





# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL (CEC-EPN), BASADO EN LAS NECESIDADES DEFINIDAS POR SUS CLIENTES.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**JORGE EDUARDO LOZA CEDEÑO**

jorge.loza@epn.edu.ec

**Director: GIOVANNI PAULO DAMBROSIO VERDESOTO**

giovanni.dambrosio@epn.edu.ec

2015

## **DECLARACIÓN**

Yo, Jorge Eduardo Loza Cedeño, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Jorge Eduardo Loza Cedeño**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jorge Eduardo Loza Cedeño, bajo mi supervisión.

---

**Giovanni Paulo Dambrosio Verdesoto**

**DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi Director Giovanni, por su guía y paciencia, fundamentales en el desarrollo de este trabajo.

Hay muchas personas que de una u otra forma colaboraron en la ejecución de esta Tesis, mi gratitud a todas ellas; pero deseo agradecer en particular a:

- *Susy*, por su apoyo técnico y humano en todo este tiempo.
- *Mónica Viteri*, Instructora del CEC-EPN y Profesional Lingüista, que tuvo la generosidad de revisar la forma de toda la Tesis.
- *Mario Bermeo*, Responsable del Área de Calidad del CEC-EPN, por sus valiosas sugerencias; y a su asistente Lucy Jaramillo por su ayuda en la realización de las Entrevistas.
- *Janeth Morales*, Coordinadora de Marketing, por proporcionarme la información del Estudio de Mercado del año 2014 y haberme aportado importantes observaciones; y a la Analista de Mercado, Paola Carrera, por su ayuda en la realización de las Entrevistas.
- *Los Directivos y Coordinadores* de las otras áreas del CEC-EPN por su apertura en facilitarme la información que se les requirió.
- *Al personal e instructores* del CEC-EPN, que siempre tuvieron la disposición a darme, con absoluta sinceridad, sus opiniones en los temas consultados.

Sin el concurso de todos ellos, este trabajo no hubiese sido posible.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, que siempre supo apoyarme en los momentos difíciles, a mis profesores que supieron trasmitirme sus conocimientos y experiencia a lo largo de la carrera, y a mis compañeros de maestría que me contagiaron su entusiasmo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	i
<b>LISTA DE TABLAS Y CUADROS</b> .....	ii
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 GENERALIDADES.....	2
1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 ALCANCE.....	8
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO</b> .....	11
2.1 MODELOS DE GESTIÓN.....	11
2.1.1 EL CICLO DE MEJORA PHVA o PDCA.....	14
2.1.2 EL MODELO BALDRIGE.....	16
2.1.2 EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM).....	18
2.2 GESTIÓN DE CALIDAD.....	20
2.3 LA CALIDAD EN EL CAMPO EDUCATIVO.....	21
2.3.1 EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INSTRUCCIÓN.....	29
2.3.2 EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN.....	32
2.4 EDUCACIÓN CONTINUA (EC).....	36
2.4.1 ¿QUÉ ES EDUCACIÓN CONTINUA?.....	36
2.4.2 ¿POR QUÉ FORMACIÓN CONTINUA?.....	38
2.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN CONTINUA.....	41
2.4.4 ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN CONTINUA.....	43
2.5 MODALIDADES (EDUCACIÓN PRESENCIAL Y VIRTUAL).....	45
2.5.1 MODALIDAD PRESENCIAL.....	46
2.5.2 MODALIDAD A DISTANCIA.....	46
2.5.3 MODALIDAD <i>E-LEARNING</i> .....	47

2.5.4	MODALIDAD <i>B-LEARNING</i> .....	48
2.6	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.....	49
2.7	OBSERVACIÓN, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	53
2.7.1	OBSERVACIÓN.....	53
2.7.2	ENCUESTA.....	55
2.7.3	ENTREVISTA.....	56
<b>CAPÍTULO 3 RESULTADOS, ANÁLISIS Y PROPUESTA</b>		<b>61</b>
3.1	PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	61
3.1.1	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PROPIAS.....	61
3.1.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.....	63
3.1.3	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	72
3.2	CRITERIOS DE CALIDAD SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES.....	74
3.3	CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS.....	77
3.4	ANÁLISIS GLOBAL.....	83
3.5	PROPUESTA DE GESTIÓN.....	85
3.5.1	CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD.....	88
3.5.2	CAPACITAR Y EVALUAR AL PERSONAL Y A LOS INSTRUCTORES.....	90
3.5.3	ADOPTAR LAS MEJORES PRÁCTICAS EN TODOS SUS PROCESOS.....	92
3.5.4	DE LO BUROCRÁTICO A LO GERENCIAL.....	96
3.5.5	APLICAR EL GPR (GESTIÓN POR RESULTADOS).....	99
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>103</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	103
4.2	RECOMENDACIONES.....	108



