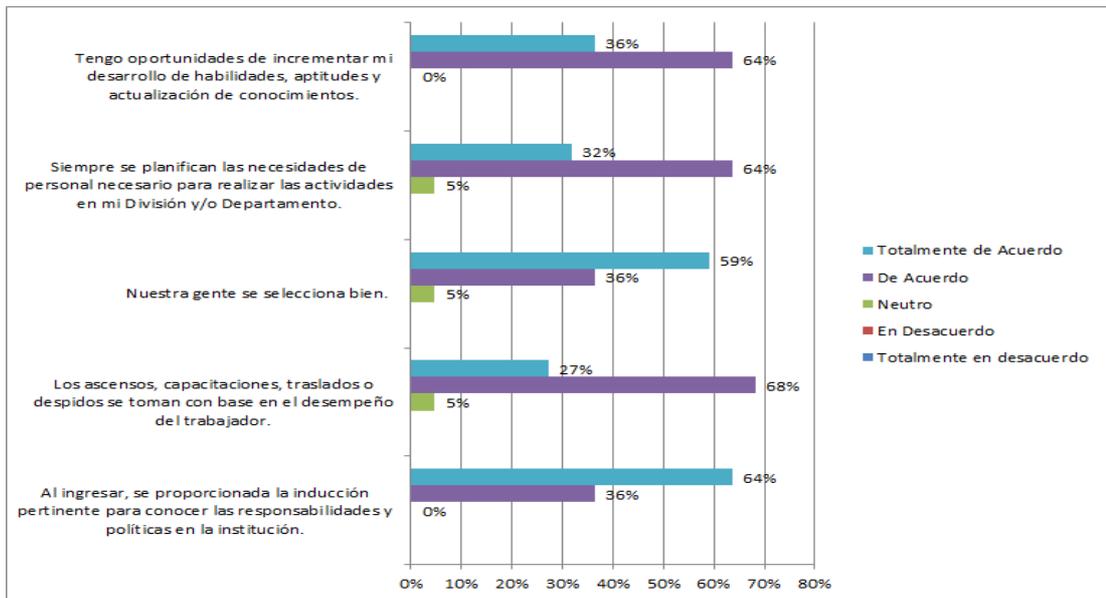


Figura 3 - 55. Análisis del clima Laboral de la Institución – Administración del Capital Humano.

Elaborado por: Los Autores.

En la figura 3 – 55 se puede observar como los colaboradores se sienten muy satisfechos con la administración del recurso humano ya que en la

encuesta en promedio el 50% se encuentran en totalmente de acuerdo, un 45% se encuentra de acuerdo y un 45% neutro en su nivel de satisfacción.

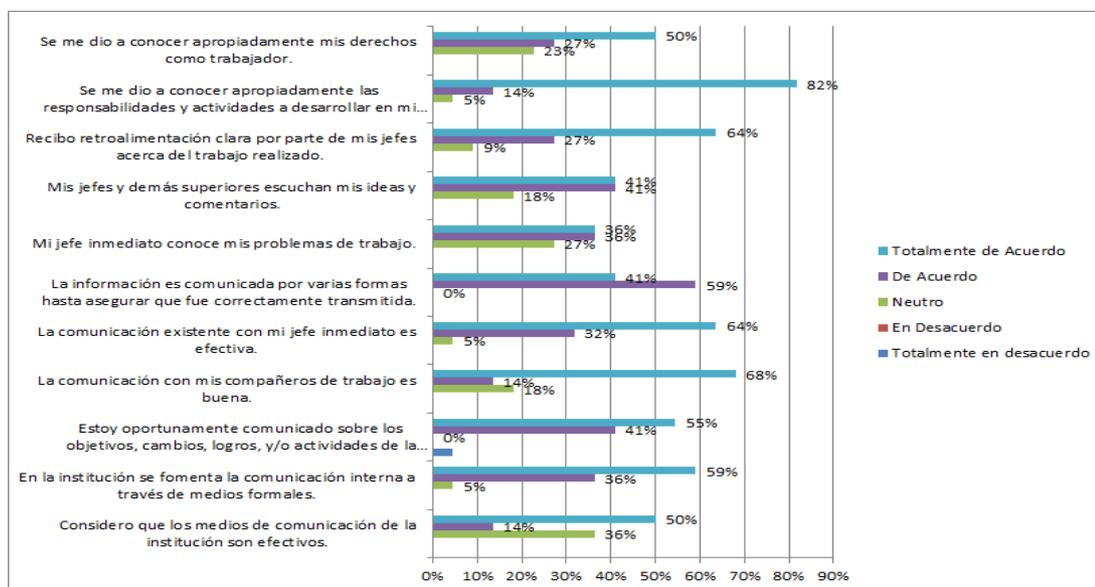


Figura 3 - 56. Análisis del clima Laboral de la Institución – Comunicación.

