



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Título: Sistema integrado de gestión en la aldea universitaria Estanislao Rendón,
Cariaco, estado Sucre.

Autor: Licda. Laura Xiomara Rojas Cabello

Tutores: Dr. C. Ing. Osvaldo Romero Romero.

MSc. Yunia Tania Pérez Medinilla

2014

Resumen

El presente trabajo se realizó en la aldea universitaria Estanislao Rendón perteneciente a la misión Sucre en el municipio Ribero 4, con el objetivo de diseñar e implementar un sistema integrado de gestión para la aldea que posibilite elevar la calidad de los procesos que allí se desarrollan, a partir de las deficiencias identificadas en el funcionamiento de la institución.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico utilizando la técnica de observación participante, encuestas y trabajos con expertos, con cuyos resultados se expusieron cualitativamente las deficiencias del sistema de gestión y se graficaron los resultados numéricos de las encuestas en gráficos radiales para visualizar los potenciales de mejora y fortalezas, además se realizaron diagramas causa efecto y de Pareto, para posteriormente proponer el sistema de gestión a través de un modelo que pretende minimizar las deficiencias identificadas en el diagnóstico.

Se obtienen como resultados más importantes que el sistema de gestión de la aldea presenta limitaciones las que son percibidas por la comunidad que allí interactúa, que tanto los estudiantes como los docentes manifiestan insatisfacciones con la calidad de los procesos de la aldea y que esta percepción se modificó de forma positiva después de implementar el sistema integrado de gestión.

Abstract

This work was performed at the university village Estanislao Rendón of the Sucre mission located in the town Ribero 4, in order to design and implement an integrated management system for the village that makes it possible to raise the quality of the processes that take place there, from the deficiencies identified in the operation of the institution.

To develop research diagnosis was performed using the technique of participant observation, surveys and work with experts, the results are qualitatively exposed the shortcomings of the management system and the numerical results of the surveys were plotted on radar charts to display improvement potentials and strengths also cause effect diagrams and Pareto were performed in order to propose the integrated management system through a model that seeks to minimize the deficiencies identified in the diagnostic.

There are obtained as most important results that the management system of the village has limitations which are perceived by the community that there interact, both students and teachers expressed dissatisfaction with the quality of the processes of the village and that this perception is modified positively after implementing the integrated management system.

DEDICATORIA.

A Dios todo Poderoso por acompañarme en todo momento y brindarme la salud y constancia para lograr una meta más en mi vida, por darme mucha fe y confianza en los momentos en los que quise flaquear, te doy siempre gracias en todo porque es tu voluntad todo lo que decides para conmigo.

A la Santísima Virgen por ser la madre de todas las madres, Madre Universal y Modelo de Fe.

A mi padre Domingo Rojas, que aunque físicamente no está hoy conmigo fue mi apoyo incondicional, siempre apoyándome y poniendo su fe en mí, espiritualmente recibe mi dedicatoria padre mío y que Dios te tenga en su santa gloria.

A mi madre querida Ysabel, mujer valerosa, con mucha fortaleza para seguir adelante con todas las pruebas que Dios le ha puesto en su camino y a quien le agradezco infinitamente por traerme a este mundo y ser siempre mi apoyo para seguir adelante y ser hoy lo que soy.

A mi esposo Efrén, siempre apoyándome y dándome fuerza para seguir adelante, nunca me permitió decaer ni siquiera en los momentos más cruciales de mi vida cuando pensé en dejar todo y no continuar eso se agradece.

A mis hijos mis tesoro invaluable Luisiana, Efrén (junior), Nerfe y David han sido mi inspiración, son la expresión del amor más grande y espero que esta logro sea el ejemplo que necesiten para forjarse sus propias metas en el futuro.

A mi tía Margot que físicamente no está pero que siempre tengo presente por ser como eras y siempre pensar que yo sí puedo y que las metas se logran cuando las personas se empeñan y se sacrifican para hacerlas posible.

AGRADECIMIENTO.

Primeramente a Nuestro Señor Jesucristo, Quien hizo posible todo, que los tutores estuvieran siempre en óptimas condiciones de salud para ir y venir de su patria y hacer posible la realización de la maestría.

A nuestro eterno Presidente Hugo Rafael Chávez Frías y a Nicolás Maduro Presidente actual de Venezuela, Quienes hicieron posible la materialización de este proyecto a través del convenio Cuba-Venezuela.

A mis Tutores: Dr. C. Ing. Osvaldo Romero Romero y MSc. Yunia Tania Pérez Medinilla a quien les agradezco infinitamente todo el apoyo y conocimiento brindado sin su ayuda no hubiera sido posible este triunfo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
Introducción.....	7
1.1. La Gestión empresarial.....	8
1.2. Elementos conceptuales sobre administración.....	14
1.2.1. Administración en instituciones educativas.....	14
1.3. Tendencias en las administración educativa.....	20
1.4. Calidad.....	23
1.5. Sistemas integrados de gestión.....	27
Conclusiones parciales del capítulo 1.	34
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	37
Introducción.....	37
2.1. Diagnóstico de la situación del sistema gerencial de procesos educativos, su integración y calidad.....	37
2.1.1. Descripción de la situación de la Aldea y su sistema de gestión.....	39
2.1.2. Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema gestión y la calidad en la Aldea.....	41
2.2. Fundamentación de un sistema gerencial integrado para mejorar la calidad de los procesos educativos.....	44
2.3. Pasos en la implementación de un sistema integrado de gestión para mejorar la calidad.....	47
Conclusiones parciales del capítulo 2.	54
CAPÍTULO III: Resultados y discusión.	56
3.1 Diagnostico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, su integración y la calidad.	56
2.1.1. Descripción de la Situación de la Aldea y su Sistema de Gestión.	57
2.1.2. Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea.	62
2.2. Fundamentación de un sistema gerencial Integrado para mejorar la calidad de los Procesos Educativos.....	71
2.3. Implementación de un Sistema Integrado de Gestión para mejorar la Calidad en la aldea Estanislao Rendón del municipio Rivero 4.	75
Conclusiones parciales del capítulo 3.	85

Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	88
Anexos	

INTRODUCCIÓN.

Las mejores empresas funcionan como unidades completas con una visión compartida. Ello engloba la información compartida, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad y del medioambiente. Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Las empresas que operan en el siglo XXI se enfrentan a muchos retos, significativos, entre ellos: Rentabilidad, competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento y tecnología; equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a: Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros, mejorar la efectividad operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas, proteger la marca y la reputación, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación, eliminar las barreras al comercio y aportar claridad al mercado (PSI., 2013).

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora (Vergara, 2009).

Las cuatro etapas del sistema de gestión son: Etapa de Ideación, Etapa de Planeación, Etapa de Implementación y Etapa de Control

Según Gaitán, cuando se habla de empresa o de organización se piensa en unas personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar el enfoque sistémico que permite que la empresa interactúe casi con todos los elementos que la rodean y que la componen (Gaitán Fonseca, 2011).

También vale la pena destacar un elemento de esta que es la sinergia social que integra las partes de la empresa; hay que tener en cuenta si en la práctica funciona

de la misma manera que se escucha, ya que el hombre es un ser social por naturaleza y con esta necesidad de comunicarse constantemente asume posiciones que lo pueden alejar de lo que es realmente la sinergia social.

Por otra parte desde octubre de 1998, la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación de Colombia publica un reglamento de la gestión del sistema educativo, aprobado en el 2005 y donde precisa 20 artículos que asegurarían el éxito de las instituciones educativas (Tenorio Dávila, 2005).

Igualmente el ICETEX de Colombia, propone la utilización de sistemas de gestión para instituciones educativas colombianas; para eso definen que, el Sistema Integrado de Gestión del ICETEX está conformado por el Sistema de Gestión de la Calidad - SGC, el Modelo Estándar de Control Interno - MECI y el sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA. Mediante este sistema la entidad articula su direccionamiento estratégico, políticas y procesos para lograr el cumplimiento de la normatividad aplicable, los objetivos institucionales y las necesidades de los usuarios (ICETEX, 2005).

Sin embargo, en Venezuela, con el surgimiento de las misiones educativas y el crecimiento del número de estudiantes matriculados en la educación superior, la gestión de los procesos se complejiza, pero a experiencia de la autora en las Aldeas Educativas de Misión Sucre no existen definidos Sistemas de Gestión que se adecuen y contextualicen en cada caso, de forma tal que se logre el éxito de la misión y cada uno de sus procesos.

Como puede observarse, existe una amplia bibliografía a cerca de los sistemas de gestión y administración y sus ventajas para lograr el alcance de los objetivos institucionales con eficacia y eficiencia, de manera particular existe bibliografía sobre la implementación de sistemas de administración en instituciones educativas, no obstante con el surgimiento de las misiones educativas en Venezuela y especialmente la misión Sucre, la misma adolece de sistemas para la gestión y/o administración que asegure el éxito de su misión para el presente y futuro de la sociedad venezolana; esta combinación de aspectos teóricos y prácticos constituyen la situación problemática de la presente investigación en la cual se define el siguiente problema científico.

Problema científico:

La falta de un sistema integrado para la administración de aldeas universitarias de la misión Sucre, limita la calidad de la misma en el contexto social venezolano.

Objetivo general: Diseñar un sistema integrado de administración en la aldea Estanislao Rendón para mejorar la calidad.

Objetivos específicos:

- ✓ Elaborar un marco teórico y referencial a cerca de sistemas de gestión, sistemas de administración, sistemas integrados de gestión y/o administración, calidad en sistemas educativos, mejoramiento de la calidad en sistemas educativos y herramientas para el desarrollo de sistemas integrados de administración.
- ✓ Diagnosticar el sistema actual de administración y/o gestión de la aldea, así como la influencia que tiene en la calidad de los procesos que allí se desarrollan.
- ✓ Identificar las deficiencias del actual sistema de administración y/o gestión de la aldea que emerjan del diagnóstico realizado.
- ✓ Proponer un sistema de administración y/o gestión de la aldea que emerjan que elimine las deficiencias que emergieron en el diagnóstico.
- ✓ Evaluar el resultado de la implementación del sistema propuesto y su influencia en el mejoramiento de la calidad.

Justificación y viabilidad.

El sistema Educativo en Venezuela va de transformación en transformación se puede decir que es bien cambiante, encaminado valga la redundancia hacia la transformación del país que se quiere con una visión socialista constructivista participativa y de calidad donde no exista razón que valga para no cumplir con el logro de sus objetivos, por eso la importancia de que todos y cada uno de esas personas que de una u otra forma han adquirido el compromiso de colaborar puedan sentirse motivados a participar de manera espontánea sintiéndose satisfecho del cumplimiento de las metas cumplidas y con disposición de seguir adelante.

Es bien importante resaltar que esto debe ser un compromiso principalmente del gerente el mismo que a través de sus acciones y sistema de administración incentive al personal incorporando la motivación como estrategia para alcanzar los objetivos laborales que exige la estructura organizacional, así como lograr niveles efectivos de comunicación que se traduzcan en una mejor interpretación de las tareas.

La motivación para el funcionamiento de la gestión en la aldea Estanislao Rendón es bien importante debido a los cambios que vive el país en la actualidad. Aunque hay excepciones,

existen muchas organizaciones en las cuales se mantienen a los empleados en condiciones de trabajo muy parciales.

No obstante, es preciso realizar una investigación que permita al gerente de la misma lograr un mejoramiento de la calidad de sus procesos. Lograr que mayor participación y cooperación de y entre los empleados pueda ser un resultado tangible que les permita a cada uno aportar su mayor y mejor esfuerzo posible para alcanzar su máxima productividad en las tareas asignadas.

Limitación y alcance del estudio.

El alcance del presente estudio vendrá determinado por una serie de factores que lo condicionen, teniendo en cuenta que alguno de estos factores se deriva directamente de los objetivos que se quieran conseguir y del enfoque que se quiere dar, mientras que hay otros factores que están limitados por su propia naturaleza. Entre los aspectos que determinarán el alcance del estudio se tiene que el trabajo se hará solamente en una aldea, el sistema de trabajo de la misma esta influenciado por el carácter y personalidad de su coordinador, lo que necesariamente no es generalizable a otras y se desarrollará solamente en el marco de la misión Sucre. Todos los aspectos anteriores constituyen a su vez las principales limitaciones de la investigación.

Hipótesis

Si se implementa un sistema integrado para la administración de aldeas universitarias de la misión Sucre, será posible mejorar la calidad de la misma en el contexto social venezolano.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Calidad Calidad en Sistema Educativo. Mejoramiento de Calidad Herramientas para Gestionar la calidad. Percepciones de Calidad.		
Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Sistema integrado de administración y/o gestión. Sistemas de Administración de Gestión de instituciones Educativa. Herramientas para el desarrollo de Sistemas de Administración.		

Gaitán Fonseca, C. (2011). La administración como sistema de organización., from <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EplkylkylWamwUOgX.php>

ICETEX, C. (2005), from <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/elicetex/sistemaintegradodegesti%C3%B3n.aspx>

PSI, G. (2013). ¿Qué son los sistemas de gestión? , from <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>

Tenorio Dávila, A. (2005). REGLAMENTO DE LA GESTION DEL SISTEMA EDUCATIVO, from <http://www.slideshare.net/diebrun940/reglamento-de-gestion-educativa>

Vergara, G. (2009). ¿Qué es un Sistema de Gestion? , from <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

Capítulo 1: Marco teórico y referencial de la investigación.

Introducción.

En el presente capítulo se realiza un análisis del estado del arte existente sobre gerencia empresarial y la administración en instituciones educativas, sobre la calidad en su concepción general y de forma particular a los servicios educativos, además se exponen elementos acerca de los sistemas integrados gestión y se particulariza en los sistemas integrados de gestión en instituciones educativas; con el desarrollo del capítulo se construye un marco teórico y referencial cuyos aspectos centrales se describen en el siguiente hilo conductor. El objetivo del capítulo es sustentar la importancia de implementar un sistema integrado de gestión en instituciones educativas y específicamente en aldeas de la Misión Sucre, así como las herramientas que podrían utilizarse durante la investigación, así como interpretar resultados de investigaciones precedentes que podrían utilizarse como referentes de comparación a los que se obtengan en el presente trabajo.

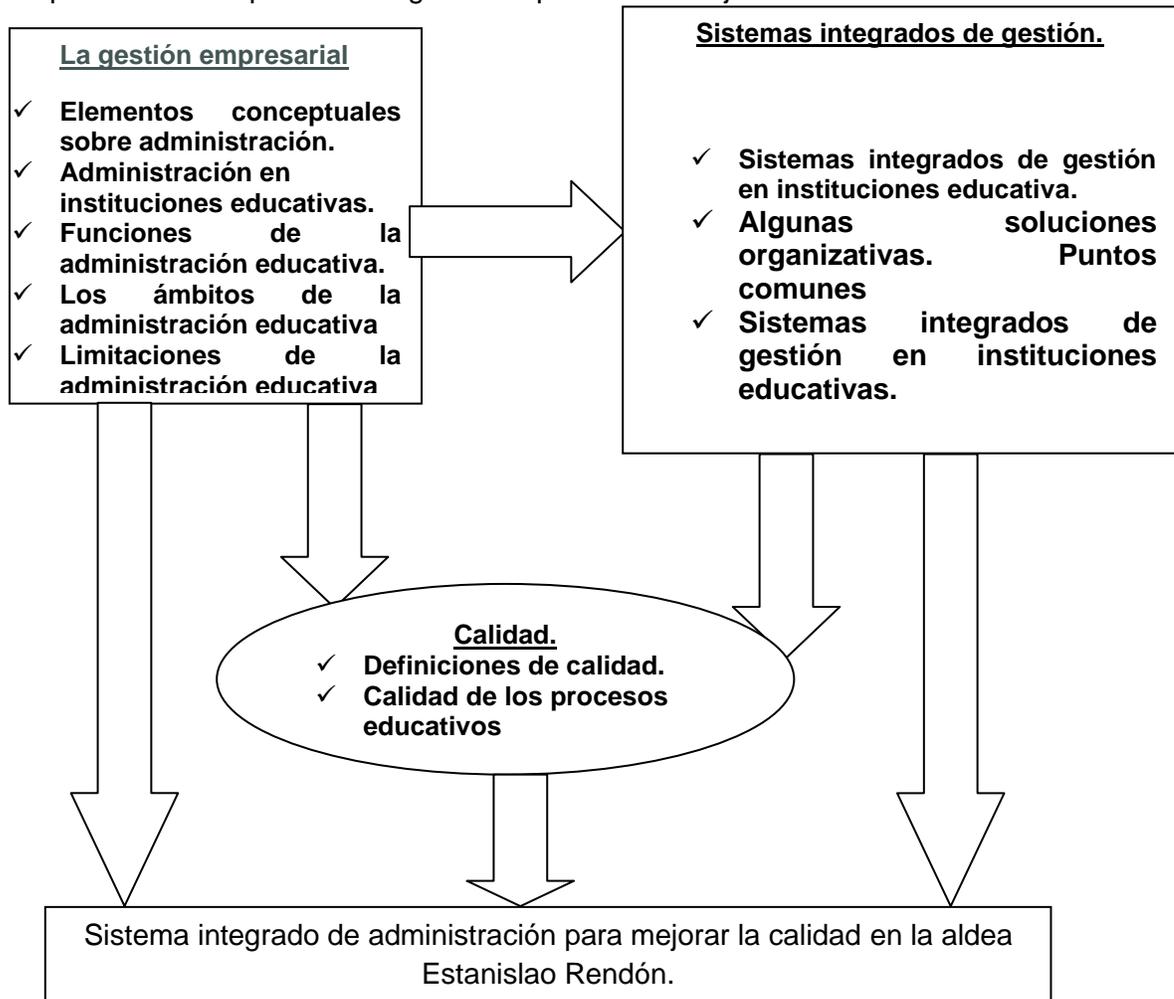


Figura 1: Hilo conductor Fuente: Elaboración propia.

1.1 LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Una empresa es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello, utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión. Entonces, no es necesario inferir la existencia de un sistema organizacional compuesto por una serie de subsistemas que agrupan, cada uno de forma peculiar, los recursos empresariales y que a su vez interactúan entre sí de una manera muy activa, esta concepción de empresa es aplicable a instituciones educativas y específicamente a las Aldeas Universitarias de Misión Sucre, las que necesitan una importante complejidad e integralidad de gestión (Delgado Palomino, 2006).

En el desarrollo de sus actividades toda empresa debe afrontar cotidianamente condiciones de rigor extremo determinadas por variaciones internas, de la propia entidad; y variaciones externas, provenientes del entorno y normalmente fuera de control. Estos acontecimientos crean con urgencia la necesidad de una gestión empresarial capaz de lograr en cualquiera de estos momentos la mejor solución disminuyendo gradualmente la improvisación y el riesgo en la toma de decisiones (Delgado Palomino, 2006), lo cual es igualmente necesario en las Aldeas de la Misión Sucre en Venezuela.

Sin embargo, la empresa en general se está haciendo más especializada. Las organizaciones están dejando de cubrir una gran cantidad de procesos para enfocarse en unos cuantos de forma exhaustiva, dejando los otros a demás organizaciones que establecen con las primeras, convenios o alianzas estratégicas. Esta especialización, ha hecho que las empresas realicen actividades repetitivas mediante el desarrollo de funciones también repetitivas, por lo que los acontecimientos de la gestión normal pueden llegar a predecirse con un cierto grado de anticipación (Delgado Palomino, 2006). De igual forma, puede esperarse un cierto grado de similitud e incluso de coincidencia en los problemas que se vayan presentando; esta realidad sin embargo no es aplicable a la universalización de la universidad en Venezuela, ya que por el contexto y demandas propias requieren de que el 100% de sus procesos sean administrados por sus integrantes, aun cuando requiera de alianzas estratégicas con otras entidades.

De acuerdo con lo expresado, una buena gestión empresarial debe estar basada en la mejor preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su

posible grado de variación. Es más, la nueva gestión empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con nuevos estándares de calidad, estándares ambientales y estándares de prevención de riesgos laborales y sociales. Por lo tanto, la planificación y utilización del capital humano y de los recursos materiales e intelectuales deben apuntar a la satisfacción de estos estándares, que parten de las mismas exigencias del consumidor, con la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso (Delgado Palomino, 2006).

La adecuada preparación de estos recursos facilitará la puesta en marcha de una estrategia a seguir, lo cual es necesario también en el sector educativo y en general deberá estar basada en las siguientes acciones:

1. Definición del escenario más probable en el que van a discurrir las actividades de la organización.
2. Planificación y desarrollo de los procesos que mejor contribuyan a la obtención de los mejores resultados dentro del escenario definido.
3. Preparación de los elementos humanos, materiales e intelectuales para hacer frente con éxito a los acontecimientos variables que no se hayan podido prever.
4. Puesta en marcha de los adecuados procedimientos para mejorar los procesos repetitivos y aumentar el grado de conocimiento mediante el aprendizaje de los sucesos variables

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse perjuicios en su aplicación.

Este sistema de gestión puede planificar separadamente los distintos aspectos de cada proceso para luego ser aplicados individual y sucesivamente por cada una de las áreas de la empresa; o planificar de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos forman parte de un sistema conjunto de gestión que considere tres de las posibles perspectivas de gestión de la empresa, como son las correspondientes a calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, teniendo en cuenta que el procedimiento utilizado no ha de partir de un único sistema, sino de la integración de los que afectan a estas tres especialidades.