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....;Error! Marcador no definido.**

<b>ANEXOS.....</b>	117
ANEXO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	117
ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA.....	126
ANEXO 3: INVITACIÓN A ENTREVISTA.....	127
ANEXO 4: FORMATO PARA LA ENTREVISTA.....	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama CEC-EPN .....	3
Gráfico 2: Círculo Deming .....	14
Gráfico 3: Modelo Malcom Baldrige .....	16
Gráfico 4: Modelo Europeo de Excelencia .....	18
Gráfico 5: Aspectos coincidentes de los modelos en Educación .....	28
Gráfico 6: ATENCIÓN AL CLIENTE .....	65
Gráfico 7: INSTALACIONES .....	66
Gráfico 8: ORGANIZACIÓN .....	67
Gráfico 9: INSTRUCTOR .....	68
Gráfico 10: CONTENIDO .....	69
Gráfico 11: MATERIAL .....	70
Gráfico 12: Modelo propuesto para el CEC-EPN .....	87

## LISTA DE TABLAS Y CUADROS

### TABLAS:

Tabla 1: EVALUACIÓN PROPIA CCC.....	61
Tabla 2: EVALUACIÓN PROPIA UEV .....	62
Tabla 3: EVALUACIÓN PROPIA CLIC .....	62

### CUADROS:

Cuadro 1: Educación Criteria for Perfomance Excellence (2014).....	32
Cuadro 2: Educación e Instrucción.....	39
Cuadro 3: Estrategia de Formación en el Siglo XXI .....	44
Cuadro 4: Catálogo de Educación continua de la UNAM.....	51
Cuadro 5: Tipos de preguntas .....	67
Cuadro 6: ATENCIÓN AL CLIENTE (Elaboración propia) .....	72
Cuadro 7: INSTALACIONES (Elaboración propia).....	68
Cuadro 8: ORGANIZACIÓN (Elaboración propia).....	74
Cuadro 9: INSTRUCTORES (Elaboración propia).....	75
Cuadro 10: CONTENIDO (Elaboración propia) .....	76
Cuadro 11: MATERIAL (Elaboración propia).....	77
Cuadro 12: Quejas y Sugerencias de las evaluaciones propias .....	82
Cuadro 13: Quejas y Sugerencias de la encuesta aplicada .....	83
Cuadro 14: Áreas de Capacitación (Estudio de mercado 2014).....	86

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	117
ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA .....	126
ANEXO 3: INVITACIÓN A ENTREVISTA.....	127
ANEXO 4: FORMATO PARALA ENTREVISTA.....	128

## RESUMEN

Proponer un Modelo de Gestión de Calidad para el Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN), basado en las necesidades definidas por sus clientes, es el propósito de este trabajo.

En el Capítulo 1 se hace una breve descripción de lo que es la organización y se explica el porqué del trabajo y su alcance.

En el Capítulo 2 se desarrolla el Marco Teórico, desplegando los siguientes elementos: Modelos de gestión y de calidad, la calidad en lo educativo, la educación continua y sus diferentes modalidades, lo que constituye la satisfacción de las necesidades del cliente; y, finalmente, lo que constituye la naturaleza de la investigación de campo (observación, encuestas y entrevistas)

En el Capítulo 3 se presentan los Resultados: de las evaluaciones propias, de la encuesta y las entrevistas realizadas y del estudio de mercado. Se hace el análisis y se realiza la Propuesta.

Finalmente, en el Capítulo 4 se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

**Palabras clave:** Modelo, gestión, calidad, investigación, resultados.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to propose a **Model of Quality Management** for the Centre of Continuing Education of the National Polytechnic School (**CEC-EPN**) **based on the needs defined by their customers.**

**Chapter 1** has to do with a brief description of what the organization is, its function and scope.

**Chapter 2** focuses on the theoretical framework and explains the following elements: models of quality management, quality in education, continuing education and its different options, what constitutes satisfaction of customers` needs, and finally, what constitutes field research (observation, surveys and interviews)

**Chapter 3** deals with the results obtained from the evaluations themselves, surveys and interviews carried out and the market study data. This, an analysis will be done and a proposal will be presented.

Finally, **Chapter 4** comprises conclusions and recommendations.