Elaborado por: Los Autores.

Dentro del gráfico 3 – 56 se aprecia que la comunicación en la unidad educativa y con los colaboradores, ya que el 55% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 31% se encuentra de acuerdo y el 13% neutro.

La encuesta de clima laboral ha permitido determinar la satisfacción de los colaboradores y el ambiente que se encuentra dentro de la unidad educativa, con lo que se puede determinar que los colaboradores (profesores) se encuentran totalmente satisfechos con la administración ya que estos perciben que la administración se desenvuelve correctamente y con normalidad.

3.11 Análisis de Resultados de la Investigación.

Dentro de la presente investigación se realizó las evaluaciones a los actores (alumnos, docentes y padres de familia) de la comunidad educativa; donde se midió el nivel de satisfacción, para lo cual se determinaron los siguientes gráficos a analizar:

- Satisfacción de los Alumnos.

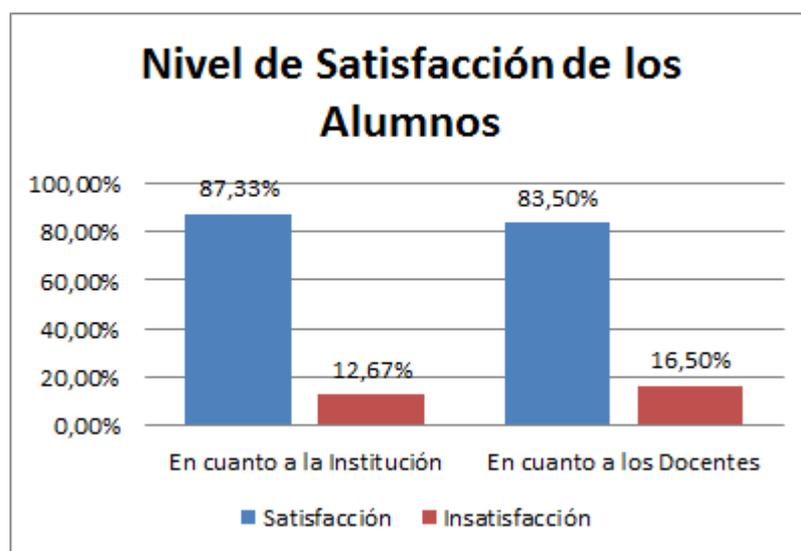


Figura 3 - 52. Nivel General de Satisfacción de los Alumnos.

Elaborado por: Los Autores.

Dentro del presente gráfico se puede apreciar que la comunidad de alumnos de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentra en un 87.33% de satisfacción total en cuanto al tema de la institución (infraestructura y servicios que brinda) y en un 12.67%

de nivel de insatisfacción en este mismo rubro. También se puede observar que el alumnado se encuentra en un 83.50% satisfecho con el personal docente que labora en la institución y un 16.50% se encuentra insatisfecho con el personal docente. Por lo expuesto anteriormente se puede determinar que el alumnado se encuentra muy satisfecho con la infraestructura y el personal docente de la institución.

- Satisfacción de los Docentes.