Existen muchas similitudes entre los conceptos de Gestión de la Calidad (ISO 9000), Gestión Ambiental (ISO 14000), y Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (OHSAS 18000), ya que los principios de una buena gestión son los mismos, así como sus implantaciones y puntos normativos. Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo industrial (Delgado Palomino, 2006). Así, en muchas organizaciones la seguridad sigue dependiendo de recursos humanos, mientras que la calidad lo hace de operaciones, y medio ambiente se ubica en áreas técnicas.

Los tres sistemas han tenido un origen diferente, la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad

La prestación de servicios, sector terciario, es por mucho la actividad económica que más ha crecido en las últimas décadas en el mundo. (Zeithaml, 2007) afirma que la “economía norteamericana se ha convertido en una economía de servicios, con una participación de hasta un 75% del PIB nacional y genera nueve de cada diez nuevos empleos(...)” (p.1); al respecto, (Muller, 2003) sostiene que la calidad en la prestación de servicios se puede constituir en la ventaja competitiva más importante para las empresas. En este orden de ideas, la educación como sector de servicio que aporta a toda la sociedad y ente dinamizador de la economía, no es medida por los valores materiales que obtiene, sino por la capacidad de formar recursos humanos capaces de aportar a la sociedad (Regalado, 2009).

Se debe entender que los servicios educativos tienen la cadena de valor o cadena productiva integrada por el conjunto de actividades que se articulan técnica, económica y organizativamente para el desarrollo de los procesos que interactúan hasta la graduación de profesionales que se ponen al servicio de la sociedad y sus entidades. En esta cadena de valor intervienen todos los miembros de la institución educativa y por tanto todos deben estar comprometidos con los procesos de gestión que tienen lugar (López Rodríguez, 2009).

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión las técnicas avanzadas de dirección en el campo empresarial, sin embargo muchas organizaciones todavía son reticentes a su aplicación para lograr mejores resultados en la gestión de los procesos. No son pocas ya las empresas de excelencia, que a través de procesos de capacitación o de consultoría, se

esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes, las instituciones educativas venezolanas y específicamente las vinculadas con la Universalización de la Universidad no se han apropiado aun suficientemente de estas técnicas para mejorar sus resultados continuamente (Guilarte Barinaga, 2011).

De ahí el auge alcanzado por la Dirección Estratégica (DE) en particular lo concerniente a la etapa de formulación de las estrategias organizacionales. Así mismo, la aplicación de la Dirección por Objetivos (DpO) y la Dirección por Valores (DpV) que han venido impulsándose en los últimos años, también han servido como catalizador de procesos de este tipo, pues en su contexto se comienzan a introducir muchos de los conceptos y técnicas de la DE (Guilarte Barinaga, 2011).

En el campo de la gestión empresarial, según (Guilarte Barinaga, 2011), como soporte al proceso estratégico, la conducción de las personas se convierte en factor competitivo de gran importancia para lograr las metas propuestas, de ahí la importancia de la gestión del talento humano (GTH). La búsqueda constante de la calidad, la gestión de riesgos para la prevención de hechos que afecten a la organización, el perfeccionamiento constante de la misma, de la seguridad y el medio ambiente, así como el control, se convierten en herramienta de primer orden para lograr la excelencia en los procesos que se desarrollan, necesidad de la que no escapan las aldeas de la Misión Sucre en Venezuela.

Sin embargo, la gestión independiente de estos procesos así como la aplicación de soluciones organizativas y herramientas de gestión, independientes unas de otras, configuran un SISTEMA DE DIRECCIÓN FRAGMENTADO para la empresa, donde sus directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada proceso, estos aspectos abordados por (Guilarte Barinaga, 2011) están presentes en los coordinadores de las aldeas universitarias de Misión Sucre.

De lo que se trata, entonces, es de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección donde se vayan incorporando coherentemente las soluciones organizativas, para elevar la efectividad, eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones a corto y a largo plazo. Construir un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la organización, sus trabajadores y la sociedad, los cuales deben participar activamente en el sistema (Guilarte Barinaga, 2011).

La revisión de la literatura especializada, así como la experiencia de docentes y empresarios consultados permiten sistematizar las insuficiencias que más se regularizan en instituciones educativas y que se manifiestan también en la Misión Sucre, estas son: uso ineficiente de los recursos, duplicidad de esfuerzos, dificultades en el acceso a la información, mayores costos de implantación de herramientas de gestión, incremento de los trabajos administrativos, visión fragmentada de la organización, inhibición de la cultura de calidad y excelencia, incremento del tiempo de respuesta a las exigencias.

1.2 Elementos conceptuales sobre administración.

Durante la década de los sesenta Knezevich referenciado por (Rojas Linares, 2011) define la administración como: *"proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos ..."*

El propio (Rojas Linares, 2011) refiere que un grupo de expertos de la OEA la definió como: *"proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos, técnico, finanzas, energía y medio ambiente requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema productivo o de servicio. Estos elementos conceptuales están suficientemente derivados en la bibliografía a las entidades educativas."*

1.2.1 Administración en instituciones educativas.

En la misma década de los setenta el peruano Antonio Pinilla ofrece una definición de administración educativa, básicamente para el nivel universitario, afirmando que: *"consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos"* tomado de, (Rojas Linares, 2011).

Una definición derivada de la administración general podría expresarse de este modo: *Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un elevado rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve* (Rojas Linares, 2011).

Es necesario interpretar que la educación es considerada una actividad institucional, por tanto es susceptible de ser administrada en base a los elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa, ciencia para algunos. La educación, en razón de su

amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas. La administración de la educación puede abarcar con las diferencias del caso tanto el nivel macro educativo, sistémico, como el nivel micro educativo institucional, cuya responsabilidad corresponde al estado y a los promotores o directores, respectivamente, lo que implica el conocimiento indispensable de la teoría política (Rojas Linares, 2011).

En el caso del macro sistema puede ser la administración educativa nacional, regional, departamental, municipal, o cualquier otra división político administrativa existente, caracterizada por las funciones básicas de: definición de políticas, normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, supervisión, evaluación, investigación, etc.

En el segundo, el microsistema se refiere a la administración escolar de uno o varios establecimientos educativos, caracterizada por la aplicación de las políticas, el cumplimiento de las normas, la ejecución del presupuesto y el desarrollo del currículo que además son objeto de supervisión y evaluación, tanto interna como externa.

Funciones de la administración educativa.

La administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas (Rojas Linares, 2011):

- Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo.
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas.
- Formulación de la normatividad académica y administrativa.
- Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas).
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Administración integral formación, desarrollo y bienestar.
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.
- Regulación y supervisión de los sistemas.

Por su parte, a la administración en el nivel micro le corresponde básicamente:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.

- Relacionar el centro educativo con los padres de familia y con la comunidad del entorno.
- Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y de desarrollo personal.
- Aplicar un sistema de evaluación que comprenda al alumno, docentes y a la institución en su conjunto.
- Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.
- Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.
- Actividades extraescolares de diversa índole.
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado, etc.

El cumplimiento de estas funciones, en ambos niveles, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales consistentes en: planificar, organizar, dirigir, controlar, cuyas características se resumen a continuación.

Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.

Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.

Desconcentrada, para hacer factible la atención del servicio educativo hasta los lugares mas recónditos del país.

Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.

Interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.

Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida. flexible y eficaz posible.

Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.

Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad

La administración de la educación es una derivación de la administración general, por lo que se considera perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación, no obstante se evidencia que en las aldeas universitarias de Misión Sucre muchas de estas características de la administración educativa no se manifiestan adecuadamente.

Los ámbitos de la administración educativa

La administración de la educación se ejerce, obviamente, en toda entidad o ámbito jurisdiccional donde se realice la educación. Es indudable que constituye actividad básica del Ministerio de Educación y en menor proporción de otros sectores. Se puede inferir que cualesquiera que fuesen los ámbitos de acción de la administración de la educación el que tiene un incuestionable predominio es el de la dirección o gestión de entidades educativas o administrativas tanto a nivel general como en alguna de las unidades operativas especializadas en materia de administración curricular de personal, planificación, supervisión, control, etc. Un mayor grado de especialización y experiencia permitiría cumplir funciones específicas de asesoría, investigación y docencia en el área.

Limitaciones de la administración educativa

El desenvolvimiento de la administración educativa se ve limitado por una serie de problemas de orden económico, político, estructural, etc.

- De orden económico: Los presupuestos siempre resultan insuficientes, agravándose con el uso inadecuado de los escasos recursos; por ejemplo, los bajos sueldos para el personal docente, que ocasionan actitudes negativas en su desempeño profesional. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo. Una estrategia que podría posibilitar un mejor servicio educativo sería la autonomía económica de que podrían disfrutar los centros estatales, lo cual le permitiría gestionar mejor y generar más recursos financieros.

- De orden político: La excesiva influencia del contexto político del partido gobernante, tanto para nombramientos, creación de centros educativos y otras acciones administrativas. De otro lado, la falta de claridad en la fijación de políticas educativas o de continuidad en el desarrollo de éstas, aun dentro de un mismo gobierno, dificultan enormemente la gestión institucional.

- De orden legal: La abundancia de normas, muchas obsoletas o anacrónicas y aun contradictorias, en otros casos mal formulados o mal interpretados, que conducen a un enfoque burocrático de la administración.
- De orden estructural: Excesiva centralización de responsabilidades en las dependencias del Ministerio de Educación, sobre todo a nivel de Alta Dirección. La filia de coordinación entre dependencias del propio ministerio y de éste con otros ministerios. Estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios con énfasis patológico en el "papeleo"
- De orden personal: La deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado agravada por los despidos masivos; la falta de conciencia que la administración de la educación es una actividad especializada, que genera una mentalidad burocrática en algunos sectores; nombramientos por consideraciones no profesionales y la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales al servicio de la educación, serán trabas que deben ser superadas si se quiere "modernizar" el sistema educativo.

Algunos de estos obstáculos se manifiestan también de alguna manera en el proceso de universalización de la universidad venezolana, lo que sustenta la necesidad de profundizar en su sistema de gestión y proponer cambios que lo dinamicen en función de mayor calidad.

1.3 Tendencias en la administración educativa.

La formación del profesorado: nuevas competencias administrativas y gerenciales

La construcción de una sociedad basada en el conocimiento tiene como eje central la educación. Frente al proceso de la globalización actual, existe un consenso cada vez más generalizado entre los organismos internacionales sobre el tema de la educación y, que el mismo debe abordarse en todos los países y regiones del mundo, tanto por considerar nuevos paradigmas educativos, como por las tecnologías de la información y la comunicación que mejor apoyen los procesos que se llevan a cabo en las instituciones y la transferencia y acceso al conocimiento (Salazar, 2004).

Con la misma importancia deben incluirse en la formación del profesorado aquellas competencias no solamente de índole académica sino también competencias administrativas, gerenciales y éticas para que la educación sea de calidad. En relación con esto, (Cebrián, 1997), expresa: "Hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial del profesorado que en la sola adquisición y actualización de infraestructuras" (p.1). Sostiene además, que el gran reto de la innovación tecnológica en los

centros educativos consiste, en un cambio de mentalidad en el profesorado y en su práctica docente. Dentro de esta misma tendencia, (Hernández, 1999) señala que:

Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales. Ello exige del docente una gran responsabilidad y una gran flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y construir conocimiento sobre su propia práctica. Esta exigencia lleva no sólo a la valoración del trabajo y de su producto, sino al reconocimiento del otro, se trata de desarrollar competencias no sólo académicas sino también éticas en la comunidad educativa.

Estas posiciones sitúan nuevamente en la educación la responsabilidad del desarrollo de las potencialidades futuras de la sociedad. La responsabilidad aludida opera en el orden que recuerda que arriba están los valores permanentes y abajo esta la interioridad del ser humano, y esto sólo es posible mediante la relevancia de la tarea de la educación, como fuente de conocimiento y proceso de sensibilidad (Lipovetsky, 1991).

Esta tarea de la educación no puede ser cumplida a cabalidad sin una renovación permanente de sus contenidos, estrategias, métodos y formación permanente del profesorado con exigencias éticas derivadas del propio avance tecnológico. Sin embargo, la necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, y el desarrollo de los países. En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad nacional y competitividad internacional acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo.

La situación descrita constituye a su vez, uno de los hechos más significativos que inciden en la reestructuración de muchas de las formas organizativas presentes en las relaciones humanas, con una incidencia directa sobre una parte importante de las actividades del sistema educativo. Por ello, será necesario revisar con profundidad la cultura de la organización educativa como un medio para poner en marcha las estrategias para el proceso de cambio institucional tal como lo señala (Ossorio, 1999). Lo anterior es de absoluta validez en las aldeas universitarias de Misión Sucre, donde existen abundantes reservas organizativas para lograr un cambio en la calidad y sus resultados.

Por ser una organización de formación, debe tenerse en cuenta entre otros aspectos, que es un proceso de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo. Se trata de una relación y una integración de los dos ámbitos de la práctica, en la cual el docente no sólo es aquel que está a cargo de un salón de clases, sino en la cual el docente desempeña responsabilidades administrativas y gerenciales, un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en las instituciones. Ambos procesos deben ser tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia y eficacia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para el desarrollo y bienestar de un país.

Esto quiere decir, que el punto focal de una reforma educativa para este siglo XXI debe ser la elevación significativa y generalizada de la calidad de la educación, su principal desafío, en esa dirección sería articular las necesidades y demandas actuales de la sociedad de formar maestros bien preparados con conocimientos actualizados sobre liderazgo ético, de gestión de calidad, formados con nuevos medios tecnológicos, acompañados de modelos didácticos eficaces, con diseños y revisiones pertinentes del currículo escolar, con investigaciones que iluminen los problemas, con desarrollo experimental e imaginación creadora, que deben venir de una educación superior que sea ella misma, también de alta calidad.

Lo anterior es de absoluta validez en la Misión Sucre de Venezuela y específicamente en el programa nacional de formación de educadores, PNFE, ya que la aptitud y actitud con que los docentes de dicho programa enfrenten la formación de los futuros educadores, será cardinal no solo en la propia calidad de los graduados, sino en la visión que recibirán como ejemplo de sus propios profesores de la necesidad de integrar la actividad docente y administrativa desde el aula.

(Torres, 2002), afirma que "...la prolongada y profunda declinación que vive Venezuela se debe, en gran parte al tipo de relación que tenemos con el petróleo; a una estrategia de desarrollo industrial errónea y al deterioro sostenido de la educación". De acuerdo a lo antes expuesto, se puede inferir que cada vez más, se tienen menos personas preparadas con menos educación y sin formación ética, elementos esenciales para el bienestar de la sociedad. La gente en opinión del propio (Torres, 2002), se forma a través de la familia, la escuela y el trabajo. Por ello, la prioridad de incluir el componente ético en la formación del

profesorado, en este orden de ideas, (Guédez, 2002), afirma que uno de los roles más relevantes del gerente y/o administrador es, ser un maestro ético para sus subordinados y coparticipantes del entorno.

1.4 Calidad.

Definiciones de calidad.

Cuando se revisa la evolución de la definición de calidad pueden encontrarse diferentes acepciones (Romero Romero, 2011), que en el propio desarrollo teórico ha tenido transformaciones que se incluyen en la definición a que se puede acoger cualquier investigador en la actualidad; en este sentido de la definición de P. Crosby enfocada a “Cumplir especificaciones”, de J. Juran orientada a “Adecuación para el uso, satisfacción de necesidades del cliente” y la de E. W. Deming que plantea centralmente “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costos, adecuado a las necesidades del mercado”, se puede encontrar planteamientos posteriores como la definición de A. V. Feigenbaum que define la calidad como “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la Calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente” o la de G. Taguchi que la define “Calidad como función de pérdida”.

De todas estas acepciones emerge de alguna manera la definición que a juicio de esta autora debe considerarse en cualquier análisis de calidad asociado a la producción y los servicios y es la que aparece en las normas ISO 9000 que definen a la calidad como “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso cumple con los requisitos, de los clientes y otras partes interesadas”.

La calidad es una característica representativa de un alto nivel de rendimiento y durabilidad, que se presenta en diferentes ámbitos y proporciona satisfacción al individuo y la sociedad. La calidad es vista como el resultado de un proceso que produce estabilidad y eficiencia en los productos y servicios y que crea fortaleza en las instituciones de un país.

Calidad de los procesos educativos

¿Qué es la calidad de la educación? La calidad es un concepto multidimensional que se refiere tanto al producto de la educación como a los recursos y procesos que lo producen; tanto a nivel absoluto de sus resultados como a los incrementos generados en el proceso; tanto a elementos cognoscitivos como a elementos éticos del aprendizaje. No existe esa

calidad sino hay avance cognoscitivo de los educandos, incluyendo no solo la comprensión del fenómeno sino de la dimensión práctica del saber y del saber hacer (Mayorga, 1999).

Desde esta óptica, la calidad precisa un ciclo, un proceso, y como tal requiere ser planificado, organizado, dirigido, evaluado y retroalimentado a fin de que no sólo tenga un nivel aceptable, sino que pase por períodos permanentes de mejora que le permita al mismo tiempo, hacer eficiente el aprovechamiento de los recursos de la organización y aumentar el nivel de calidad de los bienes y servicios que ofrece. La calidad de la educación se puede expresar como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que singularizan esa calidad y la hacen distinguirse (Salazar, 2004).

Sin embargo, en esa aparente neutralidad del concepto, se reconoce la responsabilidad y el compromiso con la búsqueda sistemática y continua de la excelencia, implícito dentro del propósito de la educación. Por todo ello, debe constituirse en el norte de una reforma educativa y el dictamen para quienes tienen la misión de conducir eficientemente una institución educativa donde se refleje la orientación al logro con alcances significativos en la administración educativa (Salazar, 2004).

De acuerdo a lo señalado por (Arríen, 1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Lo anterior deja de manifiesto la importancia del desarrollo de "competencias" en la formación y la docencia es de calidad si logra desarrollar competencias en el educando.

Las competencias se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe. Sin embargo, para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.

Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final. (De la Orden Hoz, 1997) propone un modelo que intenta

abstraerse de las diferentes concepciones de la calidad docente, existentes de acuerdo al análisis planteado por (HARVEY, 1993), en el cual la calidad de un sistema educativo o de una institución, se definiría por un juicio de valor susceptible de apoyarse en múltiples criterios diferentes entre sí y, en ocasiones, contradictorios.

Cuando se aplica el concepto «Calidad» en organizaciones de formación debe tenerse en cuenta que los procesos en las organizaciones de servicio, y sobre todo en las de formación, están influenciados por muchas variables, pero siempre una o pocas de ellas son realmente más importantes que el resto y sus combinaciones. Tales variables o factores son denominadas como variable o factor dominante. El conocimiento de qué variable o factor es realmente el dominante ayuda al proceso de administración y planificación para la localización y asignación de recursos y prioridades.

Los componentes de los servicios de las organizaciones de formación técnico y profesional, y en general los referidos a educación, contienen elementos *tangibles* e *intangibles*. La calidad en la educación en general no puede ser definida exclusivamente por ninguno de los enfoques dominantes. Ambos son apropiados para distintos componentes por lo que se requiere una definición compuesta. Es por esto que los componentes de los servicios de las organizaciones de formación técnico y profesional contienen elementos que son difíciles de medir o estimar, ya que existen elementos tangibles y estandarizados, otros tangibles y personalizados, mientras de la misma forma los hay intangibles estandarizados e intangibles personalizados (Romero Romero, 2011).

«El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas del cliente (en toda su extensión) respecto a la gestión del conocimiento y correspondiente valor agregado (riqueza), a un costo aceptable (tiempo-dinero), de conformidad con las condiciones legales y contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad de sus dimensiones más importantes: accesibilidad, seguridad, higiene, transparencia, autenticidad, armonía y reputación (Romero Romero, 2011).

Cuando se analizan los sistemas de predominio, en la formación y educación hay procesos en los cuales la preparación inicial decide la calidad del resto y no da pie a improvisaciones ni a 'soluciones apaga fuegos', es por eso que para este autor un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico tributa directamente al sistema de predominio en instituciones de educación superior o a procesos de formación como la Misión Sucre.

Si se analizan los sistemas de predominio en educación, según los elementos que aporta Juran, podrían ejemplificarse como predominio los siguientes:

1. La cualificación de profesores/as y formadores/as como requisito fundamental para alcanzar los objetivos de competencia y las capacidades profesionales que demanda el sistema 'cliente'.
2. La planificación de la calidad de los métodos y formas de enseñanza aprendizaje.
3. El ajuste de los programas de formación a las especificaciones de competencia de los diferentes perfiles profesionales.

Estos elementos solo podrán alcanzar los niveles de satisfacción deseados si se administra el proceso de forma integrada, ya que se podrá trabajar toda la actividad educativa como una unidad funcional.

1.5 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN.

Las organizaciones empresariales son sistemas que contienen subsistemas como ventas, compras, personal, finanzas, producción, etc. que se relaciona de múltiples formas entre sí y que persiguen alcanzar un objetivo común. El Sistema Integrado de Gestión no es más que un sistema donde se gestiona de manera integrada los diferentes procesos que están en la organización y que actualmente se dirigen independientemente, es además una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad (Guilarte Barinaga, 2011).

El Sistema Integrado de Gestión es una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad. La realización de las soluciones organizativas de manera independiente una de otra, crea un sistema de dirección dividido, lo que se trata es de ver las interrelaciones para construir un sistema único de dirección en la empresa donde se vayan incorporando coherentemente las nuevas soluciones organizativas, para elevar la eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones a corto y a largo plazo (Aguillera Vega, 2009).