**Key words:** Model, management, quality, research, results.

# 1 INTRODUCCIÓN

En el campo de la educación continua, los clientes buscan contar con una oferta de capacitación de calidad, entendida como: instructores calificados, programas certificados, atención personalizada, buena infraestructura, etc.; acorde a las exigencias de una sociedad dinámica y a precios razonables.

En términos generales, se puede señalar que las instituciones que se dedican a la prestación de servicios de capacitación lo hacen –en muchos casos– sin contar con un análisis completo y exhaustivo de las necesidades y expectativas de los clientes, que les permita conocer cabalmente sus requerimientos para tratar de solventarlos; esto causa que el servicio entregado no sea necesariamente el mejor.

En Quito, la oferta de programas de educación continua de calidad es aún limitada y no se ha satisfecho completamente, sobre todo en el campo tecnológico. Los cursos se formulan –es cierto– basándose en las tendencias que se advierten en el mercado; sin embargo, no hay un instrumento que posibilite censar suficientemente los requerimientos y preferencias de los clientes en cuanto a temáticas específicas, alcances, nivel de profundidad, modalidades de cursos, tiempos de duración, formas de financiamiento, etc. Tampoco se realizan seguimientos pos capacitación para conocer el nivel de impacto que esta tiene en las empresas e instituciones que utilizan los servicios de educación continua.

La calidad es un concepto subjetivo que está relacionado con la percepción del individuo para comparar un producto/servicio concreto con cualquier otro de su misma especie; siendo así, le dará mayor satisfacción el que mejor se ajuste a sus exigencias, el que tenga un valor agregado, el que posea “algo” que no tienen los productos/servicios similares, el que –en el cálculo coste/beneficio– llene más sus expectativas.

Una visión más actual de calidad indica que esta implica entregar al cliente no solo lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que, una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Aquí está entonces la clave del asunto, se trata de descubrir qué es eso, aparentemente inimaginable, para plasmarlo en la realidad, de manera que el colectivo –sorprendido al final– lo aprecie como algo que efectivamente requiere.

Un modelo de gestión de calidad trata de ofrecer al cliente un producto o servicio muy personalizado, que logre su máxima satisfacción. Busca premiar la

innovación y la eficacia, orientando la gestión hacia la obtención de resultados, más que al solo cumplimiento de formas y/o procedimientos.

La efectividad de un modelo de gestión de una organización está asociada en cuánto sus actividades se enfoquen hacia el cliente, procurando reducir al máximo la serie de actividades que se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa, las cuales implican un coste, pero que –en ocasiones– no aportan valor al cliente

## **1.1 GENERALIDADES**

### **ALGUNOS DATOS DEL CEC-EPN**

El Centro de Educación Continua se creó formalmente el 29 de abril de 1991; es decir tiene ya una trayectoria de cerca de 25 años de servicio a la comunidad. Es uno de los Centros de Educación Continua de mayor reconocimiento en la ciudad de Quito; su imagen está asociada a la EPN y como tal, goza del prestigio institucional, pero, al mismo tiempo, le aquejan muchas de las dificultades propias de las instituciones del sector público.

Desde el año 2006, el CEC-EPN posee la certificación ISO 9001: 2008, lo cual implica que se está cumpliendo la normativa legal y regulatoria aplicable, pues cada año se realiza –a más de las auditorías internas– un proceso de auditoría externa.

En el año 2010, el CEC-EPN se convirtió en Unidad Ejecutora, lo que le ha permitido un manejo administrativo-financiero desconcentrado. Cada año elabora su propio presupuesto, el mismo que es integrado al presupuesto institucional, que luego de ser aprobado por Consejo Politécnico (máximo organismo institucional) es enviado al Ministerio de Finanzas para su aprobación final.

En el año 2013, el CEC-EPN participó en el Premio Malcolm Baldrige a la Excelencia Educativa, promovido por la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (CECT), y obtuvo la Medalla de Oro al Mérito que fue entregada a la Institución en abril del 2014.

Sus instalaciones alcanzan alrededor de 6500 m<sup>2</sup> distribuidos en tres sedes:

- Sede Edificio de Aulas y Relación con el Medio Externo, Campus José Rubén Orellana, Escuela Politécnica Nacional, Toledo N23-55 y Madrid.
- Sede Araucaria, Baquedano E7-13 y Reina Victoria.
- Sede Ladrón de Guevara, Calle Ladrón de Guevara E11-164.



Su actividad la desarrolla en alrededor de 85 aulas y 11 laboratorios, en horarios que van desde las 7h00 hasta las 20h00.