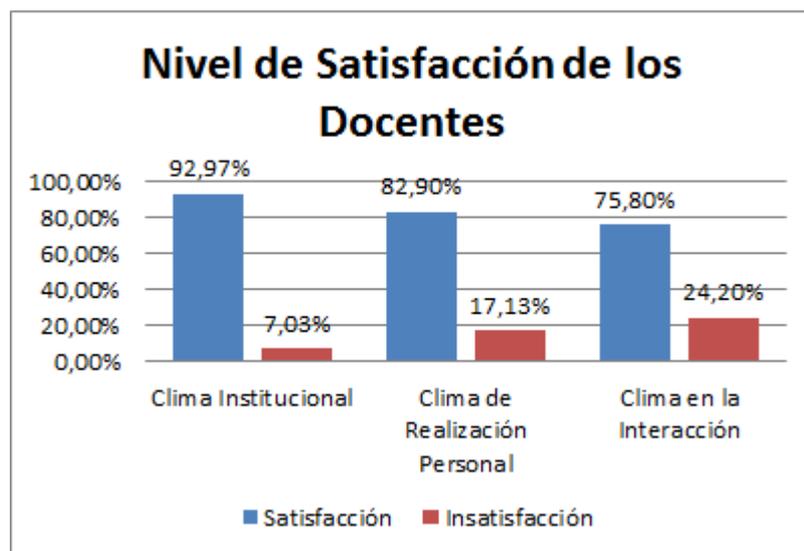


Figura 3 - 53. Nivel General de Satisfacción de los Docentes.

Elaborado por: Los Autores.

En el presente gráfico se puede apreciar que la comunidad de docentes de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentra en cuanto al clima institucional en un 92.97% de

satisfacción total en un 7.03% insatisfecho en este mismo rubro. En cuanto al clima de realización personal el 82.90% de los docentes manifestaron encontrarse satisfechos mientras que el 17.13% se encuentra insatisfecho con su realización personal, mientras que en lo que respecta al clima en la interacción con la institución educativa el 75.80% de los docentes se encuentra satisfecho y el 24.20% se encuentra insatisfecho en este tema. Por lo expuesto anteriormente se puede determinar que el personal docente de la institución educativa se encuentra muy satisfecho con la institución, su realización personal y su interacción con la institución.

- Satisfacción de los Padres de Familia.

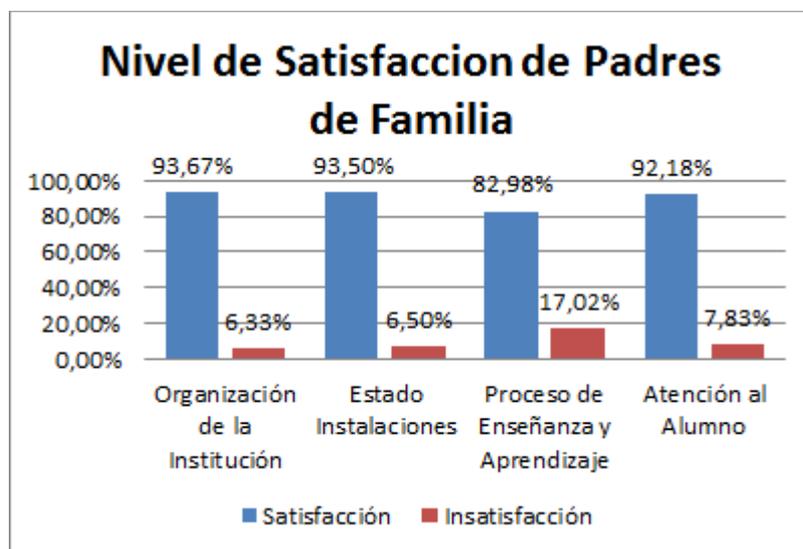


Figura 3 - 54. Nivel General de Satisfacción de los Padres de Familia.

Elaborado por: Los Autores.

En la gráfica del nivel general de satisfacción de los padres de familia se mide el nivel de satisfacción de 4 ejes principales para la organización, los cuales son: Organización de la Institución, Estado de las Instalaciones, el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje y la Atención al Alumno; donde se puede apreciar que la comunidad de padres de familia de la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentra en un 93.67% de satisfacción total en cuanto al tema de la organización de institución (infraestructura y servicios que brinda) y en un 6.33% de nivel de insatisfacción en este mismo rubro; por otro lado los padre de familia indican 93.50% del estado de las instalaciones y un 6.50% de nivel de insatisfacción; También se puede observar que la apreciación de los padres en el proceso de enseñanza y aprendizaje se encuentra en un 82.98% satisfecho y un 17.02% se encuentra insatisfecho con el proceso de enseñanza y aprendizaje y por último en lo que respecta a la atención al alumno el 92.18% menciona una satisfacción total y un 7.83% menciona encontrarse insatisfecho por este motivo. Por los resultados expuestos anteriormente se puede determinar que la comunidad de padres de familia de la unidad educativa se encuentra muy satisfechos como la institución maneja sus instalaciones, brinda el servicio educativo, dentro del proceso de enseñanza existe un nivel de satisfacción elevado, pero no hay que descuidar en nivel de insatisfacción que el índice es un poco elevado en comparación con el resto de indicadores.