Para alcanzar un sistema totalmente integrado, la empresa tendrá que plantearse un proceso en el que dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir la integración, es decir, del grado de integración de las soluciones organizativas y de la estructura organizacional existente en cada momento, podrá encuadrarla en uno de los siguientes casos (Aguillera Vega, 2009):

Caso A: Integración nula:

- Diferentes responsables para los distintos sistemas, de forma que alguno puede que ni siquiera exista.

- Diferente documentación para los diferentes sistemas, lo que se traduce en exceso de la misma y de trabajo.
- Sistemas muy enfocados al control y poco a la mejora.
- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración metodológica.

Caso B: Integración organizativa:

- Un solo responsable con desequilibrio entre las distintas áreas por deformación según el origen formativo del responsable. Es un caso típico en las PyMES.
- Estructura documental mínimamente integrada.
- Metodológicamente se sigue lejos de la integración.
- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración metodológica.

Caso C: Integración metodológica:

- Varios responsables pero con integración metodológica. Se mantienen altos costos de estructuras y se favorecen los conflictos entre disciplinas. Es común en las grandes empresas.
- Se tiene integración documental y por lo tanto menor cantidad de documentos.
- Cuanto menos integrado esté el sistema, más se favorece la influencia de los especialistas funcionales. Por esto ellos suele ser el freno a la integración.
- Enfoque aconsejado en el proceso de integración: integración organizativa, ya que hay madurez suficiente.

Caso D: Integración total:

- Documentación reducida. Un solo responsable. Existirán conflictos pero no afectarán a las actividades por ser un equipo.
- La integración suele afectar a los procesos operativos críticos, pero puede extenderse a todos los demás.

Para esta autora la actividad de administración en la Misión Sucre, tiene un número alto de subsistemas que deben asegurarse de manera integrada, sin embargo su funcionamiento actual está más cerca de la integración nula que de otra clasificación.

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial: la idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global.

ALGUNAS SOLUCIONES ORGANIZATIVAS. PUNTOS COMUNES

En la actualidad, las organizaciones empresariales deben implantar un grupo de soluciones organizativas. Algunas de estas debido a la necesidad de lograr competitividad y otras para cumplir con las exigencias de la legislación del país. Entre las más significativas se pueden citar la Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos, la Dirección por Valores, Sistemas de Control Interno, Sistemas de Gestión del Capital Humano, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental.

Estas soluciones organizativas de desarrollarse de manera integrada, contribuiría a la mejora de los resultados y al proceso de mejora continua en las organizaciones empresariales. La implantación de un sistema integrado de gestión debe constituir una herramienta importante de soporte para el perfeccionamiento de la gestión de las empresas en el logro de sus objetivos.

Al analizar las diferentes soluciones organizativas se pueden sintetizar un grupo de aspectos comunes que son los que permiten su gestión integrada. Entre estos se destacan:

1. Papel preponderante de la dirección con un enfoque estratégico.
2. Proyectos dinámicos de mejora continúa
3. Carácter proactivo
4. Es un proyecto permanente
5. Refuerzan la necesidad del diagnóstico
6. Contribuyen a la creación de una cultura organizacional
7. Carácter cíclico
8. Implica una evaluación y control de resultados a través de la medición de indicadores
9. Demandan participación activa y compromiso del talento humano
10. Se logra mediante la formación
11. Precisa de documentación

Estos aspectos comunes establecen la posibilidad para el directivo de una conducción única sobre la base de estos preceptos teóricos que tienen en común todas ellas, además de ser el reflejo de las interacciones que el enfoque en sistema y por procesos implica. La mejora continua como enfoque para el cambio en las soluciones estudiadas constituye uno de los puntos de mayor relevancia, sin embargo en la actualidad se establece la mejora con un marcado énfasis en la solución específica y no a la mejora continua del sistema integrado.

Según la literatura consultada, se han logrado avances teóricos y metodológicos en la gestión integrada de calidad, seguridad e higiene ocupacional y medio ambiente, no

encontrándose referencias algunas con las restantes soluciones organizativas. Estas consideraciones así como las insuficiencias planteadas evidencia la existencia de un problema que requiere de la aplicación de procesos de investigación para su solución en la investigación reportada por (Guilarte Barinaga, 2011), cuyos resultados principales que sirven de referente al presente trabajo se describen a continuación.

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que plantean diferentes autores sobre los SIG y otros conceptos evaluados en el marco teórico referencial, se elaboró el modelo para la implantación de un SIG y los procedimientos para su puesta en marcha, que debe realizarse a través de la integración por proceso. El SIG se representa mediante una estructura de árbol con un tronco común, y las ramas correspondientes a las áreas de gestión: calidad, medio ambiente, seguridad e higiene ocupacional, control interno, dirección estratégica, por objetivo y valores, capital humano, entre otros.

El tronco contendría el sistema de gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política a la asignación de los recursos, etc., pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoría y la revisión del sistema.

Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares y peculiares que la incumben. Así mismo asociados a los diferentes sistemas de gestión hay un grupo de documentos normativos y legales que deben tomarse en cuenta a la hora de la integración. El modelo elaborado, para su implementación, precisa del reconocimiento en las organizaciones de la necesidad de la aplicación del SIG, sobre todo por parte de la dirección, quien deberá caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente al nivel correspondiente.

En el sistema interactúan tres grupos de interés con sus características y responsabilidades específicas. Los directivos, del cual ya se refirió el liderazgo necesario para conducir el proceso de implantación, los especialistas funcionales, que son los técnicos que atienden en la estructura formal o virtual cada una de las soluciones organizativas que se desean integrar, de ahí su necesaria preparación como experto en cada materia y los empleados que en definitiva, son los que ejecutan los procedimientos integrados que se definan por lo que su participación es trascendental.

En el modelo se refleja el liderazgo, la preparación, la participación y el compromiso como aspectos básicos comunes para lograr el éxito en el proceso que se va a desarrollar. El modelo requiere también de la formación de todo el personal, de manera tal que conozcan claramente cuáles son las herramientas y el tipo de gestión que se va a implantar. El modelo

concebido, refuerza la necesidad del diagnóstico de la situación actual, este constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño integrado del sistema de gestión y de cada una de las soluciones organizativas.

Los resultados del diagnóstico permiten definir la estrategia de mejora a partir de la definición de las políticas del SIG la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia esta función. Para su materialización las políticas se concretan en objetivos y planes de acción. El modelo incluye el diseño del sistema integrado de gestión, manteniendo la idea expresada anteriormente de un núcleo común, que contendría el sistema único de gestión para todas las soluciones organizativas y las áreas específicas que recogerían las cuestiones propias de cada una.

En todos los casos deben existir interrelaciones entre las distintas áreas en cuestión y conexiones que facilitan la integración, que se recogen durante la elaboración de la documentación conjunta del sistema integrado de gestión. La implantación del modelo debe llevar un orden o procedimiento y no termina con la realización de estas actividades, sino que el sistema debe ser objeto de un mantenimiento y mejora constante y debe terminar con una auditoría que sintetiza los problemas existentes en el sistema, permitiendo una mayor precisión en las relaciones causa – efecto.

El carácter cíclico del modelo determina la necesidad de iniciar nuevamente el diagnóstico para la evaluación de los resultados alcanzados que deben ser superiores al estado de partida del anterior, este proceso de retroalimentación constituye el portador material de la mejora continua. Por último, debe destacarse que las metas irán evolucionando, lo que permitirá lograr en las empresas mayor eficiencia y eficacia de la organización, menor esfuerzo de formación del personal e implantación del sistema y que exista alineamiento de las diferentes políticas y objetivos e integración de la información y el control de gestión. Esto constituye la solides principal del SIG.

En general, las empresas con un sistema ya implantado podrían ampliar su sistema de gestión a otros campos, al menos en cuanto al tratamiento documental, con solo incrementar los documentos ya existentes, evitando las redundancias e incluyendo referencias cruzadas e interrelaciones entre los distintos elementos específicos de los diferentes sistemas.

Sistemas integrados de gestión en instituciones educativas.

En las instituciones educativas un sistema integrado de gestión tiene características similares al de otro tipo de empresa; pero adicionalmente aparecen subprocesos que la diferencian de empresas del sector productivo o de servicio, pues por ejemplo el proceso de captación de estudiantes constituye un proceso importante a considerar, al tiempo que la

gestión de la estadística de la matrícula y el estado de avance de los resultados docentes por alumnos constituyen también procesos a tener en cuenta en el sector educativo.

Debe entenderse que la gestión integrada en educación debe atender también subprocesos como gestión del capital humano, gestión económica, logística, calidad, medio ambiente, energética, en síntesis, subprocesos que son comunes también en cualquier empresa, sin embargo en las entidades educativas y específicamente en las de educación superior, deben incluirse además de los mencionados en el párrafo anterior, la gestión del proceso de formación, del de investigación y el de extensión universitaria.

Conclusiones del capítulo.

1. Los sistemas empresariales son sistemas complejos que requieren un sistema de gestión que unifique todos los procesos que interactúan, los que además se enfrentan actualmente a exigencias cambiantes hacia lo interno y externo.
2. La administración de la educación es una derivación de la administración general, por lo que se considera perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación, lo que incluye la necesidad de unificar la gestión de los procesos.
3. La calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención y por ello la gestión unificada de los mismos contribuye directamente a un incremento de la calidad.
4. Los Sistemas Integrados de Gestión son una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para las empresas, sus trabajadores y la sociedad.
5. El sistema integrado de gestión en instituciones educativas debe incluir además de los procesos que interactúan en todas las empresas, los referidos a formación del profesional, la investigación científica y la extensión universitaria.
6. Las aldeas universitarias de Misión Sucre requieren de implementar sistemas integrados de gestión para mejorar la calidad de sus servicios.

- Aguillera Vega, J. (2009). Los sistemas integrados de gestión, from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/los-sistemas-integrados-de-gestion.htm>
- Arrién, J. (1998). *Calidad y Acreditación exigencias a la universidad*. Paper presented at the Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe, Habana.
- Cebrián, M. (1997). Nuevas competencias para la formación inicial y permanente del profesorado, from <http://www.uib.es/depart/gte/revelac/edutec6.html>
- De la Orden Hoz, A. (1997). Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su Evaluación. *Revista ELección de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1-2).
- Delgado Palomino, J. (2006). Sistemas Integrados de Gestión - ISO 9000 ? ISO 14000 ? OHSAS 18000, from <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>
- Guédez, V. (2002). La ética gerencial E. P. Venezolana (Ed.)
- Guilarte Barinaga, E. (2011). Contribución a los sistemas integrados de gestión desde la perspectiva del directivo. *Contribuciones a la Economía*.
- HARVEY, L. y. G., D. (1993). Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education.*, 18(1), 9-34.
- Hernández, C. (1999). Aproximaciones a la discusión sobre el perfil docente. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Lipovetsky, G. (1991). El imperio de lo efímero Anagrama (Ed.)
- López Rodríguez, A. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 25,(112), 131-150.
- Mayorga, R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Muller, E. (2003). Cultura de Calidad del Servicio Trillas (Ed.)
- Ossorio, M. (1999). Nuevas competencias para innovar la escuela, from http://www.anep.edu.uy/cursos_directores/Cs_educación/.htm
- Regalado, O. (2009). Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: un marco conceptual., from <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00036.pdf>.
- Rojas Linares, D. (2011). La administración y la gestión educativa. *Monografias.com*, from <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml>
- Romero Romero, O. E. G., R. (2011). [Dirección de la calidad].
- Salazar, N. (2004). Tendencias en la administración educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas tendencias en la administración educativa: cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas. *REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACION*, Vol. 2(Nº 24), 191-204.
- Torres, G. (2002). *Un sueño para Venezuela ¿cómo hacerlo realidad?* : Liderazgo y Visión.
- Zeithaml, A. (2007). Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores D. d. Santos (Ed.)

Capítulo 2: Materiales y métodos utilizados en la investigación.

Introducción.

El estudio de la literatura permitió demostrar la importancia de implementar sistemas de gestión efectivos en entidades educativas, a partir de interpretar la propia complejidad de los procesos educativos, a partir de los sistemas de gestión en el sector empresarial, considerando además experiencias de la autora en aldeas de misión Sucre, se desarrolló un trabajo de campo para consolidar la propuesta de un sistema integrado de gestión para la aldea; el presente capítulo tiene como objetivo exponer los materiales y métodos utilizados en el trabajo de investigación realizado, el que se realizó según el siguiente hilo conductor:

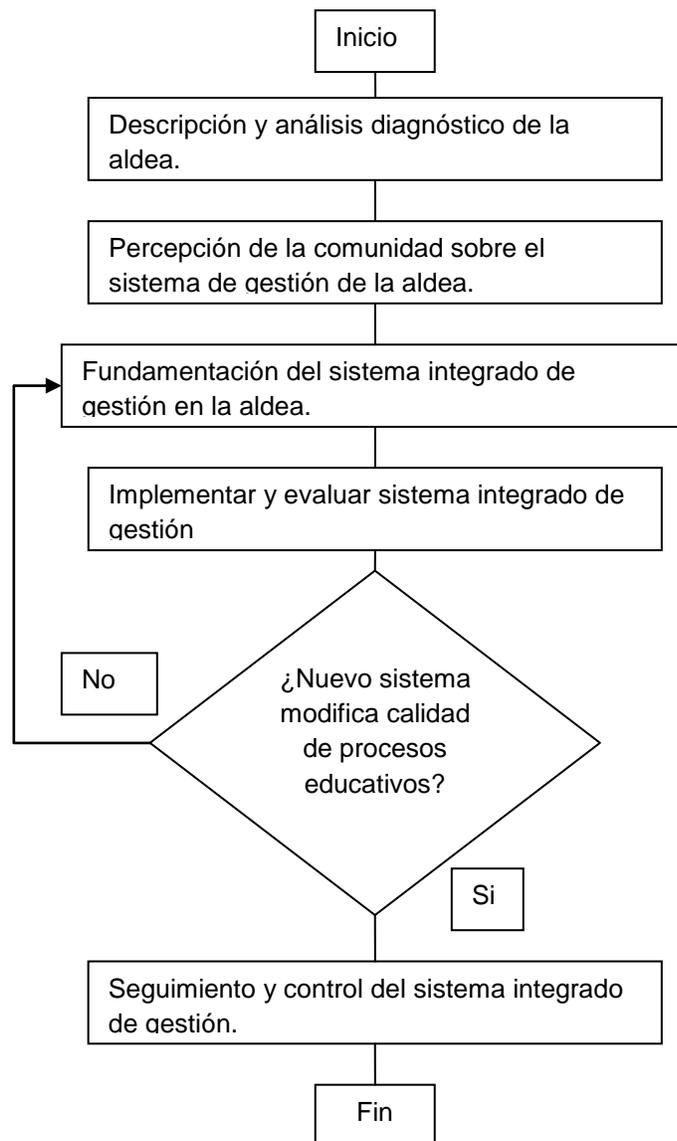


Fig 2.1: Diagrama heurístico. Hilo conductor del trabajo realizado.

2.1 Diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, su integración y la calidad.

El método general de solución de problemas plantea como punto de partida la identificación del problema y continúa con el estudio de las causas, de manera tal que se facilite la propuesta de solución y su posterior evaluación. En este sentido toda investigación se inicia por un diagnóstico que se concibe para conocer el estado de desarrollo del entorno con el que el investigador va a relacionarse, y persigue como fin identificar las necesidades inmediatas dentro del mismo, en este caso particular el sistema de gestión implementado y los posibles efectos sobre la calidad de un nuevo sistema que integre las funciones de la aldea.

A partir de los resultados de este diagnóstico se proyectará la propuesta de un sistema de gestión integrado para la aldea que provoque el cambio deseado, el que se basa en la integración de las funciones de dirección de la aldea en un sistema integrado de gestión que contribuya a mejorar la calidad de los procesos educativos.

Descripción y análisis diagnóstico de la aldea.

En la aldea universitaria “Estanislao Rendón”, donde se hace el estudio, no se ha realizado previamente un diagnóstico para evaluar las características del sistema de gestión desde una perspectiva histórica y descriptiva, por lo que para realizar la descripción y análisis el diagnóstico se emplearon métodos y técnicas de la investigación científica cuantitativa y cualitativa, que permitieron indagar sobre la situación del sistema gerencial de los procesos y la calidad actual de los mismos.

Para realizar la descripción de la aldea se profundizó en los documentos básicos y fundamentos conceptuales de la Misión Sucre editados en octubre del 2003, año en que surge la misión, y artículos de autores de la UBV que están publicados en sitios de internet y bases de datos especializadas.

A través de la revisión de dichos documentos se profundizó en la justificación de la creación de la Misión Sucre en cuanto a la selección y admisión de los estudiantes, en las nuevas políticas sociales del estado venezolano, así como también las directrices de la Misión Sucre tales como: la universalización, la innovación y flexibilización académica, la construcción de una nueva ciudadanía entre otros.

Adicionalmente estos documentos brindaron referencia a cerca de la estructura y desarrollo histórico de la aldea objeto de estudio, de manera especial se profundizó

en los programas que están representados en la aldea, así como el número de estudiantes y docentes que participan en dichos programas.

2.1.1. Descripción de la Situación de la Aldea y su Sistema de Gestión.

Análisis Histórico sobre el Sistema de Gestión.

Para realizar un análisis histórico del sistema gerencial de la aldea se hizo un análisis documental sobre la base de los aspectos legales que fundamentan el funcionamiento de las aldeas universitarias de misión Sucre, adicionalmente se realizaron entrevistas individuales y grupales a los docentes de más experiencia en la aldea, con el objetivo de valorar el recorrido de la actividad de gestión en la aldea desde su fundación hasta la fecha.

El diagnóstico también se enriqueció a través de la observación de cómo se lleva a cabo la gestión que desempeña la coordinadora de la aldea y los coordinadores de programas, en cuanto a la parte administrativa, y cómo es el desempeño de los docentes colaboradores, aprovechando la participación diaria de la autor en el contexto y su experiencia en la aldea.

También se utilizó la técnica de tormenta de ideas la cual se desarrolló idealmente con dos grupos de ocho o diez personas en este caso se contó con la presencia de los coordinadores y docentes colaboradores para conocer, en el caso de los docentes, cómo perciben el proceso de formación dentro de la aldea y la actividad de gestión y el sistema de trabajo para asegurarlo.

Mediante la tormenta de idea se trabajó en diagnosticar las principales deficiencias del sistema actual de gestión de la aldea, para lo que el trabajo buscó aplicar varias técnicas, tales como, el diagrama causa-efecto y el gráfico de Pareto.

Se elaboró un diagrama causa efecto para encuadrar todas las causas y sub causas que están actuando e infiriendo en las actividades dentro de la aldea y que producen como efecto un débil sistema de gestión en la misma. Para ilustrar el diagrama de la relación existente entre las causa y el efecto, los participantes propusieron todas las posibles causas que producen el débil sistema de trabajo, las que finalmente se unificaron por consenso en cinco grandes causas, a las que se asignaron las sub causas más importantes en cada caso.

Este diagrama se utiliza para representar la relación entre algún efecto y todas las causas posibles que lo puedan originar. Se presenta en forma de espinazo de un pez. Un eje central se dirige al efecto, sobre el eje se disponen las posibles causas. En el análisis causa efecto se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar: en este caso se trata de la deficiencia en la gestión de la aldea, posteriormente se disponen todas las causas que pueden provocar el efecto. Para definir el efecto se realizó un eficaz análisis que permitió analizar las causas de forma directa y precisa.

El gráfico o diagrama de Pareto se utilizó para elegir los pocos vitales a los que debe dirigirse la atención de los directivos de la aldea, para ellos durante el trabajo del grupo se atribuyeron valores en % a la incidencias de las cinco causas seleccionadas sobre el efecto planteado, de esta manera se ponderaron los datos para seleccionar las causas más importantes a atender. Según el principio de Pareto, si se tiene un problema con varias causas, actuando sobre el 20% de las causas se resuelven normalmente el 80% del problema, lo que posibilita concentrar los esfuerzos en las causas decisivas.

En esta investigación se utilizó el diagrama de Pareto para identificar oportunidades de mejorar el sistema de gestión al identificar las causas principales que lo están afectando en su efectividad y capacidad de crear características que permitirán trazar estrategias de mejora de la calidad en la gestión, para llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática, para analizar las diferentes agrupaciones de datos.

2.1.2. Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea.

Para evaluar la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea se adaptaron instrumentos ya validados de la bibliografía como los reportados por (Acosta Gil, 2012; CALIDAD, 2002; PORRAS AGUIRRE, 2013), los aspectos generales evaluados se exponen en la tabla 2.1

Tabla 2.1: Principales dimensiones utilizadas para el análisis.