### Organigrama del CEC- EPN

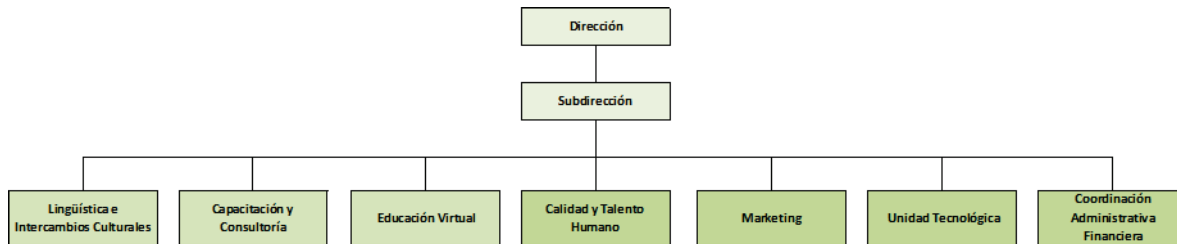


Gráfico 1 (Fuente: Elaboración propia)

### Actividad académica

El Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN) desarrolla programas de capacitación y educación continua en áreas de desarrollo empresarial, profesional y personal. Oferta cursos en aspectos técnicos, administrativos y financieros; tanto en modalidad presencial como virtual. Igualmente ofrece cursos en idiomas, destacándose principalmente el inglés. Cuenta con dos tipos de clientes: individuales y corporativos, tanto del sector público como del privado.

En el Área de Capacitación, ofrece cursos en informática aplicada y ciencias de la computación, tecnologías de la información y comunicaciones, diseño y evaluación de proyectos, gestión empresarial, entre otras. Estos se desarrollan bajo las siguientes formas:

- Cursos abiertos: Cursos o seminarios que el CEC-EPN realiza bajo especificaciones establecidas por sus clientes y público en general.
- Cursos cerrados: Cursos o seminarios que el CEC-EPN realiza bajo requerimientos del cliente; en este caso, los contenidos, horarios y demás especificaciones se establecen de mutuo acuerdo.
- Cursos In Company: Todos aquellos eventos de capacitación que son realizados en las instalaciones de la empresa solicitante.

Los cursos tienen una duración promedio de 32 horas, a diferencia de los seminarios que tienen una duración de entre 8 y 24 horas.

A través del Área de Lingüística, el CEC-EPN dicta cursos de idiomas. El programa completo de inglés consta de catorce niveles. Los primeros siete niveles de estudio son de tipo formativo con miras a la preparación del Certificate of Sufficiency; cuatro niveles adicionales para la profundización del idioma con

preparación para el Certificate of Proficiency; además de tres niveles superiores: Effective Speaking, Intensive Writing e Intercultural Communication. Cuenta también con un curso especial denominado Club Práctico de Conversación y el programa certificado TEFL/TESL/CCATM.

Los cursos de idiomas se imparten de forma presencial durante cinco ciclos al año; cada ciclo dura dos meses u ochenta horas por nivel. El programa certificado TEFL/TESL/CCA dura 150 horas y se ofrece dos veces cada año para los clientes que aspiran a ser maestros del idioma.

Adicionalmente, el CEC-EPN imparte cursos de francés y mandarín, los cuales comprenden siete niveles, con una duración de ocho semanas cada uno, equivalentes a 80 horas por ciclo.

El CEC-EPN tiene, además, la Unidad de Educación Virtual (UEV), a través de la cual desarrolla cursos en modalidad virtual (e-learning y b-learning) que tienen una duración de cuatro semanas (45 horas) y cinco semanas (56 horas). Brinda, además, apoyo técnico-administrativo a través de la plataforma a los programas de pregrado y posgrado de la Escuela Politécnica Nacional (EPN).

Esta modalidad permite a los estudiantes que están dispersos geográficamente, capacitarse sin necesidad de desvincularse de sus puestos de trabajo y sin realizar desplazamientos. Se trabaja con una metodología participativa y constructivista utilizando la plataforma Moodle.

Para desarrollar su actividad, el CEC-EPN cuenta igualmente con cuatro unidades de apoyo: La Coordinación Administrativa Financiera, la Unidad de Gestión Tecnológica, el Área de Marketing y la Unidad de Calidad y Talento Humano.