- Nivel de satisfacción general.

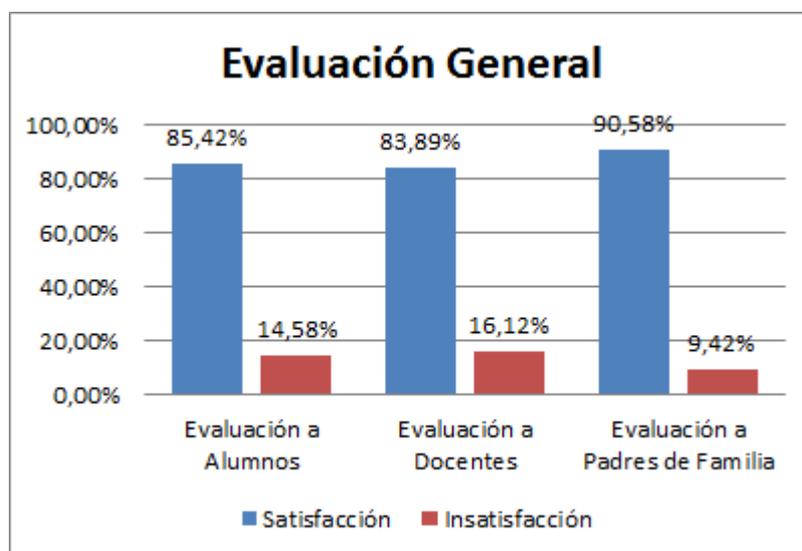


Figura 3 - 55. Nivel General de Satisfacción de los Padres de Familia.

Elaborado por: Los Autores.

En la presente gráfica se en forma general se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos (alumnos, docentes y padres de familia) se puede determinar que la comunidad de la institución educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña se encuentra muy satisfecho con la labor de la institución.

Conclusiones.

Una vez que se ha finalizado el proyecto de tesis denominado **Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Oscar Salas Bajaña”**, se puede relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, donde se ha logrado determinar factores claves de orden positivo como negativo para la Institución; y a su vez realizar las recomendaciones de cambio necesarias para que la Unidad Educativa trabaje de forma eficiente, competitiva y entregue un servicio de calidad y calidez a sus clientes.

- La investigación contribuye al fortalecimiento de la institución educativa, considerada como el espacio donde realmente se aprende, donde es posible desarrollar competencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores que caracterizan a la educación integral de los estudiantes sin desmerecer la importancia de la gestión realizada por sus directivos.
- La formación docente de la Institución revela un nivel calificado para el desempeño de las funciones; pues todos tienen estudios de tercer nivel; lo que constituye una garantía en la condición académica del

personal que se dedica a la tarea educativa; más aún, ahora, que la nueva ley de educación exige este requerimiento.

- Al analizar el clima organizacional de los docentes en la institución se logró determinar que estos se encuentran en un nivel de satisfacción optimo ya que se encuentran identificados con la organización, se encuentra muy optimistas en su realización personal y cuentan con un alto nivel de satisfacción en lo que respecta a la interacción con la institución.
- Al identificar las fortalezas y oportunidades que posee la institución se logró determinar que a pesar que la comunidad educativa (alumnos, docentes y padres de familia) se encuentran muy satisfechos con el servicio educativo, pero la administración debe enfocar sus esfuerzos en mejorar su infraestructura, esto conlleva a realizar en el futuro una mayor inversión en su infraestructura física para mejorar el servicio presente y poder brindar nuevos servicios a la comunidad y con ello brindarles un valor agregado.
- Luego de la identificación de las debilidades y amenazas que posee la institución se logró determinar que la educación pública es una fuerte amenaza por la gratuidad que esta promulga ya que es un factor determinante en la conciencia social del pueblo y mucho mayor en sector donde la unidad educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña

se desenvuelve ya que es un extracto social de escasos recursos económicos.