<u>LIDERAZGO</u>	<u>SISTEMA DE GESTIÓN</u>	RESULTADOS
<p><u>Liderazgo</u></p> <p>Orientación estratégica Compromiso Responsabilidad social</p>	<p><u>Planeamiento estratégico</u> Proceso de planeamiento Estrategias y planes</p> <p><u>Enfoque en estudiantes e interesados</u> Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes Conocimiento de las necesidades y expectativas de los demás interesados Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados Tratamiento de sugerencias y quejas Medición de la satisfacción y lealtad de los estudiantes e interesados</p> <p><u>Información y Comunicación</u> Selección y utilización de información y datos Información comparativa. Definición, selección y utilización Información clave del sistema de evaluación de desempeño de la institución Comunicación</p> <p><u>Enfoque en el personal docente y no docente</u> Planeamiento y conducción Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente Satisfacción del personal</p> <p><u>Gestión de los procesos educativos y de apoyo</u> Enfoque a la gestión de los procesos Diseño de los Procesos y Servicios Procesos centrales Procesos de apoyo Procesos relativos a proveedores y prestadores de servicios</p>	<p><u>Resultados del desempeño de la institución</u></p> <p>Resultados de desempeño de los estudiantes y graduados. Resultados de la satisfacción y lealtad de estudiantes e interesados Resultados del personal docente y no docente Resultados operativos, económico financieros e intangibles de la institución Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social</p>

Las técnicas utilizadas en esta investigación para evaluar la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión de la aldea y la calidad de los procesos educativos, con sus respectivos instrumentos para la recolección de la información, fueron:

1. Encuesta.
2. Análisis de documentos.

3. Validación de datos por parte de los docentes y los directivos
4. Observación participante.

Las tres últimas al ser metodologías características de la investigación cualitativa, cumplen un papel tanto en la recogida de la información, como en el análisis de la misma y se utilizan transversalmente al recolectar información con otras técnicas o instrumentos.

La encuesta.

Una de las técnicas del enfoque cuantitativo abordada en esta investigación es la encuesta. Esta técnica permite atender el objetivo específico número dos de esta investigación: “Diagnosticar el sistema actual de administración y/o gestión de la aldea, así como la influencia que tiene en la calidad de los procesos que allí se desarrollan”; abordando así una de las etapas básicas de implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Aldea

La encuesta es una de las estrategias predominantes en la investigación social. Es muy utilizada en el ámbito educativo para la descripción y predicción de un fenómeno educativo, y como primera aproximación a la realidad o para estudios exploratorios. La encuesta se define como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de una muestra amplia de sujetos. El instrumento básico para la recogida de la información lo constituye el cuestionario.

De acuerdo con el objetivo en mención, se aplicó encuestas tanto dirigida a estudiantes como docentes, así como a otras partes interesadas. Se trató de encuestas diagnósticas por cuanto las necesidades que se lograron identificar en cada uno de los grupos participantes se traducen en las características de la gestión y el servicio educativo prestado por la institución, cuyos elementos constituyeron los insumos para proponer un sistema integrado de gestión y evaluar su incidencia en la calidad dentro de los procesos de la Aldea.

Se inició con una encuesta dirigida a la gestión de la aldea y algunos elementos relativos a la calidad Anexo 1, la que se aplicó solamente a los docentes cubriendo al 100% de éstos y posteriormente se aplicó encuesta a docentes y estudiantes específicamente para evaluar la percepción de toda la comunidad en aspectos específicos relativos a la calidad de los procesos educativos, anexos 2 y 3.

Los resultados de las encuestas fueron evaluados siguiendo la siguiente escala de valores.

Tabla 2.2. Escala de valoración de resultados de la primera etapa de diagnóstico.

ESCALA	VALORACIÓN	CATEGORÍA
1	NADA	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO
2	POCO	
3	BASTANTE	FORTALEZA
4	MUCHO	

2.2. Fundamentación de un sistema gerencial Integrado para mejorar la calidad de los Procesos Educativos.

El desarrollo organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio sobre todo en el ámbito educativo en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez más se hace necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (Calixto Rodríguez, 2006).

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Las investigaciones realizadas ponen de manifiesto la poca utilización de procedimientos, diseñados para fortalecer el desarrollo organizacional motivado entre otros aspectos, por la no existencia de procedimientos no adecuados a las características de esta herramienta en la dirección de las aldeas universitarias. Estos elementos sirven de punto de partida al resultado principal de la presente tesis de maestría que consiste en un sistema integrado de gestión que permita mejorar y cambiar la organización en las aldeas universitarias a partir del estudio teórico – práctico de la situación, aportando como resultado principal el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión que permita mejorar la calidad de los procesos educativos en la aldea Universitaria Estanislao Rendón del Municipio Rivero en Cariaco.

La gestión de los procesos en general y la calidad en particular deben ser para las instituciones de educación superior una directriz orientada a la mejora continua de sus servicios, sistemas y procesos. Su fuerza básica son las personas involucradas, los sectores sociales y económicos, su personal, sus dirigentes, sus proveedores y la sociedad que le otorga un lugar y una función de producción académica y de servicio, por tal razón la gestión integrada no es un fin, sino un camino, que requiere del trabajo diario de todos, sin importar especialidad, cargo o habilidades. La práctica constante y sistemática de los principios y valores de calidad son los elementos básicos de la cultura de calidad que la sociedad nos requiere (Calixto Rodríguez, 2006).

Considerando el hecho que en la actualidad en las aldeas universitarias no se utiliza un procedimiento adecuado a las características de las mismas, para la aplicación de una gestión integrada de los procesos en la dirección de estas instituciones educativas, para comprobar la hipótesis de la investigación de la presente investigación, se desarrollan en el presente acápite los aspectos teóricos y modelos para proponer un sistema integrado de gestión para la aldea Estanislao Rendón del municipio Rivero 4, a partir de la comprobar su factibilidad para contribuir a mejorar la calidad en esta aldea perteneciente a la Misión Sucre, a partir de los cambios de percepción sobre la calidad de estudiantes y docentes.

La institución educativa como un sistema.

En tal sentido una organización es un sistema complejo e integral, de tipo intencional o finalístico, cultural o creado y como tal intenta dar, constructivamente, respuesta a las demandas cambiantes, manifestadas en forma explícita o implícita, del medio en el cual se inserta. El documento ISO 9000:2000 define organización como "conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones", para esta autora esta definición es válida integralmente para las instituciones educativas (Tor, 2003).

Dicho en la forma más breve y general posible, una institución educativa es un grupo de personas capacitadas y coordinadas para el desarrollo con calidad de procesos educativos que permitan una transformación profunda en sus estudiantes, no solo como profesionales en una especialidad sino también como seres humanos exponentes de los mejores valores de la sociedad. Es por eso que el secreto de cualquier organización es, pues, actuar y prever las metas y acciones futuras, entendiendo que el sistema de gestión integrado se va consolidando a medida que se avanza en su implantación y el alcance mismo de las metas.

El Sistema Integrado de Gestión según el ICETEX debe contener tres elementos principales que deben ser el Sistema de Gestión de la Calidad, un Sistema de Control Interno y un sistema de Desarrollo de las Funciones Administrativas. Mediante este sistema la entidad articula su direccionamiento estratégico, políticas y procesos para lograr el cumplimiento de la normatividad aplicable, los objetivos institucionales y las necesidades de nuestros usuarios (ICETEX, 2005).

Cuando se establece un sistema integrado de gestión existen algunos elementos que deben quedar explícitamente declarados en el mismo (Sojo, 2012), los que se refieren a continuación y que serán tenidos en cuenta en la propuesta para la aldea Estanislao Rendón, aunque en el caso de esta aldea por encontrarse al principio de la implantación del sistema integrado de gestión, no se incluyen en esta primera propuesta todos estos elementos, sino los más significativos en el proceso de inicio de la implantación, por lo que los tres últimos elementos no se quedaron definidos en esta etapa inicial.

1. Definir posición y proyección de la institución, misión, visión, etc.
2. Diagnóstico de la institución mediante análisis interno – externo, FODA.
3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión Educativa.
4. Definir elementos importantes del manual de calidad, política y objetivos de calidad, así como mapas de proceso y otros.
5. Resultado por indicadores.
6. Sistema de control interno.
7. Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

2.3. Pasos en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión para mejorar la Calidad.

Definición de la misión de las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

En las aldeas universitarias no se encuentra definida la misión para cada una, sino de forma general, por lo que para elaborar la misión, se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y atendiendo a las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente.

Definición de la visión de la aldea universitaria Estanislao Rendón.

Al igual que la misión, para elaborar la visión se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, sus características y requisitos para su formulación, luego cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, y el resultado fue valorado en plenaria. Próximo al debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión de las alternativas propuestas, quedando aprobada colectivamente de la misma manera que la misión.

Diagnóstico de la aldea universitaria Estanislao Rendón.

En el Diagnóstico Estratégico se aplicaron entrevistas, revisión de documentos, observación, juicio de expertos, trabajos en grupo que permitieron el análisis interno y externo de la aldea universitaria, determinándose las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrado en el análisis estratégico de la matriz FODA.

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más importantes aunque no siempre se tiene clara su utilidad. La importancia de este instrumento en esta investigación radica en que da un diagnóstico real de la gestión de la aldea y su impacto en la calidad de los procesos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, qué, además no es otra cosa que la dirección principal de trabajo a realizar, igualmente nos muestra cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y las amenazas, así como un análisis de la interacción entre ellas, mediante una visión global e integral de la verdadera situación existente. Las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas presentes en la gestión de la aldea se obtuvieron a través de información suministrada por el grupo de trabajo con docentes y el coordinador de la aldea, además se realizaron consulta con los estudiantes, opiniones de otros docentes colaboradores de la aldea, consulta con personas que sirven de apoyo en la institución y entrevistas personalizada con algunos miembros de la comunidad, precisamente mediante trabajo en grupo se obtuvieron los resultado de la matriz de impacto, evaluando como cada fortaleza permite aprovechar mejor las oportunidades o disminuye los efectos de las amenazas, así como hasta donde cada una de las debilidades impiden aprovechar cada oportunidad o agudizan cada amenaza.

Los efectos bajos de debilidades o fortalezas sobre oportunidades y amenazas se evaluaron de 1, los medios de 2 y los altos de 3, para finalmente mediante suma aritmética de todos los impactos, evaluar en qué cuadrante se encuentra la aldea para su proyección estratégica.

Partiendo de este enfoque de gestión basado en procesos como base para la integración, se puede afirmar que un sistema integrado de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo puede definirse a través de un conjunto de procesos, interrelacionados entre sí, orientados hacia el cumplimiento de una política de gestión y unos objetivos, relativos a las áreas de gestión que se integran (Tor, 2003).

Para una organización, identificar y definir las relaciones entre los procesos del sistema integrado de gestión no es más que buscar la estructura de procesos que mejor represente a su negocio y a su organización, en lo concerniente a las áreas objeto de integración (calidad, medio ambiente y/o seguridad y salud en el trabajo).

Todo esto en fin no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global. La idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única pero teniendo en cuenta los requisitos específicos aplicables en calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc., en vez de gestionar cada función desde puntos de vista diferentes e independientes



Figura 1

Estructura en forma de árbol de los Sistemas Integrados de Gestión (Fuente: (Tor, 2003)

El procedimiento presentado pretende constituir la base para la implantación de un sistema integrado de gestión. Este sistema integrado proporciona a la entidad el cumplimiento de las exigencias de calidad, las de seguridad y salud en el trabajo y los medio ambientales que sean aplicables, de una manera eficaz y sin que supongan una excesiva carga de trabajo y se asegure el alcance de las metas de la organización..

Modelo integrado de planeación y gestión educativa

Para la propuesta de un modelo integrado de planeación y gestión educativa se debe analizar todos los procesos que interactúan en el proceso de gestión y tratar de articularlos mediante los lineamientos de las políticas de desarrollo administrativo, adaptado de (Sojo, 2012) y (ICETEX, 2005); esta integración debe lograrse con la participación de los actores directos de los procesos y sus bases estratégicas de integración deben ser:

1. Gestión de los procesos y aseguramiento de las metas.
2. Transparencia, participación e integración de todos los actores.
3. Gestión del talento humano
4. Eficiencia administrativa
5. Gestión financiera y de recursos materiales.
6. Aseguramiento de la calidad.

Para la implementación de un sistema integrado de gestión se hace imprescindible realizarlo con enfoque de proceso, que es la manera en que la empresa concentra su atención en los procesos que fluyen a través de ella o lo que es igual la orientación de la organización hacia los procesos. El término "Procesos" ha sido conceptualizado por la norma ISO 9001: 2000: "Toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que elementos de entrada se transformen en resultados". Es por ello que un punto importante en todo proceso es la administración del cambio y el nivel de involucración del personal así como la mejora de los procesos, lo que se cumple de manera particular en las instituciones educativas y específicamente en las aldeas universitarias de la Misión Sucre venezolana. En general se conoce que el enfoque de procesos posibilita (Vidal Belisario, 2012):

1. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del servicio.
2. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
3. Mayor conocimiento y control de los procesos.
4. Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
5. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Si se compara el enfoque tradicional y el enfoque de proceso en la gestión en las Instituciones de Educación Superior, IES, podrían resaltar los siguientes elementos (Calixto Rodríguez, 2006).

Enfoque tradicional en una IES	Enfoque basado en Procesos en una IES
Los colaboradores son el problema	El proceso es el que provoca los problemas
Hacer el trabajo	Apoyar a que el trabajo se haga
Entendimiento de mis funciones	Conocer cómo mi perfil profesional y académico se relaciona con el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Evaluación de los individuos	Evaluación de personal docente, administrativo, operativo, así como del proceso.
Siempre se pueden encontrar mejores profesores.	Siempre se puede mejorar el proceso
Controlar a los colaboradores	Desarrollar gente
No hay confianza en nadie	Todos somos responsables
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error ocurriera?
Corrección de errores	Reducción de variaciones
Énfasis en el producto	Énfasis en los educandos

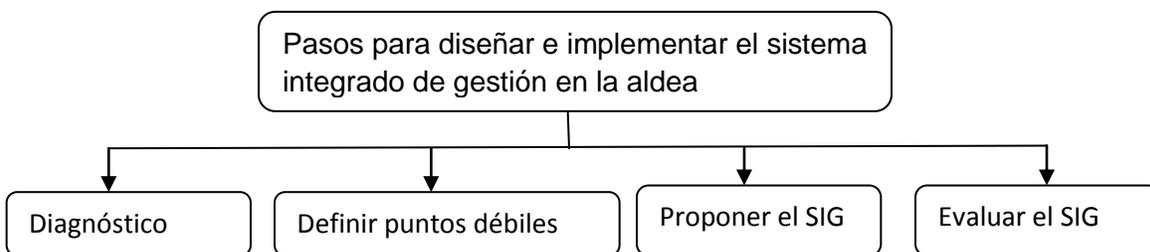
Después de analizar lo que es la gestión por procesos y lo que implica este enfoque, se debe tener en cuenta los criterios para clasificar los procesos y adaptarlos a las instituciones educativas.

Procesos estratégicos o estructurales: Procesos de decisión estratégica que involucran a los directivos y afectan a toda la organización, están relacionados con la formación, investigación y extensión.

Procesos operativos o fundamentales: Aquellos que permiten percibir la calidad y satisfacción de los clientes en cada etapa del desarrollo de las metas de la aldea.

Procesos de soporte: Se encuentran entre los estructurales y los operativos, están relacionados con la estructura física, el aseguramiento de recursos, la disponibilidad de los planes de clases y materiales para la docencia.

La implementación de un sistema integrado de gestión en la aldea Estanislao Rendón estará basada en la mejora continua de los procesos, como estrategia que permitirá a la aldea generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el entorno y respondiendo de modo eficaz a las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. Para la implementación de este sistema integrado de gestión, SIG, se han seguido las siguientes etapas generales.



Para proponer y evaluar el SIG se siguieron cuatro etapas generales que permitan cumplir con los objetivos propuestos

1ª Fase: Planificar. Definir los elementos estratégicos de la aldea, incluido los relativos a la política y objetivos de la calidad

2ª Fase: Organizar. Se definen los procesos que deben interactuar en el SIG y se organizan los aspectos de la gestión que deben priorizarse, así como la forma en que se articulan los procesos en el SIG.

3ª Fase: Ejecutar la implementación del SIG.

4ª Fase: Controlar. Determinar si el SIG funciona según lo previsto en su concepción.

Conclusiones parciales del capítulo 2.

1. Se propone una metodología en cinco pasos que permite a partir de un diagnóstico proponer un sistema integrado de gestión para la aldea e implementarlo.

2. Como parte de la metodología se fundamentan los elementos a considerar en el sistema integrado de gestión.
3. La metodología define los pasos a desarrollar para implementar el sistema de gestión en la aldea.

- Acosta Gil, E. (2012). Manual de Gestión de Instituciones Educativas, from <http://www.monografias.com/trabajos92/manual-gestion-instituciones-educativas/manual-gestion-instituciones-educativas.shtml>
- CALIDAD, F. P. N. A. L. (2002). MODELO DE EVALUACION DE LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Una herramienta para la Autoevaluación Institucional Retrieved from <http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/164399016Gu%C3%ADa%20Institucion es%20Educativas.pdf>
- Calixto Rodríguez, A. (2006). SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS IES. In ENLACE (Ed.). Retrieved from http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%206/Eje%204/Ponencia_97.pdf.
- ICETEX, C. (2005). Sistema Integrado de Gestión, from <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/elicetex/sistemaintegradodegesti%C3%B3n.aspx>
- PORRAS AGUIRRE, E. (2013). *IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO (COLOMBIA). ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES*. Doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia. Retrieved from <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Eporras&dsID=Documento.pdf>
- Sojo, O. (2012). Procedimiento para la aplicación del desarrollo organizacional en la dirección de las Aldeas Universitarias, from <http://www.monografias.com/trabajos92/procedimiento-aplicacion-desarrollo-organizacional/procedimiento-aplicacion-desarrollo-organizacional2.shtml#ixzz2xTIG6aGp>
- Tor, D. (2003). Sistema Integrado de Gestión Ambiental-Salud y Seguridad Ocupacional, from <http://www.monografias.com/trabajos12/sisteint/sisteint.shtml>
- Vidal Belisario, C. (2012). Procedimiento para la mejora de la gestión en la Aldea Universitaria Eulalia Buroz, from <http://www.monografias.com/trabajos93/procedimiento-gestion/procedimiento-gestion.shtml#ixzz2xVKbVcNQ>

Capítulo 3: Resultados y discusión.

En el presente capítulo se presentan los resultados del trabajo realizado en la aldea Estanislao Rendón, donde se realiza un diagnóstico y a partir de éste se propone e implementa un sistema integrado de gestión con el objetivo de evaluar el efecto de éste sobre la percepción de la comunidad a cerca de la calidad en la aldea.

3.1 Diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, su integración y la calidad.

Como se quedó definido en el capítulo 2 el trabajo se inició con un diagnóstico del sistema de gestión de la aldea “Estanislao Rendón”, que incluyó un análisis histórico de la institución y una valoración del actual sistema de gestión, que incluye un estudio de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión, todo lo que permite identificar los puntos débiles del sistema de gestión, que a su vez una proyección para mejorar esos puntos débiles será la guía práctica para la propuesta de un sistema integrado de gestión para mejorar la calidad.

Descripción y análisis diagnóstico de la aldea.

En la actualidad la Aldea Universitaria tiene la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que además permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos, no es menos cierto que la Aldea esta dentro de un entorno cambiante tanto por efectos internos como externos a ella, por eso es necesario pensar que el sistema de control de gestión existe para poder disminuir los efectos negativos que todos los componentes envían a la organización.

De ahí que sea ineludible poder partir de un concepto claro de lo que es el sistema integral de gestión. Independientemente de que en la Aldea esté en funcionamiento un sistema de gestión se debe comprobar que el plan estratégico esta relacionado con todos los procesos

que allí se realicen, saber quien es el responsable inmediato del sistema de gestión y además conocer como realiza la selección del personal para la Aldea.

Una de las debilidades de la Aldea ha sido el desconocimiento de lo que es un sistema de gestión y lo que implica valorar el grado de cumplimiento de los objetivos, y no poder evaluar la consecución de los resultados por los diferentes responsables ni tener control sobre los resultados a seguir. En este caso debe ser responsabilidad del coordinador o gerente de la Aldea dar a conocer el control de gestión, de lo contrario implicaría disponer de un sistema de información poco eficaz y completo que le imposibilitaría controlar la evolución de la Aldea.

El gerente debe ser quien tenga la mayor responsabilidad dentro de la Aldea el que controle la consecución de los objetivos y que no permita que la información se convierta en subjetividad elevada privando la mediación de las diferentes actuaciones y el análisis de la información la cual generara un instrumento poco eficaz para el control y la toma de decisiones.

2.1.1. Descripción de la Situación de la Aldea y su Sistema de Gestión.

Análisis Histórico sobre el Sistema de Gestión.

La Misión Sucre, se inició luego de la realización del primer censo nacional en el 2003, tiene como objetivo la municipalización y la orientación de la enseñanza de la educación universitaria hacia todas las regiones y localidades del país. Asimismo, garantiza el acceso a los nuevos bachilleres que egresen de la Misión Ribas, promoviendo así la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo de la educación en la tercera etapa. Otra tarea prioritaria es aumentar el porcentaje de alumnos que ingresan en las instituciones universitarias, y la conformación de una red con todas aquellas fundaciones y organizaciones que logren cooperar de manera sustantiva en el desarrollo de la Misión Sucre.

En correspondencia con la directriz de municipalización, se abren las puertas de la Universidad Bolivariana de Venezuela y de las Aldeas Universitarias en cada uno de los municipios del país.