A nivel de Recurso Humano, tiene alrededor de 70 funcionarios y cerca de 250 instructores. Su presupuesto ha evolucionado en los últimos siete años desde \$ 2'500.000 a cerca de los \$ 5'500.000 en la actualidad y su número de estudiantes ha crecido –en igual periodo– desde 3800 a alrededor de 6700, con edades que fluctúan principalmente entre los 22 y 40 años.

### **Plan Estratégico**

En su Plan Estratégico (versión 2013) aparece:

Visión: Ser el Centro de Educación Continua referente en el Ecuador, con estándares internacionales, en servicios de capacitación y consultoría, mediante una gestión efectiva y con responsabilidad social.

Misión: El Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional ofrece a la comunidad servicios de capacitación y consultoría, con profesionales altamente calificados y tecnología avanzada para aportar al desarrollo y a la competitividad de la sociedad.

Valores:

- Respeto: No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti.
- Responsabilidad: Reconocer la importancia del trabajo por realizar y cumplir con las actividades.
- Compromiso: Preocupación permanente por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Transparencia: Con cultura de rendición de cuentas.
- Flexibilidad: Apertura para aceptar y asimilar los cambios.

Objetivos estratégicos:

1. Asegurar la satisfacción de los clientes y partes interesadas.
2. Implementar las mejores prácticas de gestión académica y administrativa en los procesos del CEC-EPN.
3. Fortalecer el posicionamiento en el mercado.
4. Fomentar una cultura organizacional en base a nuestros valores.
5. Promover proyectos de responsabilidad social.

Política de calidad:

Mantener permanentemente, en el campo de la Educación Continua, un compromiso de servicio de calidad con nuestros clientes, entendiendo sus requerimientos, logrando su satisfacción con oportunidad, mejoramiento continuo, creatividad y visión de país; cumpliendo la legislación pertinente.

Objetivos de Calidad

*Perspectiva del cliente*

1. Ofrecer a los usuarios cursos de capacitación para satisfacer sus necesidades.
2. Disponer de una capacidad tecnológica adecuada para responder a las necesidades de nuestros clientes.

*Perspectiva de procesos*

3. Mejorar continuamente los procesos a través de la evaluación permanente.

### *Perspectiva financiera*

4. Administrar los recursos institucionales de manera eficaz.

### *Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

5. Fortalecer las competencias laborales y el desarrollo del Talento Humano

## **1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

En los últimos años, el sistema educativo está comenzando a mirar con mayor atención el servicio de educación continua, pues ese modo de capacitación es mucho más flexible que la educación formal y responde mejor a los requerimientos de formación que demanda un mercado siempre cambiante.

La dinámica del mundo moderno obliga a las instituciones y empresas a responder con rapidez y asertividad a los retos y oportunidades que se presentan día a día. Contar con personas que tengan los conocimientos necesarios para superar dichos retos se ha convertido en un factor esencial para su desarrollo y crecimiento. Por ello, el mercado laboral será cada vez más competitivo y –en consecuencia– solo aquellos que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias serán los líderes que tomarán las decisiones del mañana; allí está la clave para el desarrollo del servicio de la capacitación continua.

Según la Comunidad Europea (2009)<sup>1</sup>, en la sociedad presente, tiene ventaja quien posee información o –al menos– conoce cómo acceder a ella y cómo interpretarla; resulta evidente, entonces, que existan dos tipos de ciudadanos: aquellos que pueden interpretar la información y usarla y aquellos que quedan fuera de la sociedad del conocimiento y dependen de ella para sobrevivir. En otras palabras, entre los ciudadanos que conocen y los ciudadanos que no conocen.

El mundo actual está cada vez más sometido a transformaciones y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. De allí que resulta necesario introducir cambios en la gestión de las instituciones, que les permitan responder con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

Hoy en día, las organizaciones que tienen éxito ponen al cliente en el centro de su actividad, pero esto va más allá de una simple declaración; su aplicación debe ser

---

<sup>1</sup> Comunidad Europea (2009). *Enseñanza y aprendizaje, hacia la sociedad del conocimiento*.

parte de la cultura organizacional, entendiéndose que –a la larga– es el cliente la razón de ser de la empresa u organización; por ello es fundamental detectar con la mayor precisión posible sus necesidades. Y satisfacer adecuadamente aquellas, debe reflejarse en su modelo de gestión.