- Se identificó la real deserción de alumnado en la institución, lo que ocasionó un decremento del alumnado en el periodo 2005 – 2010 ocasionando por ende una disminución en la utilidad generada por la institución.

Recomendaciones.

- Incrementar la infraestructura física de la unidad educativa para mejorar y ampliar los servicios educativos que brinda la institución.
- Que los familiares sean conscientes, que al ser un ente educador por excelencia, tiene repercusiones en la enseñanza aprendizaje, por eso deben brindarles una educación basada en el amor, en el respeto, responsabilidad, etc. Incorporar la información del entorno familiar en la planificación del proceso educativo.
- Reafirmar el papel de los docentes como formadores, cuya profesionalidad debe ser de alta calidad y de una innovación constante, ya que los estudiantes tienen acceso a información desde edades tempranas. Propiciar que los docentes jóvenes se enriquezcan con la experiencia de los docentes de mayor trayectoria y estos se nutran de nuevos paradigmas.
- Realizar inversión para la implementación de un plan de marketing, el cual busque la democratización de todas las virtudes y proyectos en ejecución o nuevos a corto o largo plazo que posee la unidad educativa tanto en el ámbito educativo como en la mejora de la gestión de activos que posee.

Bibliografía

A continuación se declara la bibliografía empleada para llevar adelante el desarrollo de la presente tesis.

1. Edwards Deming, (2000). Out of the Crisis 2nd ed. Cambridge, Mass.: Mit Press.
2. Joseph M. Juran, (1967). Management of Quality Control. New York: Mc Graw-Hill.
3. Assenza Parisi, (1992). Formación Profesional y motivación para la Calidad Total. Buenos Aires: OIT – CINTERFOR.
4. Kaoru Ishikawa, (1986). Qué es el Control total de calidad? La modalidad Japonesa. Bogotá: Editorial Norma.
5. Thomas H. Davenport, (1996). Innovación de Procesos. Díaz de Santos.
6. Carlos M. Pérez Jaramillo, (1992). Gerencia de Mantenimiento y sistemas de información. Medellín: Soporte y CIA. LTDA.
7. Oscar Barros V., (2012). Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI.
8. Nava Carbellido, Víctor Manuel, (2005). ¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales 2da. Edición. México: Editorial Limusa.
9. Gutiérrez Pulido Humberto, (2006). Calidad Total y Productividad. México: Mc Graw-Hill.
10. Gutierrez, Mario, (2006). Administrar para la Calidad 2da. Edición. México: Editorial Limusa.
11. Michael Brassard, Diane Ritter, (1988). Mejoramiento Continuo. Productivity Press.
12. Daft, Richard, (2005). Teoría y Diseño Organizacional – Sexta Edición. Thomson Editores.
13. Idalberto Chiavenato, (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Mc Graw-Hill.

14. Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1991, Administración Novena Edición, Mc Graw-Hill.
15. Richard J. Hopeman, 1988, Administración de Producción y Operaciones, CECSA.
16. Kotler y Armstrong – Sexta Edición, 2003, Fundamentos de Marketing, Person Education.
17. Hammer y Michael, 1994, Reingeniería, Editorial Norma.
18. Camp y Robert, 1992, Benchmarking, Prentice Hall.
19. Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, 2004, Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, División de Desarrollo Social – CEPAL, disponible en: http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf
20. Assenzi Parisi - OIE, 2000, Cuaderno de Trabajo No. 6 Educación Técnico Profesional, disponible en: <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad06a01.htm>
21. Justo Sotelo N, Julián de Unamuno Hierro, Juan I. Cáceres Ruiz, Maria Teresa Freire Rubio, 2003, Teoría y modelos macroeconómicos, ESIC Editorial.
22. Martin Fernandez, Evaristo, (2001), Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, Mc Graw-Hill.
23. Robbins y Stephen, 2005, Administración – Octava Edición, Prentice Hall.
24. James Evans, 1999, Administración y control de la Calidad Séptima Edición, Thomson/South-Western.
25. Banco Central del Ecuador, disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>
26. Instituto Nacional de Estadística y Censos, disponible en: <http://www.inec.gob.ec/home/>
27. Real Academia Española Vigésima segunda edición, 2001, disponible en: <http://lema.rae.es>.