En el Municipio Ribero se crearon tres Aldeas Universitarias con varios ambientes, las cuales responden a particularidades de las regiones y localidades del municipio en función de los siguientes requerimientos: potencialidad de la población a atender, necesidad de los programas en las regiones o localidades y números de instalaciones de educación superior existentes. Entre estas se encuentra la Aldea Estanislao Rendón la cual está ubicada en Cariaco municipio Ribero del estado Sucre, fue creada el 27 de noviembre del año 2007 y en ella funcionan (04) programas:

- ❖ Programa Nacional de Formación de Educadores.
- ❖ Programa de formación Gestión Social.
- ❖ Programa de Formación Gestión Ambiental.
- ❖ Programa de Formación Estudios Jurídicos.
- ❖ Desde su iniciación se ha notado con placer y satisfacción la gran aglomeración de participantes a la inserción de todos y cada uno de los programas que hacen vida en la Aldea.

La aldea cuenta además como recurso humano con:

- ❖ 01 Administrativo (coordinador).
- ❖ 27 Asesores.
- ❖ 451 Estudiantes.
- ❖ 04 Obreros.

Como en toda organización existe un proceso de admisión en este caso constituye el primer contacto de los interesados con la universidad, debido a ello, la Misión Sucre considera importante desarrollar estrategias de publicidad a través de los medios de comunicación que les permitan captar mayor cantidad de estudiantes, sin embargo, es necesario considerar

también, para lograr este objetivo, los procesos involucrados en la captación y atención del interesado a través del uso de las tecnología de la información

La misma que se hace de forma digitalizada por el participante siendo esta una preinscripción la cual será válida a través de la entrega de los documentos personales, copia de cedula de identidad, copia y vista original del título de bachiller, comprobante de la planilla de preinscripción que allá hecho por internet y un sobre de manila.

- Si el estudiante cumple a cabalidad con estos requisitos sería el primer paso dentro de este proceso de inclusión dándole inicio en el próximo tramo o semestre no obstante debe cuantificarse cuantos fueron los ingresos por programas para poder constituir los números de secciones que se formaran en ese tramo
- Con esto se parte de una solución integral de gestión administrativa para instituciones de educación superior universitario y tiene por objetivo brindar las herramientas necesarias para facilitar las tareas del proceso de admisión.
- El gerente o coordinador de aldea junto con el profesor enlace hacen la reestructuración de los horarios de las diferentes unidades curriculares y programas que envía la formación académica de la Misión Sucre para ser ajustados a las a que allí se imparten.

La misión sucre y de hecho la aldea tiene entre sus objetivos:

- Formar estudiantes agentes de desarrollo humano sostenible de su país.
- Gestionar adecuadamente los impactos de la universidad, laboral, ambiental, educativo, cognitivo y social, produciendo conocimientos sociales útiles, donde la sociedad vaya a la universidad y viceversa.
- Promover iniciativas y proyectos de desarrollo que se dirijan tanto hacia dentro de la universidad como hacia fuera, y que sean sostenibles, es decir integrados al funcionamiento normal de la institución, por lo que deben de contribuir en una mejor formación y producción cognitiva.

La misión sucre les brinda a los estudiantes una amplia gama de conocimientos científicos permitiendo romper las barreras de las asignaturas y promover la contextualización de los contenidos, procurando poner en sintonía el entorno educativo, con los objetivos del proyecto educativo integral comunitario y los proyectos de aprendizaje desarrollados en los diversos ambientes sociales.

Desde el punto de vista profesional tanto los asesores como el coordinador son personas que reúnen el perfil para ejercer la función de facilitadores dentro de la misión sucre. Sin embargo la experiencia personal de la autora en la aldea le han permitido observar la falta de motivación que presenta el personal en el momento de cumplir con sus compromisos laborales estos no demuestran suficiente interés en realizar las actividades extra curriculares que exige la aldea como tal, se evidencia gran apatía en los momentos que hay que realizar una que otra actividad que vaya en función de la misma no se puede decir que es culpa de los facilitadores por lo que se evidencia la falta de comunicación de parte del coordinador al informar de las actividades unos minutos antes de su ejecución lo que trae como consecuencia mucha inconformidad porque se rompe la planificación realizada e incumplimiento de los objetivos.

Además está el factor económico ya que hay que esperar por lo menos dos meses para recibir el incentivo salarial y esto se suma a la falta de motivación para lograr un mejor desempeño. No se puede dejar de recordar que la motivación como bien se sabe en cualquier organización es muy común que se motive al personal a fin de que estos trabajen eficientemente y cumplan con el trabajo asignado. Sin embargo a través de la observación directa realizada a los empleados de la Aldea Estanislao Rendón demostraron que a lo largo de la historia de la institución se ha presentado de manera sistemática la presencia en sus empleados de las siguientes situaciones:

- ❖ Poca participación en la toma de decisiones.
- ❖ Descontento por la impuntualidad del incentivo salarial.

- ❖ Poca participación en las reuniones.
- ❖ Incumplimiento en las actividades académicas.
- ❖ Falta de comunicación de parte del coordinador de las actividades interdisciplinarias.
- ❖ Deficiencia del personal en el desempeño laboral.
- ❖ Insuficiente flujo comunicacional del personal que labora en la misma
- ❖ Poca participación del personal en las actividades extracurriculares.

El recurso humano como elemento motor de la organización debe tener sus necesidades cubiertas para que pueda cumplir con cada uno de los roles asignados, no está demás decir que si la aldea no cuenta con un sistema de control interno se limita el alcance de parámetros de calidad por la posible manifestación de riesgos que afecten el proceso desde la posibilidad de fraudes, malversaciones y otros hechos.

Si pudiera existir un sistema integrado de gestión en la aldea que implicara, la gestión integrada de recursos materiales y presupuestarios en los diferentes procesos que allí se ejecutan, se estaría en condiciones de alcanzar resultados de mayor calidad. Los recursos que allí se manejan son insuficientes, lo que trae como consecuencia que los mismos colaboradores deban abastecerse de recursos tales como de papelería, recursos de instrucción y recursos tecnológicos por cuenta propia, lo que se traduce en mayor desmotivación del personal; aun cuando el gobierno municipal da su aporte cuando lo cree conveniente. No disponer de una combinación equilibrada de estos elementos deja ver una gran dificultad para analizar y controlar la evaluación de ingresos y gastos, todo sistema de control debe tener su propio sistema de plan de cuentas y centros de costo.

Otros de los procesos que debe integrarse al resto por su importancia en la calidad es el referido al de captación y selección de nuevos profesores. Para seleccionar los colaboradores (profesores asesores) se hace a través de los diferentes expedientes personales (síntesis Curricular) para ver si reúne las condiciones para incursionar en un programa específicos, no obstante existen excepciones cuando basado en amiguismo se

incurren en faltas que conllevan a la contratación de personas con menos nivel académico. Ese proceso de reclutamiento del recurso humano no funciona como debería, no existe ningún control como tal que garantice la transparencia del mismo.

Sin embargo no se debe dejar de mencionar que existe mucho compromiso de algunas de las diferentes personalidades que hacen vida allí. En este sentido, se puede decir que si en verdad pusieran a funcionar un sistema de control y gestión los entes organizativos le proporcionarían a su personal una variedad de incentivos atractivos, para que sirvan como impulsores en el desempeño efectivo de la aldea y de esta manera, lograr los objetivos personales y organizacionales. A todas estas es necesario concebir una estrategia que garantice el buen funcionamiento de la organización y pueda mejorar la calidad a través de los procesos que allí se realizan, es notable las diferentes debilidades presentadas en la Aldea por no llevarse a cabo en su totalidad un sistema integrado eficaz y eficiente que permita la calidad.

2.1.2. Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea.

Regularmente según la experiencia de la autora los estudiantes manifiestan su inconformidad por las repetidas veces que se les presentan las dificultades, como todo estudiante se manifiestan ante cualquier situación que le sean incómodas aunque ellos son informados de las muchas dificultades que se les puedan presentar en esta etapa de estudio en la aldea, esto denota una falta de reconocimiento por parte de ellos sobre la posibilidad de inclusión y formación profesional que el gobierno les da a través de la misión, lo que evidencia una deficiente formación político cultural de estos estudiantes; pues no reconocen siquiera las muchas estrategias, que incluye el uso de locales en instituciones educativas de primaria y secundaria para poder desarrollar el proceso docente.

Precisamente los problemas de infraestructura de la misión constituyen una de las debilidades más grande por no poseer una estructura propia y ese mismo hecho ocasiona que el estudiante algunas veces pierda parte del tiempo sin poder recibir las clases ese día por la sencilla razón de que las personas que laboran los días de semana en las instituciones educativas no hayan hecho llegar las llaves a quien pudiera solucionar, esto trae descontento en el estudiantado y pérdida total de tiempo y conocimiento, obliga a los profesores asesores a reprogramar los objetivos previstos para ese momento.

Esto conlleva a interesantes asuntos metodológicos para las investigaciones en el sector, reviste implicaciones políticas posteriores referidas a la definición de la población objetivo o beneficiada por la nueva educación inclusiva, pero sobre todo, en concordancia con un análisis macro sobre la exclusión social y sus lógicas de acción, abre las compuertas para que la misión se convierta en una alternativa educativa para los sectores excluidos socialmente.

Sin embargo, la pertenencia o acción social de estudiantes y docentes en un mismo espacio sociogeográfico favorece el interés por la inserción social de la experiencia educativa y la búsqueda de mecanismos que coadyuven a las comunidades, traduce en una mayor comprensión y compenetración con las especificidades culturales; esto favorece un encuentro de saberes y experiencias en el que los discursos académicos en la formación del estudiante ceden, se cuestionan, reinterpretan y se instrumentalizan en función de la realidad social.

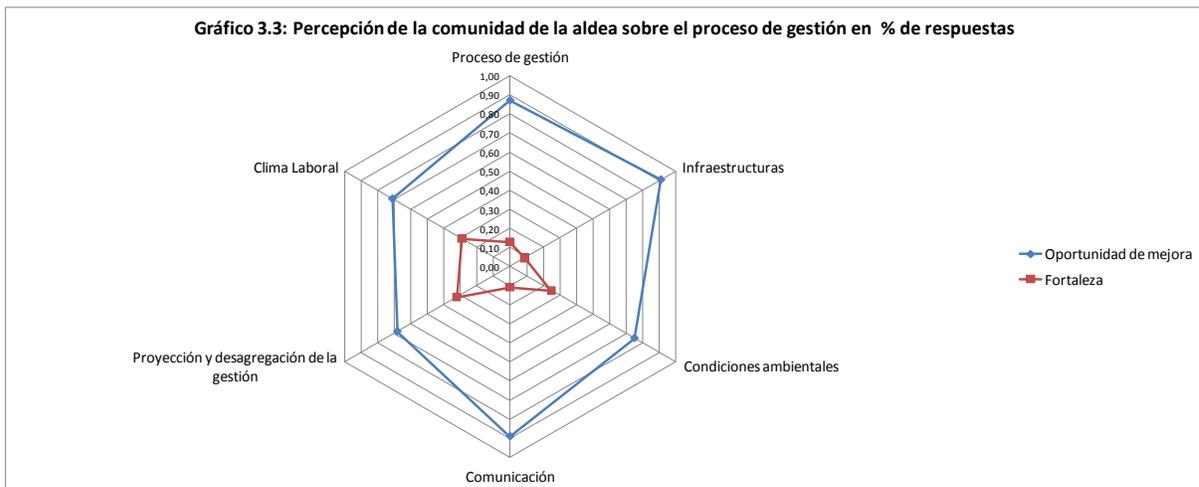
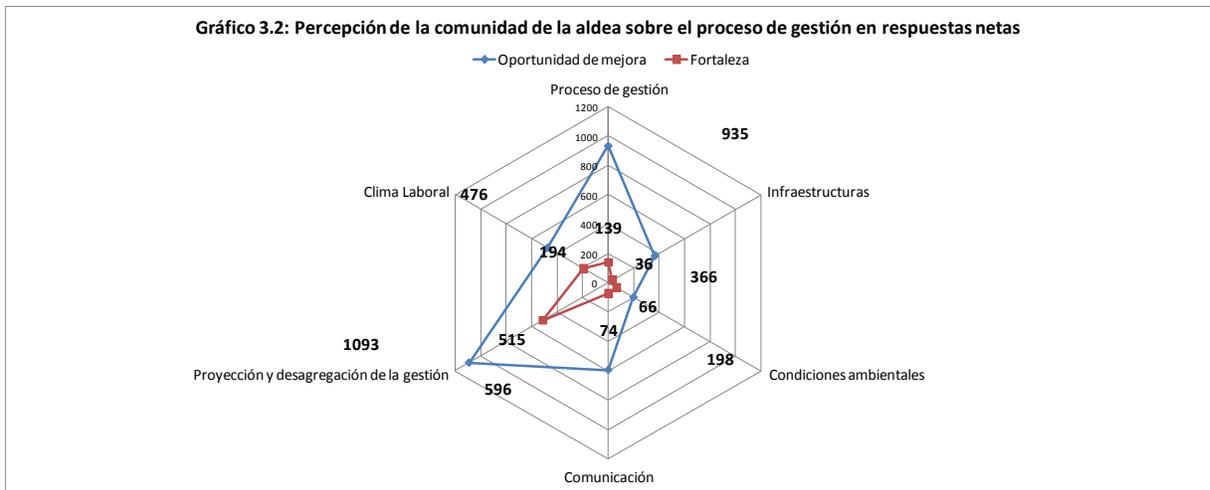
De igual forma se puede decir que no es nada mas la dificultad de los espacios como tal también se presenta otros inconvenientes como la falta de información sobre los record académicos los mismos que son introducidos en una maya curricular que se maneja en el nivel central y muchas veces dejan de aparecer aunque el proceso de inserción de notas se haya realizado en este caso no se le puede adjudicar culpas ni al gerente ni a los profesores si no al sistema que se maneja en la Misión Sucre.

No existe ningún otro tipo de beneficio a parte de prepararse para la vida que es bien importante pero no se puede dejar de mencionar que estos estudiantes no cuentan con ningún tipo de medios, transporte para su movilización del sitio de referencia hacia donde se encuentra la aldea, esto atenta contra la calidad de la educación, porque debido a esto las actividades se atrasan para estos triunfadores; ante esta realidad se plantea definir un Sistema Integrado de Gestión desde el punto de vista de la Misión Sucre y porque es necesario su funcionamiento en la actualidad, con el solo objetivo de lograr efectividad en la implementación del reglamento de la misión Sucre.

Al aplicar las encuesta no 1 expuesta en el capítulo 2 y que aparece íntegramente en el anexo 1, orientada a evaluar la percepción de la comunidad de la aldea sobre el sistema de gestión pudieron obtenerse los siguientes resultados.

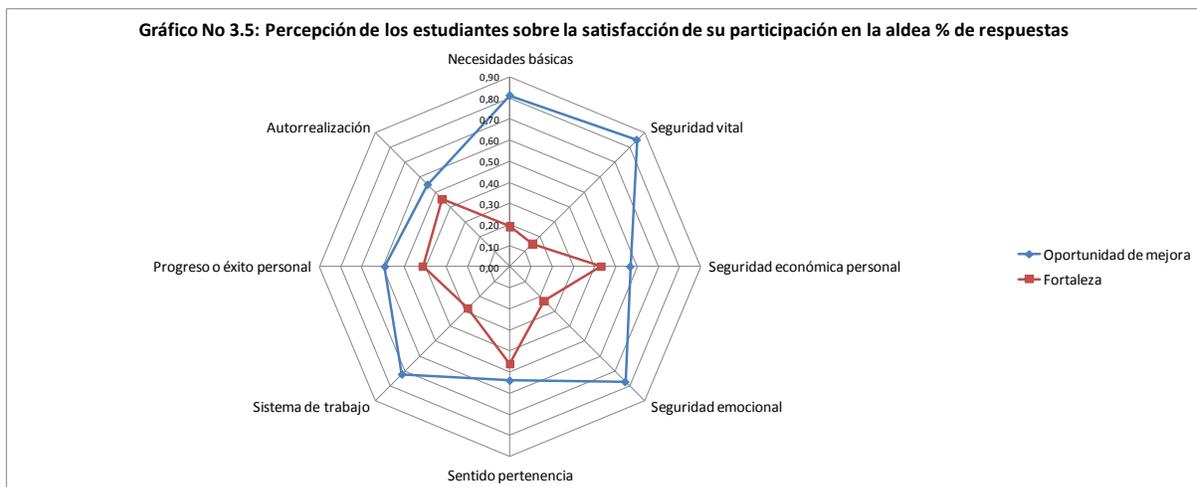
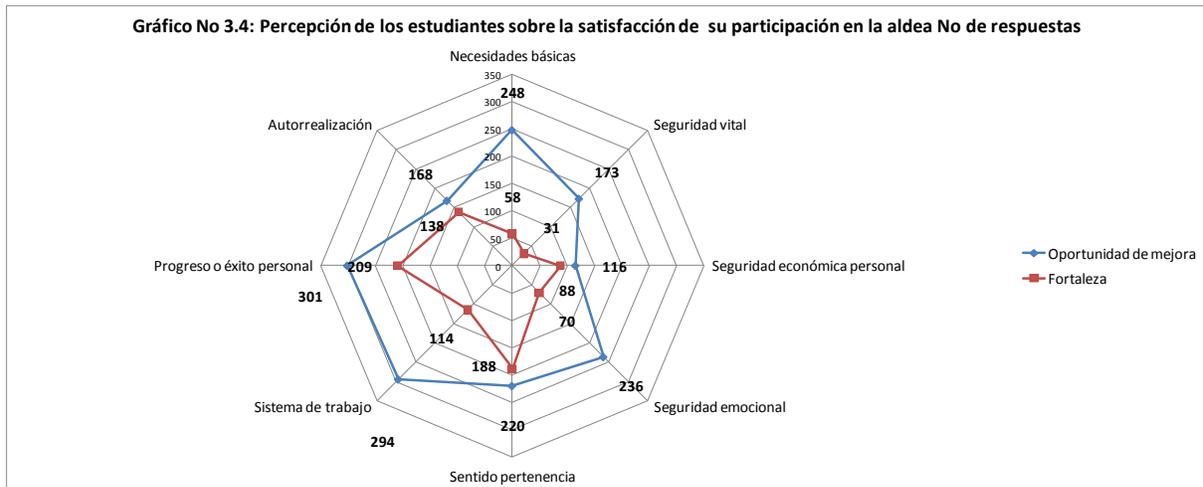


Puede observarse en el gráfico 3.2 que en el estudio participaron el 100% de los empleados de la aldea los que aparecen como coordinador o asesores en el gráfico, al mismo tiempo se incluyeron 102 estudiantes en el estudio los que representan a los más de 450 que participan en los procesos de la aldea, esto nos permite asegurar que las respuestas que se obtienen en el estudio representan el sentir tanto de empleados como estudiantes; a continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas.



Si se analizan los resultados de los gráficos 3.2 y 3.3 puede interpretarse que existe una percepción de la comunidad universitaria que indica altos potenciales de mejoras en el proceso de gestión, la infraestructura, las condiciones ambientales, la proyección y desagregación de la gestión, así como en el clima laboral, antes estos resultados es sabido que la implementación de un sistema integrado de gestión podría influir en todos estos indicadores, aunque la infraestructura y condiciones ambientales van a depender más de la forma en que está concebida la misión, aunque un sistema integrado de gestión puede contribuir a un uso más eficiente de esa infraestructura de que se dispone.

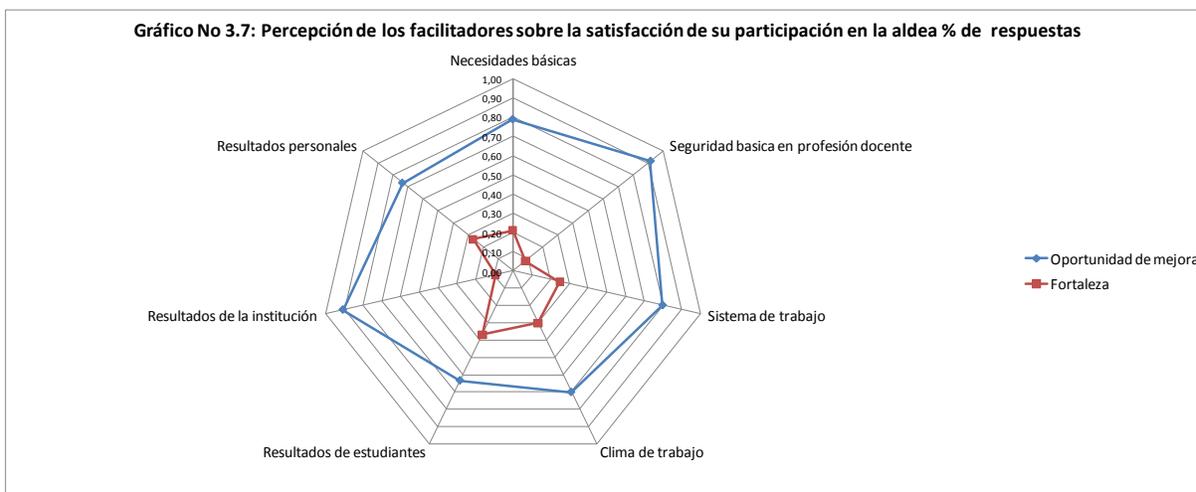
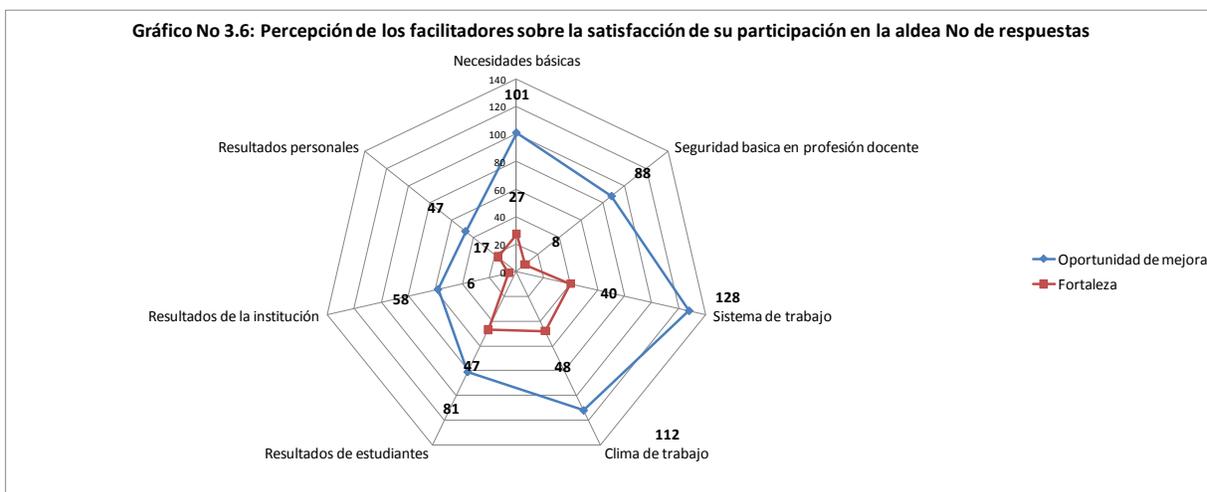
Los resultados de la encuesta que aparece en el anexo 2, que se realizó para recuperar información sobre la satisfacción de los estudiantes con relación a su participación en los procesos de la aldea, expresión de la calidad que ellos perciben como clientes se obtuvieron los siguientes resultados.