28. Administración de Empresas - Blogspot, disponible en:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>
29. MGEE (Modelo de la Gestión Educativa Estratégica), 2009, disponible en:
http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_calidad_base/MGEE.pdf
30. Gerencia Educativa - Gestiopolis, 2005, disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
31. Proceso de Negocios, 2011, disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio

Anexos

ANEXO N° 1

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DEL SERVICIO EDUCATIVO REALIZADA A ESTUDIANTES

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar información que permita desarrollar el proyecto planteado. Por favor se ruega contestarlo con total honestidad.

Género: Masculino Femenino:
Nivel: Primario Secundario:

Institución: _____

1. ¿Cómo consideras lo que aprendes en la escuela?
Muy interesante Poco interesante Nada interesante
2. ¿Te informan tus maestros (as) cómo estás en tu rendimiento en el salón?
Siempre Casi siempre Nunca
3. Cuando tiene problemas académicos en la institución, ¿los maestros te guían para resolverlos?
Siempre Casi siempre Nunca
4. ¿Los maestros te guían sobre cómo realizar las tareas e investigaciones?
Siempre Casi siempre Nunca
5. La cantidad de tareas que te envían los maestros es:
Muy aceptables Aceptables Poco aceptables
6. Según tu apreciación a ti te gusta estudiar:
Siempre Casi siempre Nunca
7. ¿Te encuentras seguro y protegido dentro de la institución?
Siempre Casi siempre Nunca
8. ¿Cómo es el trato de los profesores hacia ti en la institución?
Muy cortés Poco cortés Nada cortés
9. Las aulas, áreas de recreación, baños, etc., son:
Muy aceptables Aceptables Poco aceptables
10. ¿Te agradan las actividades académicas que realizas dentro de la institución?
Mucho Poco Nada
11. De forma general, ¿cómo te encuentras en el colegio?

Muy satisfecho

Satisfecho

Nada satisfecho

12. ¿Te agradaría tener a la misma maestra el próximo año?

Si

No

No se

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CAP. OSCAR SALAS BAJAÑA” APLICADA A LOS DOCENTES

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar información que permita desarrollar el proyecto planteado. Por favor se ruega contestarlo con total honestidad.

EN CUANTO AL CLIMA INSTITUCIONAL

1.- ¿Considera que la Unidad Educativa es reconocida por la calidad en la gestión que realizan?

Si No No sé

2.- ¿Poseen una planificación institucional que guía las actividades docentes?

Siempre Casi Siempre Nunca

3.- ¿El trabajo está claramente definido y estructurado?

Adecuadamente Inadecuadamente

4.- ¿Piensa que forma parte de un buen equipo de trabajo?

Si No No sé

5.- ¿Usted se siente parte de la institución?

Si No No sé

Si contesta *no* indique sus razones:

6.- ¿Cómo se siente de pertenecer a esta institución?

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

EN CUANTO AL CLIMA DE REALIZACION PERSONAL Y PROFESIONAL

7.- ¿Se adapta fácilmente a nuevas situaciones?

Siempre Casi Siempre Nunca

8.- ¿Desarrolla habilidades y conocimientos?

Siempre Casi Siempre Nunca

9.- ¿Considera que mantiene un alto estándar de desempeño?

Siempre Casi siempre Nunca

10.- ¿Considera usted que entrega todo su potencial en la Institución?

Siempre Casi siempre Nunca

EN CUANTO AL CLIMA EN LA INTERACCIÓN

11.- ¿Cuenta con los recursos que requiere para realizar eficazmente su trabajo?

Siempre Casi Siempre Nunca

12.- ¿Piensa que la información y la comunicación fluye oportunamente?

Siempre Casi Siempre Nunca

13.- ¿Considera que se reconoce al personal por el trabajo desempeñado?

Siempre Casi Siempre Nunca

14.- ¿Cómo definiría su colaboración en busca recursos para autofinanciar la gestión educativa?

Colabora desinteresadamente Colabora Bajo presión

15.- ¿Recomendaría a algún compañero para que labore en su institución?