Cuando se analizan los gráficos 3.4 y 3.5 puede entenderse que los niveles de satisfacción que alcanzaban los estudiantes en el momento que se realizó el diagnóstico apuntaban a potenciales de mejora en la calidad de los procesos, que se evidenciaban fundamentalmente en aspectos relativos a sus necesidades básicas, seguridad vital, seguridad emocional, sistema de trabajo y el progreso de éxito personal; estos resultados ratifican una vez más la

necesidad de un sistema de gestión coherente que apunte al cubrimiento de estas insatisfacciones de los estudiantes.

De la misma manera los colaboradores o docentes al responder la encuesta que se les aplicó mostraron insatisfacciones con varios aspectos, seguidamente en los gráficos 3.6 y 3.7 se reflejan los resultados de las encuestas a los docentes.



Puede observarse en los gráficos 3.6 y 3.7 que existen evidentes insatisfacciones en los facilitadores o docentes, las que se evidencian mayoritariamente en las necesidades básicas, la seguridad básica en la profesión como docente, el sistema y clima de trabajo, así como en los resultados de los estudiantes, los de la institución y en los propios; esta información permitía verificar la coincidencia de criterios entre estudiantes y facilitadores en

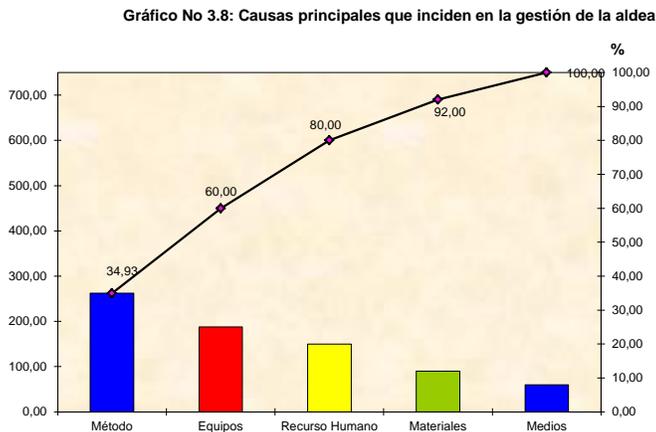
las causas principales y posteriormente se ponderaron los resultados en un trabajo colectivo, los resultados fueron los siguientes.

Causas:

Tabla 3.1: Ponderación de las diferentes causas en su incidencia sobre el sistema de gestión.

	% de	% de
Métodos	35	35
Equipos	25	60
Recurso Humano	20	80
Materiales	12	92
Medios	8	100
TOTAL	100	

El siguiente diagrama de Pareto permite definir gráficamente las causas principales que están incidiendo en el sistema de gestión de la aldea.



Si se analiza el diagrama de Pareto puede interpretarse que los pocos vitales están relacionados con los métodos de gestión, el trabajo en equipo y el recurso humano, ratificándose la necesidad de transformar e integrar el sistema de gestión considerando los diferentes procesos que interactúan en la aldea.

Al concluir el diagnóstico realizado puede resumirse que la comunidad universitaria en la aldea percibe deficiencias en el sistema de gestión de la institución, lo que se manifiesta en poca participación en la toma de decisiones, descontento por impuntualidad, ausencia a reuniones, incumplimiento de actividades académicas, deficiente comunicación y desempeño

laborar disminuido. En general la comunidad universitaria considera que hay reservas de mejoras en el proceso de gestión, su desagregación y en el clima laboral, lo que está incidiendo en las necesidades básicas, la seguridad vital y emocional, así como en el sistema de trabajo de los estudiantes; a la vez que influye también en las necesidades básicas, seguridad en el desarrollo profesional, el sistema y clima de trabajo, así como en los resultados de sus estudiantes, los de la institución y los individuales de los docentes.

2.2. Fundamentación de un sistema gerencial Integrado para mejorar la calidad de los Procesos Educativos.

El sistema integrado de gestión que se propone para la aldea deberá unificar toda la actividad gerencial de la aldea y basarse en una retroalimentación de lo que está pasando en la organización tanto internamente como en su entorno, para planificar desde una perspectiva estratégica y con una organización estructurada tener un sistema único que controle su realidad interna y externa en aras de proponer las medidas correctivas que aseguren el mejoramiento continuo. Por tanto el sistema integrado de gestión responderá al siguiente modelo sinóptico.

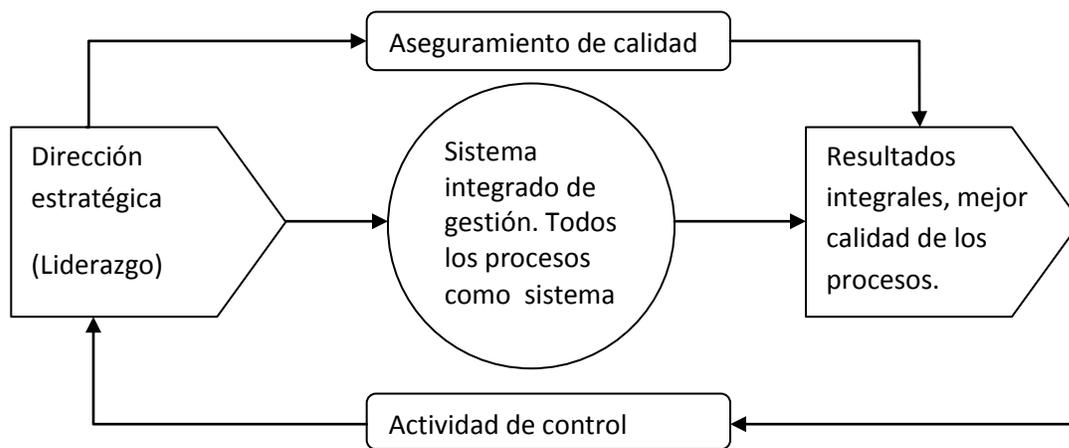
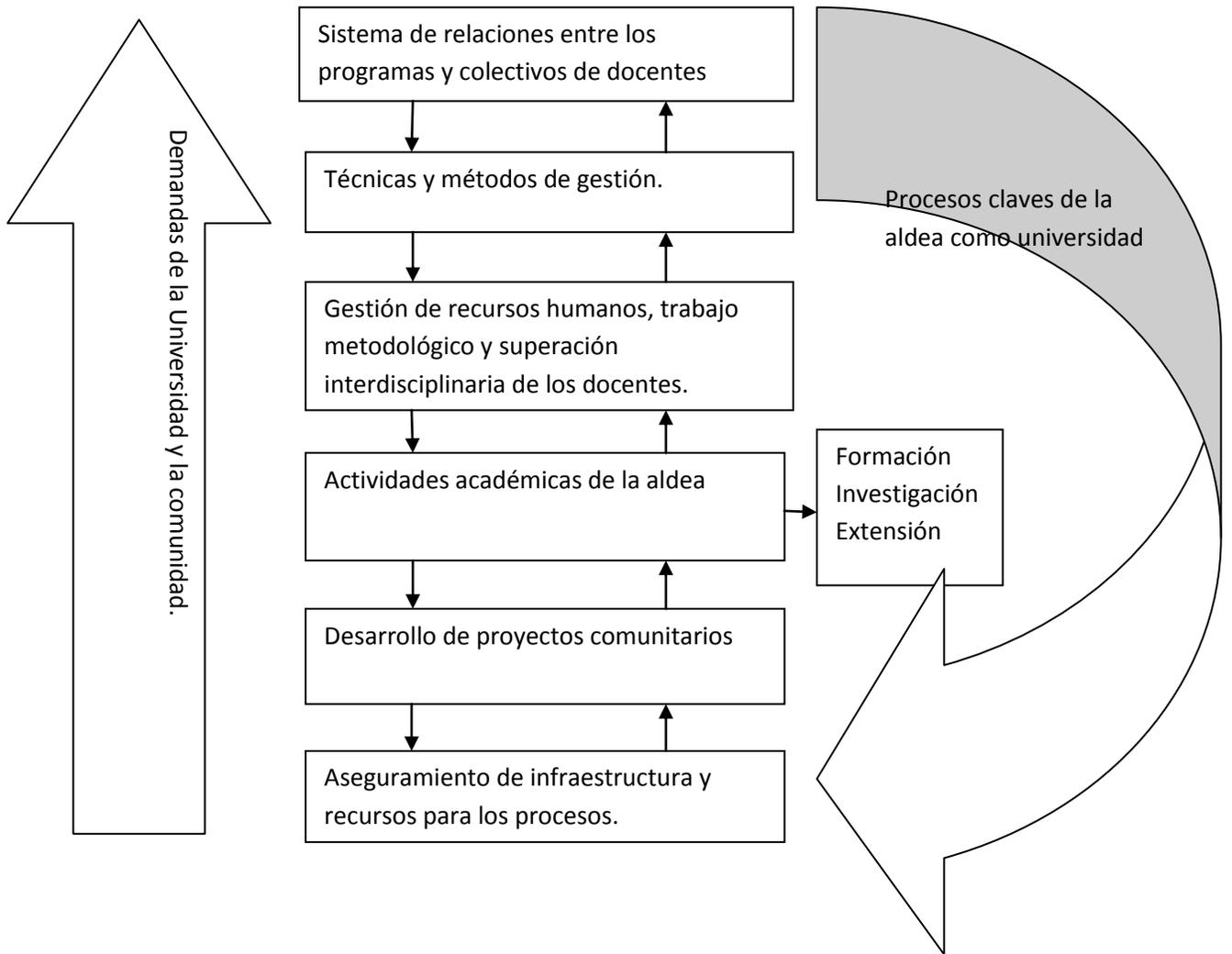


Figura 3.2: Modelo sinóptico del sistema integrado de gestión propuesto a la aldea.

Figura 3.2.1: Modelo del sistema integrado de gestión para la aldea Estanislao Rendón.



le permita evaluar y retroalimentarse constantemente de la opinión de sus clientes y otros interesados para poder mejorar de forma continua.

Habilidades y liderazgo del coordinador.

El funcionamiento de un sistema integrado de gestión para la aldea debe partir de este criterio que expresa la convicción y energía con que el coordinador de la aldea guía a la aldea hacia el logro de la excelencia, a través de su gestión y su ejemplo, busca oportunidades y establece y mantiene un marco adecuado de enseñanza y aprendizaje. También incluye las responsabilidades de la institución para con el público y la práctica de su responsabilidad ciudadana.

Planeamiento estratégico

Este criterio examina cómo, para concretar el sistema integrado de gestión deseado para la aldea, aplica los procedimientos mediante los cuales la institución desarrolla las políticas, estrategias y planes necesarios para lograr los objetivos establecidos por su coordinador, en el marco de sus valores, visión y misión, la organización desarrolla estrategias y planes de acción a corto, mediano y largo plazo y se define cómo se monitorea su ejecución.

Enfoque a estudiantes, docentes e interesados.

En la etapa de organización del sistema integrado de gestión debe trabajarse enfocado a la satisfacción de necesidades de los estudiantes, en tanto materia prima a transformar y clientes de los procesos de la aldea, de los docentes como clientes internos de los procesos y de otros interesados como la comunidad, los gobiernos y líderes comunitarias que pueden utilizar las potencialidades de la aldea en función de sus objetivos, igualmente de los familiares de los triunfadores que son interesados de la calidad de los procesos de la aldea.

Desagregar plan estratégico.

Después de realizada la planificación estratégica es importante desagregar las metas hacia los miembros de la comunidad de la aldea, de manera tal que cada triunfador y cada

colaborador este identificado con metas individuales que contribuyen al logro de las metas institucionales de la aldea.

Sistema de información y comunicación.

Después de desagregado el plan estratégico se requiere de un plan de información y comunicación que permita que cada miembro de la comunidad de la aldea se identifique con las metas estratégicas institucionales y el aporte individual de cada uno; aún cuando otros modelos de gestión ya generados, tales como el de empresas privadas y el de organizaciones sin fines de lucro, no incluyen un criterio específico para la información y la comunicación, es conveniente hacerlo en el de instituciones educativas por la especial característica de estas organizaciones que, mucho más que otras, están basadas en la eficiencia de relaciones de información y comunicación permanentes.

Gestión integrada de los procesos de formación, investigación, extensión, recursos humanos y otros procesos de apoyo.

Es importante que el coordinador, junto a los coordinadores de los programas reconozcan que existe una interacción directa entre las actividades de formación, investigación y extensión que desarrolla la aldea, así como de estos procesos con la gestión de recursos humanos y otros procesos de apoyo como la gestión de recursos para el buen funcionamiento de la aldea; en consecuencia se deben tomar las decisiones analizando el sistema en su conjunto y no los procesos por separado.

Evaluar indicadores del desempeño de la aldea.

Finalmente y no menos importante el coordinador debe utilizar instrumentos de gestión en que se involucre todo el personal para retroalimentarse de la percepción que tienen los estudiantes, colaboradores y otros interesados sobre el sistema de gestión de la aldea; este elemento relativo al control es el que permite mantener una gestión activa que busque aprovechar cada uno de los potenciales de mejora dentro de la gestión de la aldea.

2.3. Implementación de un Sistema Integrado de Gestión para mejorar la Calidad en la aldea Estanislao Rendón del municipio Rivero 4.

Para la implementación del sistema integrado de gestión para el mejoramiento de la calidad de la aldea, participaron miembros de la misma lideradas por la coordinadora y se invitaron a otros expertos del municipio con experiencias en la dirección de las aldeas universitarias.

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en la presente tesis de maestría, se aplica cada una de las etapas y pasos del sistema integrado de gestión propuesto mediante la aplicación para la aldea universitaria, para ello se desarrollaron técnicas como tormentas de ideas, técnicas Delfi para el trabajo con expertos y entrevistas grupales estructuradas en la investigación, con el objetivo de desarrollar, a lo largo del trabajo con el grupo de expertos y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión, el diseño de cada uno de los elementos del sistema.

Determinación del propósito estratégico del Desarrollo Organizacional en la dirección de las aldeas universitarias.

Determinación de los Valores

Para actualizar los valores se trabajó con el equipo de expertos, que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante ¿cuáles son los valores que deben caracterizar el Desarrollo Organizacional de esta aldea universitaria? permitió la generación de los valores compartidos. De este trabajo con los expertos, surgieron 18 valores y al hacer reducción del listado se determinaron 14 valores. A partir de la asociación y similitud se llevan a la plenaria 10 valores con su orden jerárquico, los que fueron validados por todo el grupo.

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores de las aldeas universitarias, fundamento y guía de su cultura organizativa, siendo estos:

1. Ética y moral revolucionaria.
2. Profesionalidad.
3. Capacidad de cambio.
4. Compromiso con la Organización.
5. Disciplina.
6. Creatividad.
7. Responsabilidad.
8. Identidad nacional.
9. Austeridad.
10. Trabajo en equipo.

El significado de estos valores para los trabajadores del área se puede apreciar en las aldeas universitarias.

Proyección de la misión de la aldea universitaria Estanislao Rendón.

En la aldea universitaria no se encontraba definida la misión, sino de **forma** general se asumía la de la misión Sucre, por lo que para elaborar la misión, se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y atendiendo a las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente de la manera siguiente:

Misión de la aldea universitaria Estanislao Rendón.

“Formar profesionales en los Programas de Formación: Gestión Social, Gestión Ambiental, Educadores y Estudios jurídicos, con calidad , honestidad y compromiso con los ideales socialistas, en un lapso comprendido entre 3 ó 4 años, para que los bachilleres de las parroquias del Municipio Ribero, los que provienen de otras universidades y los excluidos, tengan la oportunidad de cursar estudios a nivel universitario, y promover el desarrollo local e involucrarse en el nuevo modelo socio productivo del país, contando para ello con lo local y recursos adecuados y la formación y profesionalidad de recursos humanos, con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

Definición de la visión de la aldea universitaria Estanislao Rendón

Al igual que la misión, para elaborar la visión se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, sus características y requisitos para su formulación, luego cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, y el resultado fue valorado en plenaria. Próximo al debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión de las alternativas propuestas, quedando aprobada colectivamente de la manera siguiente:

Visión de la aldea universitaria Estanislao Rendón

“La aldea universitaria Estanislao Rendón es reconocida por ser una institución universitaria humanista con calidad, y sus aportes al conocimiento, que promueve el desarrollo intelectual de la persona y su entorno y también por una sociedad justa y equitativa, contribuyendo de esta manera con el desarrollo local, regional y por ende del país”

Diagnóstico interno y externo de la aldea universitaria Estanislao Rendón

Tabla 3.2. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia en estructura de dirección de la aldea. Perfil integrador de la aldea que se reconoce por triunfadores y colaboradores. Capacidad de la aldea interactuar y transformar la comunidad. 				<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> La ubicación geográfica de la aldea facilita acceso para todos. Apoyo gubernamental a los programas educativos. Reconocimiento y apoyo internacional a las misiones educativas en Venezuela. 			
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Insuficiente disponibilidad de recursos e infraestructura para el desarrollo. Falta de establecimiento de equipos de trabajo. Insuficiencias en el sistema de gestión de la aldea 				<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de demanda para matrícula estudiantil en algunos programas. Complejidad económica nacional e internacional. Poco reconocimiento social a los colaboradores que participan en el programa. 			
	Oportunidades			Amenazas			
Fortalezas		1	2	3	1	2	3
	1	3	2	1	2	2	1
	2	1	1	1	2	1	2
	3	2	2	1	2	1	1
Total	14			14			
Debilidades	1	3	1	1	1	3	2
	2	1	2	3	1	1	2
	3	1	2	2	1	1	3
	16			15			

Fuente: elaboración propia

Al revisar los resultados de la matriz de impactos puede notarse que la aldea se encuentra en el cuadrante DO que se corresponde con una estrategia “Mini-Maxi”, que minimiza las debilidades sacando partido de las oportunidades. Esta debe ser una estrategia de reorientación, pues se abren oportunidades que la aldea puede aprovechar, pero carece del

sistema integrado de gestión adecuado; esto indica la necesidad de un cambio de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

Problema estratégico general.

La insuficiente disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos e infraestructura para el desarrollo de la aldea, la falta de establecimiento de equipos de trabajo y las insuficiencias en el sistema de gestión de la aldea, impiden aprovechar mejor la ubicación geográfica de la aldea que facilita el acceso para todos, el apoyo gubernamental a los programas educativos y el reconocimiento y apoyo internacional a las misiones educativas en Venezuela.

Solución estratégica general.

Para disminuir el efecto del PEG es necesario aprovechar al máximo la experiencia en estructura de dirección de la aldea, el perfil integrador de la aldea que se reconoce por triunfadores y colaboradores y la capacidad de la aldea interactuar y transformar la comunidad, para aprovechar la ubicación geográfica de la aldea, el apoyo gubernamental y el apoyo internacional a los programas educativos en Venezuela, de forma tal que posibilite incrementar la disponibilidad de recursos e infraestructura para el desarrollo, la falta de establecimiento de equipos de trabajo y las insuficiencias en el sistema de gestión de la aldea.

Acciones para responder a la solución estratégica general.

1. Definir misión, visión, política y objetivos de la aldea en una mirada estratégica de desarrollo a largo plazo.
2. Estimular la formación de equipos de trabajo que eleven la efectividad del trabajo individual y colectivo en la aldea.
3. Implementar un sistema integrado de gestión en la aldea que asegure un alto desempeño de los trabajadores y el colectivo para mejorar la calidad.

4. Realizar acciones de promoción del trabajo de la aldea en la comunidad para elevar el reconocimiento social a la aldea y sus trabajadores.
5. Desarrollar actividades para la capacitación y formación de los trabajadores y directivos, así como apoyar los intereses de éstos para su capacitación.

Identificación y representación de los procesos de la aldea

Para identificar los procesos de la aldea universitaria se realizan sesiones de trabajo en grupo, a partir de tormentas de ideas, listando las actividades que se desarrollan en cada proceso del área, quedando como resultado del trabajo con el grupo, los procesos o subsistemas implicados en la dirección de la aldea. Para ilustrar este trabajo se realizaron diagramas de los tres procesos claves identificados y un diagrama general representativo de los procesos operativos o de apoyo.

Del análisis de estos procesos se clasificaron los mismos en cuanto a claves u operativos o de apoyo quedando como se muestra en las figuras de la 3.4 a la 3.7, considerándose que los procesos de formación, investigación y extensión son procesos claves, mientras que el resto de los procesos son considerados operativos o de apoyo.

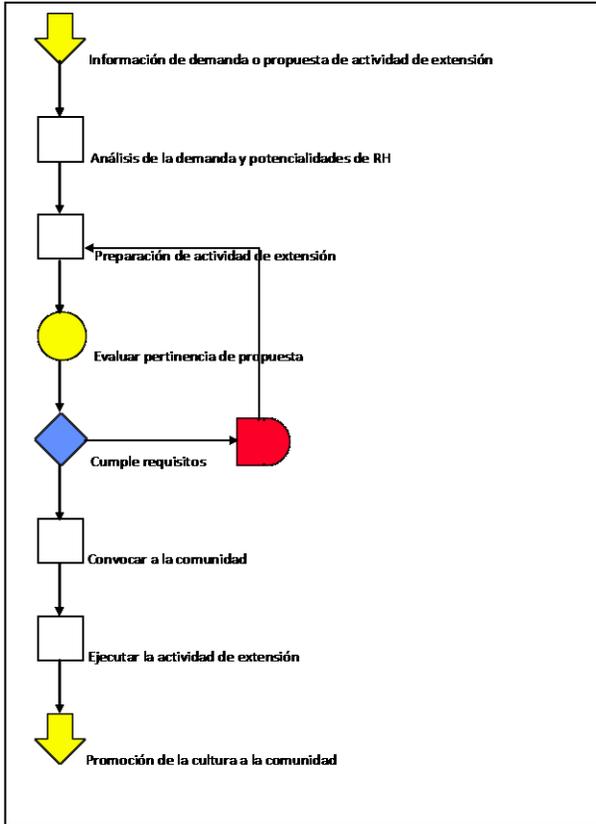


Fig 3.4. Diagrama del proceso de extensión.

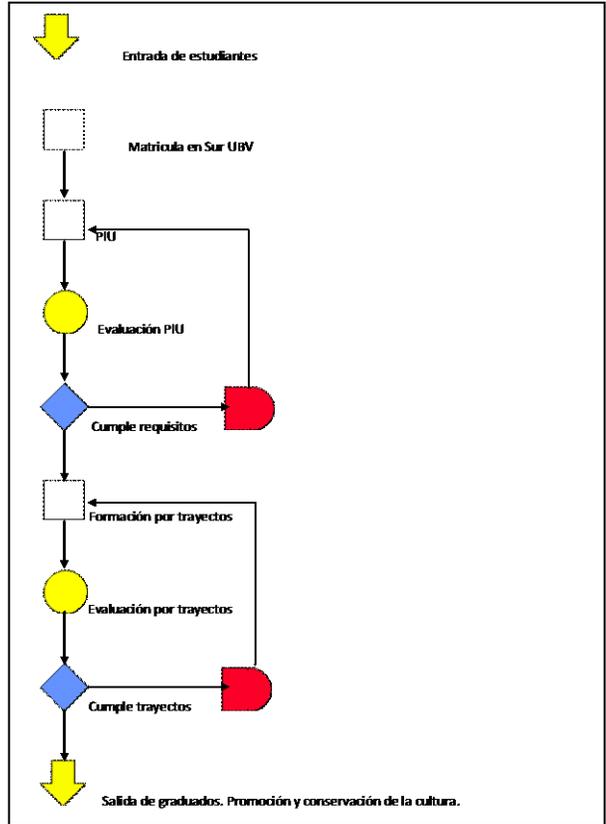
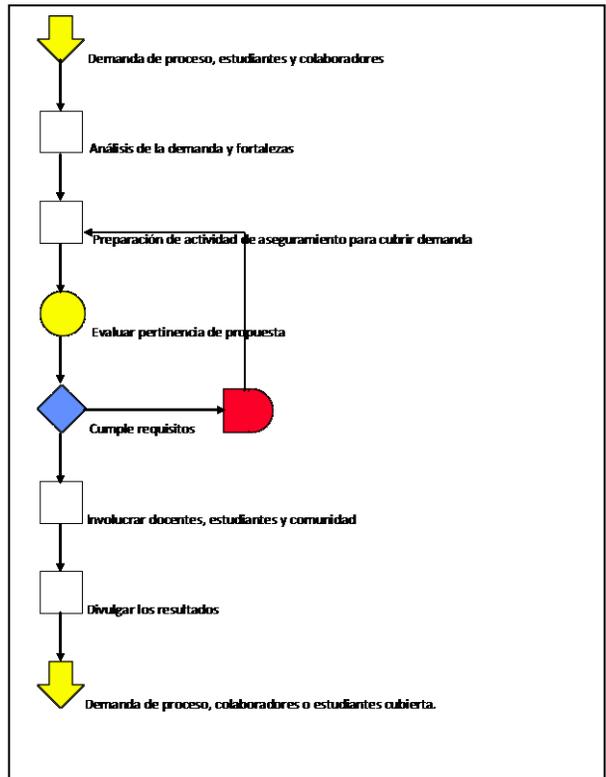
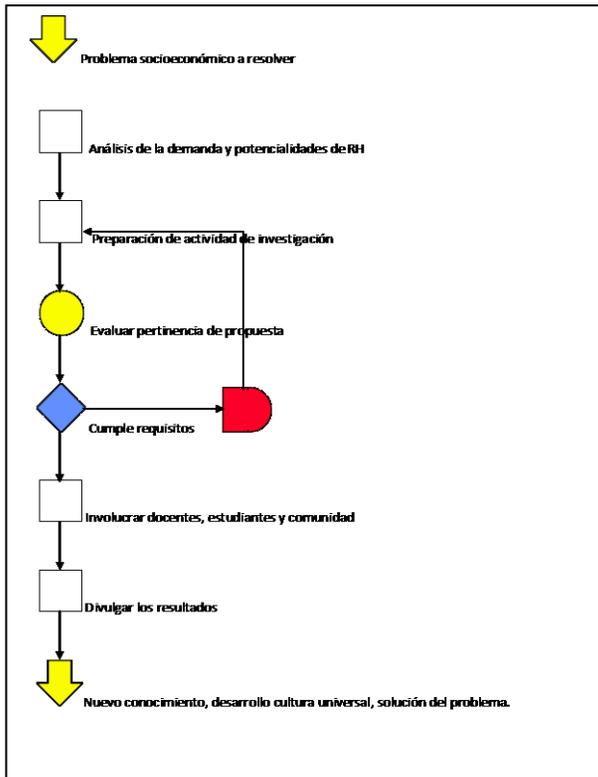
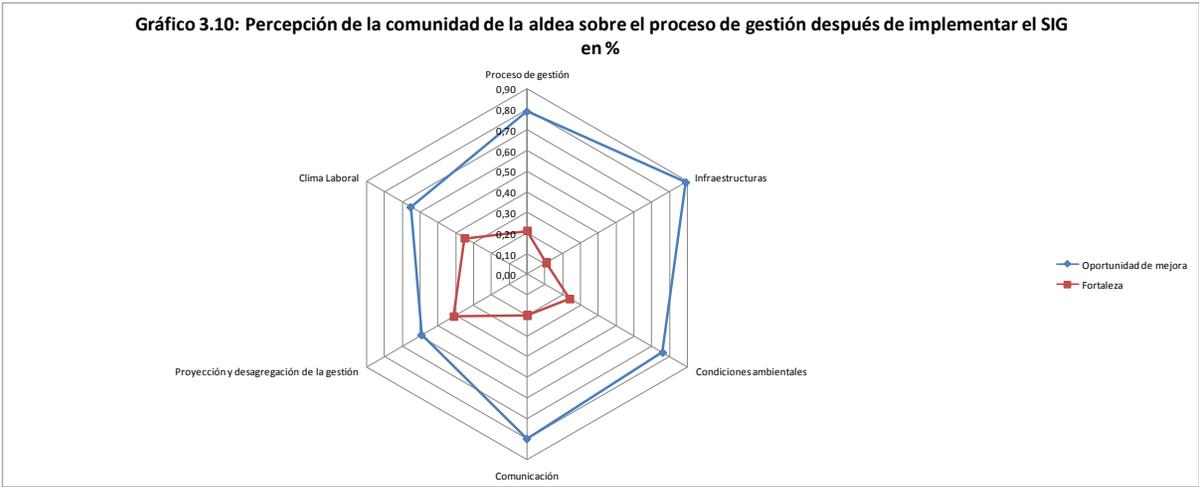
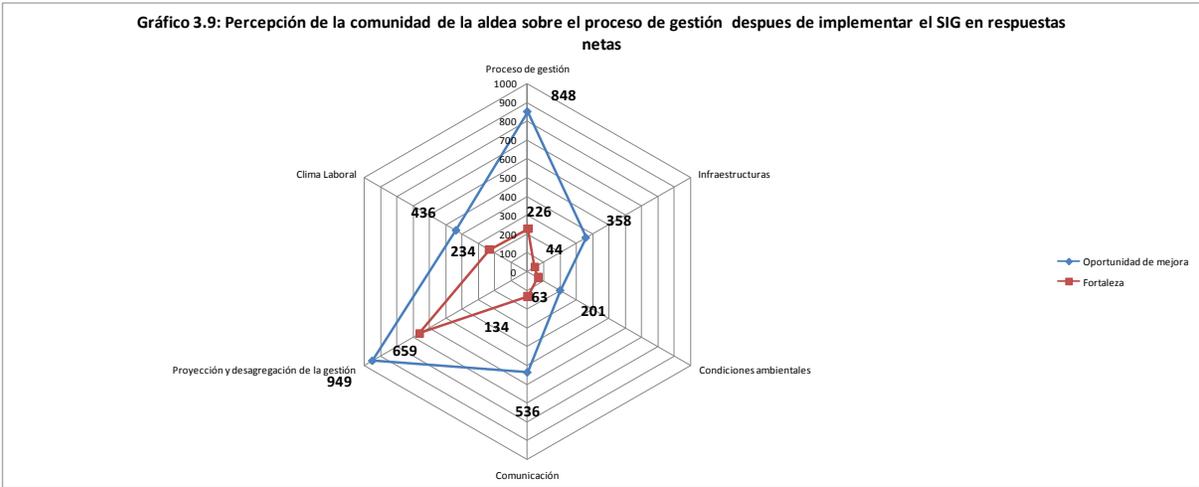


Fig 3.5. Diagrama del proceso de formación.



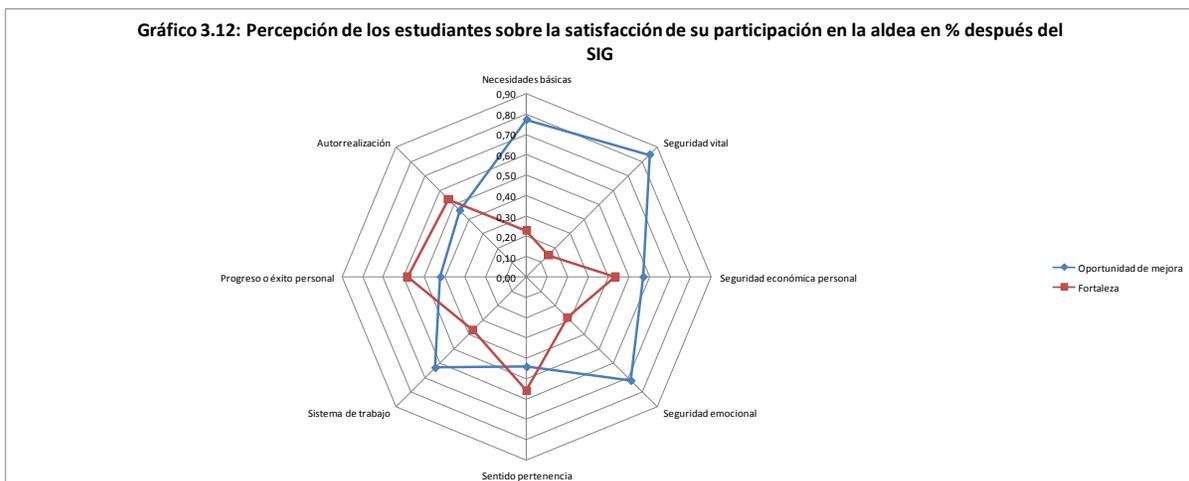
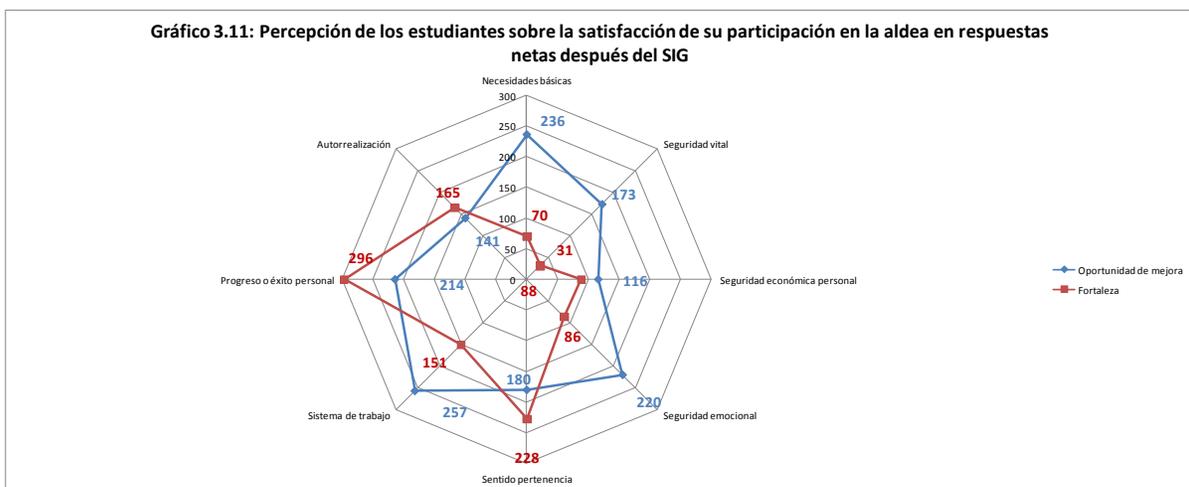
Este sistema integrado de gestión se implementó en la aldea Estanislao Rendón del municipio Ribero 4 desde enero del 2013, lográndose involucrar a toda la comunidad en el proceso de toma de decisiones y elevándose de forma considerable la motivación de todos los miembros de la comunidad.

Para comprobar la hipótesis de la investigación, en el mes de enero 2014 se aplicó el mismo sistema de encuestas aplicados en la fase de diagnóstico lográndose los siguientes resultados.



Si se analizan los gráficos 3.9 y 3.10 y se comparan con los gráficos 3.2 y 3.3 podrá verse como se produjo un cambio en la percepción de la comunidad después de implementar el SIG.

Igualmente si se comparan los resultados de los gráficos 3.11 y 3.12 con los gráficos 3.4 y 3.5 podrá evaluarse que la percepción de satisfacción de los estudiantes por su participación en la aldea cambió al implementarse el SIG, pues éstos identifican mayores fortalezas y menos oportunidades de mejoras que durante el diagnóstico.



Al evaluar los gráficos 3.13 y 3.14 y compararlos con los gráficos 3.6 y 3.7 podrá interpretarse similar resultado en la percepción de satisfacción de los colaboradores después

de implementar el SIG, tanto en estudiantes como colaboradores no existieron cambios significativos de satisfacción en necesidades básicas que dependen de recursos e infraestructura que no fueron modificados con el SIG, sin embargo aquellos aspectos que son dependientes más de la gestión que de los recursos si se modificaron positivamente.

En los gráficos 3.15, 3.16 y 3.17 se expone una comparación entre el diagnóstico y después de implementado el SIG tanto para la percepción de la comunidad sobre la gestión, como sobre la satisfacción de estudiantes y de los colaboradores, podrá observarse de manera más fácil como disminuyen los potenciales de mejoras y aumentan las fortalezas en los criterios que no dependen de infraestructura y recursos.

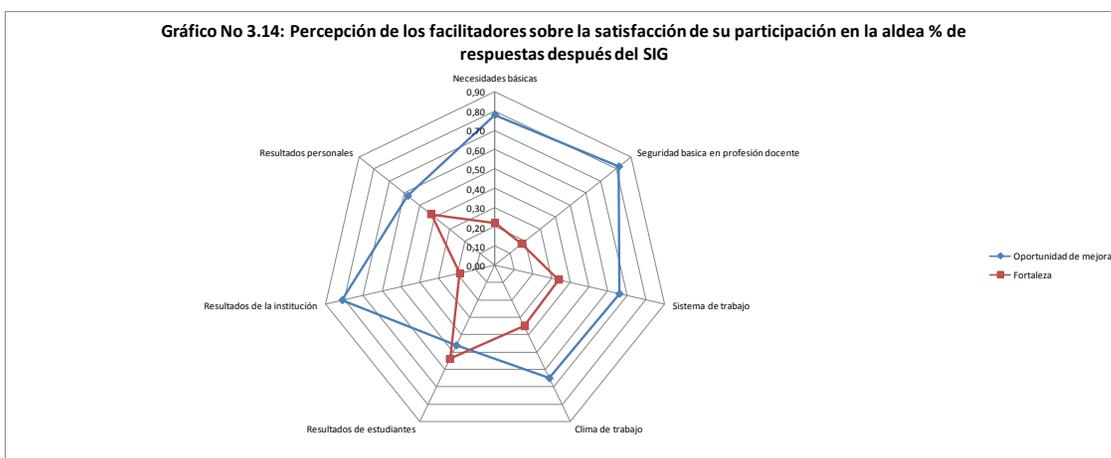
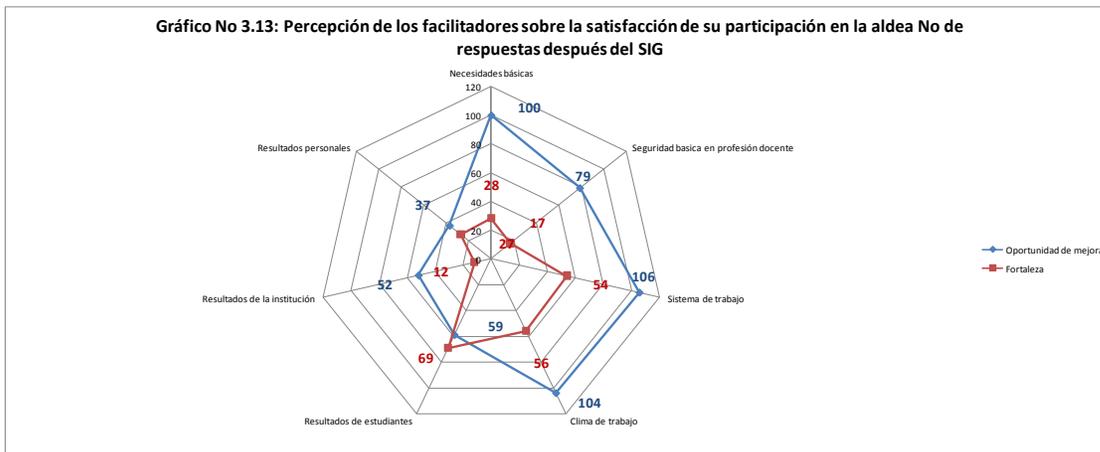
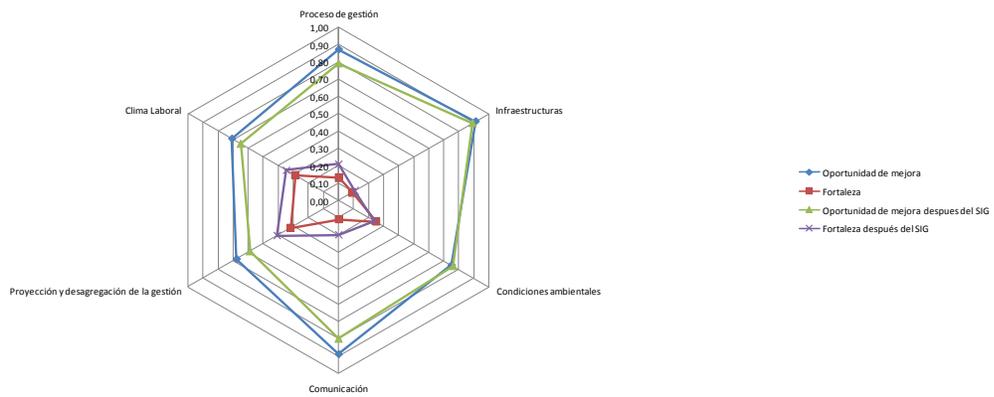


Gráfico 3.15: Cambios en la percepción de la comunidad de la aldea sobre el proceso de gestión después de implementar el SIG en %



Estos resultados permiten contrastar la hipótesis de la investigación, pues con la implementación del SIG se logró mejorar la calidad de los procesos desde la perspectiva de la evaluación de la comunidad de la aldea.