Si No No se

Si contesta no indique el ¿por qué?:

Género: Masculino: Femenino:

Años de servicio en el plantel: entre 1 y 5 6 Y 10 11 Y 15

Más de 15

Nivel en que trabaja: Pre-Primario Primario Secundario

ANEXO N° 3

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DEL SERVICIO EDUCATIVO APLICADA A PADRES DE FAMILIA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recolectar información que permita desarrollar el proyecto planteado. Por favor se ruega contestarlo con total honestidad

Género: Masculino

Femenino:

Edad: entre 20 y 30 31 y 40 41 y 50 más de 51

Institución: _____

EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN

1.- ¿Conoce claramente quienes son las autoridades que dirigen la institución?

Si

No

2.- ¿La información que recibe de la institución es oportuna?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

3.- ¿Las actividades extracurriculares se realizan organizadamente?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

EN CUANTO A LAS INSTALACIONES

4.- La calidad de las instalaciones del colegio son:

Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

5.- ¿Cómo considera que están siendo utilizadas las instalaciones de la Institución?

Óptimamente Adecuadamente Inadecuadamente

EN CUANTO AL PROCESO DE ENSEÑANZA _ APRENDIZAJE

6.- El nivel académico suministrado por el colegio de su hijo(a) es:

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

7.- La capacidad de la institución para resolver los problemas académicos de sus hijos es:

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

8.- La formación en valores humanos, actitudes y principios en la institución son:

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

9.- ¿Considera el trabajo de la profesora de su hijo?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

10.- ¿Le agradaría que su representado tenga la misma profesora el próximo año?

Si No

EN CUANTO A LA ATENCIÓN AL ALUMNO

11.- ¿Cómo considera el apoyo que se presta a los estudiantes para resolver problemas académicos?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

12.- El control y seguridad que se tiene de sus hijos en el colegio es:

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

13.- ¿Cómo considera la capacidad de la institución para reconducir los problemas de comportamiento y educación de sus hijos?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

14.- ¿Cómo considera su nivel de satisfacción del servicio educativo en esta institución?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

ANEXO N° 4

Encuesta de Clima Laboral

COMUNICACIÓN						
No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
1.	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	En la institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Considero que los medios de comunicación de la institución son efectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN						
No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
12.	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Me siento motivado(a) en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área la institución en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBJETIVOS Y ROLES						
No.	Afirmación.	1	2	3	4	5

OBJETIVOS Y ROLES

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
19.	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
24.	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIDERAZGO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
31.	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Mi jefe me trata con amabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	El estilo de dirección de mi jefe me influye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIDERAZGO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
	positivamente.					
40.	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
41.	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
42.	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					

INNOVACIÓN Y CAMBIO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
43.	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
44.	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	<input type="checkbox"/>				
45.	Existen cambios repentinos en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
46.	Me adapto rápidamente a los cambios.	<input type="checkbox"/>				
47.	Cuando se suscitan cambios en la institución, éstos son manejados adecuadamente.	<input type="checkbox"/>				
48.	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la institución y a su personal.	<input type="checkbox"/>				

CONDICIONES DE TRABAJO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
49.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.	<input type="checkbox"/>				
50.	Poseo suficiente espacio para trabajar.	<input type="checkbox"/>				
51.	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.	<input type="checkbox"/>				
52.	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.	<input type="checkbox"/>				
53.	El nivel de humedad es idóneo.	<input type="checkbox"/>				
54.	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
55.	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
56.	La limpieza y aseo en general son buenos.	<input type="checkbox"/>				
57.	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
58.	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.	<input type="checkbox"/>				
59.	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.	<input type="checkbox"/>				

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
60.	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi División y/o Departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.	Nuestra gente se selecciona bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63.	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64.	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
65.	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad del área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66.	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67.	El que da mejores resultados es el que triunfa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68.	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69.	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70.	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71.	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SATISFACCIÓN LABORAL

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
72.	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73.	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
74.	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75.	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS						
No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
76.	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	Son satisfactorios los ascensos y promociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUTOEVALUACIÓN						
No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
80.	Presto toda mi atención cuando alguien habla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81.	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82.	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83.	Trato de ver las cosas con optimismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84.	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85.	Respeto a mi(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86.	Soy respetuoso de la normatividad de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87.	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88.	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89.	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90.	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91.	Soy una persona abierta al cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92.	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>