Conclusiones parciales del capítulo 3.

1. En el diagnóstico realizado se comprobó que en la aldea Estanislao Rendón se perciben deficiencias en el sistema de gestión de la institución, que afecta la participación de colaboradores y triunfadores
2. La comunidad universitaria considera que hay reservas de mejoras en el proceso de gestión, su desagregación y el clima laboral, que está incidiendo en las necesidades básicas, la seguridad vital y emocional, así como en el sistema de trabajo de los estudiantes; a la vez que influye también en las necesidades básicas, seguridad en el desarrollo profesional, el sistema y clima de trabajo, así como en los resultados de sus estudiantes, los de la institución y los individuales de los docentes.
3. Se propuso un sistema integrado de gestión que integra procesos claves y de apoyo con una filosofía de mayor participación de los actores.
4. Se implementó el sistema integrado de gestión en enero del 2013 lográndose definir todos los aspectos del sistema y estabilizándose su implementación en el primer año.
5. Una reevaluación de la percepción de la comunidad de la aldea sobre el sistema de gestión y su satisfacción por participar en los procesos de la aldea permitió demostrar que la implementación del sistema integrado de gestión produjo un cambio positivo en la percepción de la comunidad.

Conclusiones

1. Se identificó que existen limitaciones en el sistema actual de gestión, las que son identificadas por la comunidad de la aldea, cuando manifiestan su percepción sobre el funcionamiento de la misma, ratificando los elementos obtenidos por la observación participante de la autora.
2. Se demostró que existen reservas de mejoras en el proceso de gestión, su desagregación y el clima laboral, los que afectan la calidad de los procesos de la aldea medidos en los niveles de satisfacción de triunfadores y colaboradores que no sobrepasan el 20%.
3. Se verificó que los métodos de gestión, el trabajo en equipo y los recursos humanos son las principales causas que afectan el sistema de gestión de la aldea.
4. Se logró proponer un sistema integrado de gestión a través de un modelo que integra las demandas de la institución, de sus procesos claves y de la comunidad para gestionar los procesos de forma integrada como un sistema, para de esa forma contribuir a mejorar la calidad de los procesos en la aldea.
5. Se implementó el sistema integrado de gestión desde enero del 2013 y por más de un año ha logrado disminuir los efectos observados durante el diagnóstico, relativos a baja motivación y participación de los recursos humanos.
6. Al consultar nuevamente la comunidad universitaria después de un año de implementado el sistema integrado de gestión se pudo comprobar que aumentó la percepción positiva de triunfadores y colaboradores sobre el sistema de gestión y la calidad de los procesos.

Recomendaciones

1. Continuar perfeccionando el sistema de gestión de la aldea Estanislao Rendón del municipio Ribero 4 a partir de las experiencias propias que se vayan desarrollando.
2. Profundizar en los resultados obtenidos en esta investigación para incorporar elementos de otros modelos de sistemas integrados de gestión.
3. Desarrollar sistemas informáticos que le permitan al coordinador de la aldea contar con herramientas para la gestión integrada de los procesos.

Bibliografía

- Acosta Gil, E. (2012). Manual de Gestión de Instituciones Educativas, from <http://www.monografias.com/trabajos92/manual-gestion-instituciones-educativas/manual-gestion-instituciones-educativas.shtml>
- Aguillera Vega, J. (2009). Los sistemas integrados de gestión, from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/los-sistemas-integrados-de-gestion.htm>
- Albornoz, M. (2011). Calidad educativa¿Calidad Educativa significa lo mismo para todos los actores escolares? , from <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332>.
- Alda, G. (1983). Diseños de tareas y de motivación del personal (1era Ed Mexico ed.).
- Ander, E. (1992). Teorías de Investigación Social.
- Anguera, P. (1987). Investigación Cualitativa, from <Http://www.monografía.com>
- Anónimo:. (2011). ¿Qué son los sistemas de gestión? , from <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>
- Arias, G. (1988). Administración de Recursos Humano (3era Ed. Mexico ed.).
- Arias, G. (1989). Administración de los recursos Humano (4ta Ed Mexico ed.).
- Arrién, J. (1998). Calidad y Acreditación exigencias a la universidad. Paper presented at the Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe, Habana.
- CALIDAD, F. P. N. A. L. (2002). MODELO DE EVALUACION DE LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Una herramienta para la Autoevaluación Institucional Retrieved from <http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/164399016Gu%C3%ADa%20Instituciones%20Educativas.pdf>
- Calixto Rodríguez, A. (2006). SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS IES. In ENLACE (Ed.). Retrieved from http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%206/Eje%204/Ponencia_97.pdf.
- Cebrían, M. (1997). Nuevas competencias para la formación inicial y permanente del profesorado, from <http://www.uib.es/depart/gte/revelac/edutec6.html>
- De la Orden Hoz, A. (1997). Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su Evaluación. Revista ELección de Investigación y Evaluación Educativa, 3(1-2).

- Delgado Palomino, J. (2006). Sistemas Integrados de Gestión - ISO 9000 ? ISO 14000 ? OHSAS 18000, from <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>
- Gaitán Fonseca, C. (2011). La administración como sistema de organización., from <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EplkyllylWamwUOgX.php>
- García Uriarte, I. (2011). PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA .
- Guédez, V. (2002). La ética gerencial E. P. Venezolana (Ed.)
- Guilarte Barinaga, E. (2011). Contribución a los sistemas integrados de gestión desde la perspectiva del directivo. Contribuciones a la Economía.
- HARVEY, L. y. G., D. (1993). Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education., 18(1), 9-34.
- Hernández, C. (1999). Aproximaciones a la discusión sobre el perfil docente. Revista Iberoamericana de Educación.
- ICETEX, C. (2005). Sistema Integrado de Gestión, from <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/elicetex/sistemaintegradodegesti%C3%B3n.aspx>
- Lipovetsky, G. (1991). El imperio de lo efímero Anagrama (Ed.)
- López Rodríguez, A. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. Estudios Gerenciales, Vol. 25,(112), 131-150.
- Mayorga, R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. Revista Iberoamericana de Educación.
- Muller, E. (2003). Cultura de Calidad del Servicio Trillas (Ed.)
- Ossorio, M. (1999). Nuevas competencias para innovar la escuela, from http://www.anep.edu.uy/curso_directores/Cs_educación/.htm
- PORRAS AGUIRRE, E. (2013). IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO (COLOMBIA). ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES. Doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia. Retrieved from <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Eporras&dsID=Documento.pdf>
- PSI., G. (2013). ¿Qué son los sistemas de gestión? , from <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>
- Rebatta Ayala, F. (2011). Concepto de calidad from <http://www.monografias.com/trabajos75/concepto-calidad/concepto-calidad.shtml>.

- Regalado, O. (2009). Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: un marco conceptual., from <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00036.pdf>.
- Rojas Linares, D. (2011). La administración y la gestión educativa. Monografías.com, from <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa.shtml>
- Romero Romero, O. E. G., R. (2011). [Dirección de la calidad].
- Salazar, N. (2004). Tendencias en la administración educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas tendencias en la administración educativa: cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas. REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACION, Vol. 2(Nº 24), 191-204.
- Sánchez Giner, I. (2011). ¿QUÉ ES CALIDAD? , from [http:// creup-online.ning.com/fórum/ topics/qu-es-calidad](http://creup-online.ning.com/fórum/topics/qu-es-calidad)
- Sojo, O. (2012). Procedimiento para la aplicación del desarrollo organizacional en la dirección de las Aldeas Universitarias, from <http://www.monografias.com/trabajos92/procedimiento-aplicacion-desarrollo-organizacional/procedimiento-aplicacion-desarrollo-organizacional2.shtml#ixzz2xTIG6aGp>
- Tenorio Dávila, A. (2005). REGLAMENTO DE LA GESTION DEL SISTEMA EDUCATIVO, from <http://www.slideshare.net/diebrun940/reglamento-de-gestion-educativa>
- Tor, D. (2003). Sistema Integrado de Gestión Ambiental-Salud y Seguridad Ocupacional, from <http://www.monografias.com/trabajos12/sisteint/sisteint.shtml>
- Torres, G. (2002). Un sueño para Venezuela ¿cómo hacerlo realidad? : Liderazgo y Visión.
- Vásquez Lema. (2011). La calidad, EL CONCEPTO ACTUAL QUE DEBE SER MANEJADO ADECUADAMENTE POR LOS GERENTES Y FUNCIONARIOS DE TODA ORGANIZACIÓN. , from [http://www.degerencia.com/articulo/la_ calidad,_ el concepto actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual) Consultado el 24 de octubre de 2011.
- Vergara, G. (2009). ¿Qué es un Sistema de Gestión? , from <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>
- Vidal Belisario, C. (2012). Procedimiento para la mejora de la gestión en la Aldea Universitaria Eulalia Buroz, from <http://www.monografias.com/trabajos93/procedimiento-gestion/procedimiento-gestion.shtml#ixzz2xVKbVcNQ>

Zeithaml, A. (2007). Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores D. d. Santos (Ed.)

Anexo 1: Encuesta

Estimado colega:

El objeto de este cuestionario es recoger información sobre el sistema de administración de la aldea y su relación con la calidad de la actividad que en ella se desarrolla. Con los resultados de la encuesta se realizará una propuesta de sistema integrado de administración que permita elevar la calidad del servicio educativo que aquí se presta. Por tanto tu respuesta es para nosotros muy importante.

Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones presentadas. De este modo, si estás totalmente de acuerdo con la afirmación, marca el 5. Si por el contrario, estás totalmente en desacuerdo, marca con un círculo el 1. Utiliza los puntos intermedios para matizar tu opinión.

- 1..... Totalmente en desacuerdo
- 2..... Bastante en desacuerdo
- 3..... Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4..... Bastante de acuerdo

Categoría Laboral

- Coordinador
- Docente enlace.
- Profesores
- Estudiantes

2. Antigüedad en la misión

- Menos de 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

Proceso de gestión		
1.	Existe liderazgo por parte de la coordinación de la aldea	1__ 2__ 3__ 4__
2.	La gestión en la aldea asegura cumplir su responsabilidad social	__1__ 2__ 3__ 4__
3.	La planificación estratégica asegura éxito e implica a todos	1__ 2__ 3__ 4__
4.	El sistema de planeación es adecuado y define planes individuales	1__ 2__ 3__ 4__
5.	Se definen acciones de formación y desarrollo del personal.	1__ 2__ 3__ 4__
6.	Se gestionan con eficacia los procesos educativos.	1__ 2__ 3__ 4__
7.	Están definidos los procesos principales.	1__ 2__ 3__ 4__
8.	Los procesos de apoyo funcionan adecuadamente.	1__ 2__ 3__ 4__
Infraestructuras		
1.	La amplitud del espacio donde trabajo es el adecuado	1__ 2__ 3__ 4__

2.	Los medios informáticos que dispongo para el trabajo diario son los adecuados	1__ 2__ 3__ 4__
3.	La dotación de material con el que cuento para el trabajo diario es el adecuado	1__ 2__ 3__ 4__
Condiciones ambientales		
4.	La iluminación que tengo es adecuada	1__ 2__ 3__ 4__
5.	La ventilación de la que disponemos es adecuada	1__ 2__ 3__ 4__
Comunicación		
6.	En la aldea sabemos con claridad lo que tenemos que hacer	1__ 2__ 3__ 4__
7.	En la aldea se tiene en cuenta la iniciativa personal	1__ 2__ 3__ 4__
8.	La coordinación entre el personal de la unidad es la adecuada	1__ 2__ 3__ 4__
9.	La disponibilidad del personal de la unidad es la adecuada	_1__ 2__ 3__ 4__ _
10.	Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la Institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.	1__ 2__ 3__ 4__
Proyección y desagregación de la gestión		
11.	El sistema de gestión instaurado es eficiente para el trabajo de la aldea.	1__ 2__ 3__ 4__
12.	La misión y visión de la aldea están definidas.	1__ 2__ 3__ 4__
13.	Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que la institución debe alcanzar en: Enseñanza – aprendizaje, Investigación y difusión Cultural	1__ 2__ 3__ 4__
14.	Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada carrera.	1__ 2__ 3__ 4__
15.	La misión, visión y objetivos son conocidos por todo el personal	1__ 2__ 3__ 4__
16.	La dirección recibe periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	1__ 2__ 3__ 4__
17.	Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la aldea y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo.	1__ 2__ 3__ 4__

18.	Las quejas y reclamaciones se resuelven satisfactoriamente	1__ 2__ 3__ 4__
19.	Las bajas por enfermedad, permisos, se cubren inmediatamente	1__ 2__ 3__ 4__
20.	Los servicios que se prestan con relación a las necesidades de docencia, investigación y gestión del centro son adecuados	1__ 2__ 3__ 4__
21.	Los esfuerzos de los profesores son recompensados y reconocidos	1__ 2__ 3__ 4__
22.	El sistema de promoción interna lo considera adecuado	1__ 2__ 3__ 4__
23.	El trabajo está bien repartido	1__ 2__ 3__ 4__
Clima Laboral		
24.	La relación con el resto de mis compañeros/as es muy buena	1__ 2__ 3__ 4__
25.	Me siento integrado dentro en un equipo de trabajo	1__ 2__ 3__ 4__
26.	La relación con el profesorado es muy buena	1__ 2__ 3__ 4__
27.	La relación con el alumnado del centro es muy buena	1__ 2__ 3__ 4__
28.	En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo	1__ 2__ 3__ 4__

Muchas gracias por su colaboración al desarrollo de esta investigación

CUESTIONARIO ESTUDIANTES

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA ALDEA ESTANISLAO RONDÓN

Estimados alumnos y alumnas:

El objetivo del presente cuestionario es determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes, con las características de calidad de la aldea donde estudia. Los resultados de la encuesta permitirán a la aldea definir los requisitos para desarrollar procesos de mejoramiento de la gestión institucional.

Para responder el cuestionario tenga en cuenta las siguientes indicaciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y una vez leída la pregunta elija el nivel de satisfacción que usted considera tener de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

1. **NADA** (Insatisfecho/a).
2. **POCO** (Nivel de satisfacción *bajo*).
3. **BASTANTE** (Nivel de satisfacción *medio*).
4. **MUCHO** (Nivel de satisfacción *alto*).

Marque una X en la casilla correspondiente.

DIMENSIÓN 1. SATISFACCIÓN POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES BÁSICAS				
¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con las condiciones básicas del edificio de su aldea, a continuación relacionadas?				
1. Condiciones de ventilación e iluminación del aula o salón de	1	2	3	4
2. Limpieza y estética de la planta física o edificio.	1	2	3	4
3. Higiene del servicio sanitario de su aldea.	1	2	3	4
DIMENSION 2. SATISFACCIÓN POR SU SEGURIDAD VITAL.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con las condiciones básicas de seguridad en la aldea y su entorno, a continuación relacionadas?				
4. Seguridad del mobiliario (sillas y mesas en buen estado).	1	2	3	4
5. Seguridad del entorno que rodea a la aldea (calles aledañas).	1	2	3	4
DIMENSIÓN 3. SATISFACCIÓN POR SU SEGURIDAD ECONÓMICA PERSONAL.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con las condiciones económicas para su normal desarrollo educativo, a continuación relacionadas?				
6. Disponibilidad de recursos económicos para las actividades académicas	1	2	3	4

7. Disponibilidad de recursos económicos para adquirir materiales didácticos	1	2	3	4
DIMENSION 4. SATISFACCIÓN POR SU SEGURIDAD EMOCIONAL.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con el trato que recibe para el desarrollo equilibrado de su personalidad?				
8. Trato afectuoso que recibe de familia y amigos.	1	2	3	4
9. Trato atento que recibe del coordinador/a de la aldea.	1	2	3	4
10. Trato atento que recibe de sus docentes.	1	2	3	4
DIMENSION 5. SATISFACCIÓN POR SU SENTIDO DE PERTENENCIA A LA ALDEA.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con las condiciones que indican sentido				
11. El orgullo que siente usted por participar en actividades	1	2	3	4
12. El respeto y cuidado que tiene usted por los bienes que su aldea	1	2	3	4
13. La aceptación que siente usted por parte de sus compañeros de	1	2	3	4
14. La aceptación que siente usted por parte de sus profesores y	1	2	3	4
DIMENSION 6. SATISFACCIÓN POR EL SISTEMA DE TRABAJO EN LA ALDEA.				
¿Qué tan satisfecho/a está Usted con los sistemas de trabajo en su aldea y los				
15. Participación suya en la toma de decisiones.	1	2	3	4
16. Importancia de los contenidos de los programas de las	1	2	3	4
17. Medios y métodos empleados por los docentes en las clases.	1	2	3	4
18. Promoción de proyectos comunitarios.	1	2	3	4
DIMENSION 7. SATISFACCIÓN POR SU PROGRESO O ÉXITO PERSONAL.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con su propio progreso formativo?				
19. Rendimiento académico actual personal.	1	2	3	4
20. Dominio de técnicas de estudio y trabajo intelectual que le permiten comprender lo que le enseñan.	1	2	3	4
21. Nivel de conocimiento adquirido en las distintas asignaturas que	1	2	3	4
22. Actitud personal frente a los valores que le han inculcado en la	1	2	3	4
23. Desarrollo general personal alcanzado.	1	2	3	4
DIMENSION 8. SATISFACCIÓN POR SU AUTORREALIZACIÓN.				
¿Qué tan satisfecho/a está usted con las posibilidades que le permiten sentirse autorrealizado, a continuación relacionadas?				
24. Libertad en el aula de clase para expresarse y participar.	1	2	3	4
25. Aprovechamiento del conocimiento que ha adquirido.	1	2	3	4
26. Autonomía en la realización de sus trabajos.	1	2	3	4

CUESTIONARIO FACILITADORES

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA ALDEA ESTANISLAO RONDÓN

Estimados profesores:

El objetivo del presente cuestionario es determinar el nivel de satisfacción de los docentes, con las características de calidad de la aldea donde estudia. Los resultados de la encuesta permitirán a la aldea definir los requisitos para desarrollar procesos de mejoramiento de la gestión institucional.

Para responder el cuestionario tenga en cuenta las siguientes indicaciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y una vez leída la pregunta elija el nivel de satisfacción que usted considera tener de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

1. **NADA** (Insatisfecho/a).
2. **POCO** (Nivel de satisfacción *bajo*).
3. **BASTANTE** (Nivel de satisfacción *medio*).
4. **MUCHO** (Nivel de satisfacción *alto*).

Marque una X en la casilla correspondiente.

DIMENSIÓN 1. SATISFACCIÓN POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES BÁSICAS				
¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con las condiciones materiales básicas para su supervivencia v desarrollo de sus				
1. Implementos para el bienestar de los docentes.	1	2	3	4
2. Disponibilidad de materiales didácticos adecuados para sus	1	2	3	4
3. Limpieza y estética. de las instalaciones escolares	1	2	3	4
4. Adecuación del edificio escolar para una buena educación.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 2. SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BASICA EN LA PROFESION DOCENTE				
E				
¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con los requisitos de carácter				
5. Estabilidad laboral.	1	2	3	4
6. Oportunidades para su formación en ejercicio.	1	2	3	4
7. Calidad de su formación inicial.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 3. SATISFACCIÓN POR EL SISTEMA DE TRABAJO EN LA ALDEA.				
¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con los sistemas de trabajo en la institución educativa, que estimulan su sentido de pertenencia, a				

8. Planeación oportuna de las programaciones de área o curso.	1	2	3	4
9. Apropriación del modelo pedagógico de la aldea por los	1	2	3	4
10. Apoyo del personal administrativo y de servicios generales	1	2	3	4
11. Funcionalidad de los proyectos.	1	2	3	4
12. Trabajo de Mejoramiento Institucional.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 4. SATISFACCIÓN POR EL CLIMA DE TRABAJO.				
<i>¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con los distintos factores del clima de trabajo que se vive en su aldea, y que le permiten sentirse miembro de un colectivo, a continuación relacionados?</i>				
13. Relaciones con los padres de familia.	1	2	3	4
14. Relaciones con los alumnos (disciplina, respeto, aprecio,	1	2	3	4
15. Aprovechamiento del liderazgo docente.	1	2	3	4
16. Relaciones con el equipo directivo.	1	2	3	4
17. Relaciones con colegas (comunicación, ayuda mutua).	1	2	3	4
DIMENSIÓN 5. SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS ESTUDIANTES.				
<i>¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con el progreso de los</i>				
18. Rendimiento académico general de los estudiantes.	1	2	3	4
19. Actitud de los estudiantes frente al estudio.	1	2	3	4
20. Valores desarrollados por los estudiantes observables en sus	1	2	3	4
21. Hábitos de estudio y trabajo académico adquiridos por los	1	2	3	4
DIMENSIÓN 6. SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LA INSTITUCIÓN.				
<i>¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con el éxito y prestigio</i>				
22. Reconocimiento de la institución en el entorno municipal.	1	2	3	4
23. Aprovechamiento de los recursos internos y externos.	1	2	3	4
DIMENSIÓN 7. SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS PERSONALES ALCANZADOS.				
<i>¿Qué tan satisfecho/a se encuentra usted con sus logros personales, que</i>				
24. Reconocimiento personal en la institución por su calidad	1	2	3	4
25. Desarrollo de sus habilidades, capacidades y talentos.	1	2	3	4