El modelo de gestión que adopte una organización para gestionar sus procesos es de importancia estratégica. No solo es una manera efectiva de gestionar la empresa y sus procesos, sino también una nueva forma de pensar, planificar y decidir, basada en el cliente como objetivo principal. Su objetivo básico es alcanzar una gestión altamente eficiente que permita ofrecer a sus clientes los productos y servicios que más les satisfagan y obtenerlos con la máxima calidad y a un coste y tiempo de respuesta mínimos. En definitiva, es alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

Máxima calidad, coste y oportunidad son los tres elementos del servicio que los clientes valoran a la hora de decidir entre las alternativas de capacitación que se le ofrezcan.

En general, las organizaciones no le dan el peso adecuado a la apreciación que tiene el usuario final de este servicio, ni se mide el impacto futuro que la capacitación brinda al individuo y a la empresa. Esta investigación busca detectar elementos de inconformidad, muchas veces subyacentes, para –considerándolos debidamente– proponer un Modelo de Gestión de Calidad al CEC-EPN, que le permita posicionarse mejor y lograr mayor reconocimiento en el mercado de la oferta de capacitación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar, desde la perspectiva de los clientes, los elementos requeridos para la implementación de un Modelo de Gestión de Calidad en el CEC-EPN.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir los elementos diferenciadores que tiene la educación continua frente a la educación formal.
2. Especificar los factores que determinan la preferencia de los clientes por las diferentes modalidades de educación continua existentes (presencial, semipresencial, virtual, entre otras).
3. Determinar los aspectos prioritarios que evalúan las empresas para escoger la institución a la que contratan para la capacitación de sus empleados.
4. Establecer los principales elementos que definen un Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Continua, tanto desde la perspectiva de los modelos existentes como desde la óptica de los clientes.

A nivel local, existen muchas organizaciones (públicas y privadas) de diversa índole, tamaño, modalidad y cobertura, que se dedican a la actividad de capacitación; sin embargo, son muy pocas las que poseen el nivel de calidad al que los usuarios aspiran.

En ese marco, entonces, el propósito central de esta investigación es plantear un modelo de gestión para el CEC-EPN, a partir de indagar los aspectos que un cliente (actual y/o potencial) valora prioritariamente para escoger un curso/programa de calidad. Se pretende censar y jerarquizar las necesidades que los clientes del CEC-EPN definen para una educación continua de calidad, sistematizarlos e incorporarlos en el modelo.

### 1.3 ALCANCE

Hasta el momento, el CEC-EPN no ha logrado construir un modelo efectivo de gestión que logre la plena satisfacción de sus clientes, ni tampoco ha obtenido la suficiente autonomía para gestionar su accionar con la agilidad que demanda el giro de su “negocio”; en otros términos, todavía está lejos de conseguir la excelencia en el servicio, entendida como la calidad en su más alta expresión.

La evaluación para la mejora continua es un componente consustancial a un modelo de gestión efectivo. Constituye una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones y construir o fortalecer el trabajo en equipo de los diferentes actores; valorando de manera colectiva y crítica todos los procesos implementados, donde todos los involucrados asuman una actitud de responsabilidad por los resultados propios, con apertura a juicios externos, factores estos fundamentales para la toma de decisiones.

El alcance de un estudio está asociado a la estrategia de investigación (los procedimientos y otros componentes del proceso; serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo), aunque en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de una de estos cuatro alcances.

En la presente investigación, se va a utilizar el diseño de investigación-acción, cuya finalidad según Álvarez-Gayou (2003) y Merriam (2009) es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas<sup>2</sup>. No obstante, y de acuerdo a Sampieri (2010)<sup>3</sup> la investigación de campo tiene también un componente cuantitativo exploratorio-descriptivo. Exploratorio, por cuanto se busca obtener información referida en general a la educación continua y en

---

<sup>2</sup> Álvarez-Gayou (2003), Merriam (2009)

<sup>3</sup> Hernandez Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Capítulo 7: Concepción o elección del diseño de investigación

particular al CEC-EPN; descriptivo, porque se pretende especificar las propiedades y características, aproximarse a los perfiles requeridos y estimar niveles de impacto. Sin embargo, no se pretende pronosticar una cifra o un hecho, por lo que no es necesario formular una hipótesis.

Mediante la observación, la formulación de entrevistas y la aplicación de encuestas (con preguntas abiertas y cerradas), realizadas a los actores directos (clientes y funcionarios del CEC-EPN), se propondrá un Modelo de Gestión de Calidad orientado al servicio al cliente, con capacidad de adaptación e innovación frente a una sociedad dinámica y compleja.

De la investigación bibliográfica, fundamentalmente de modelos de calidad y de gestión, se elaborará el marco teórico de referencia que apoye la investigación propuesta y el conocimiento y análisis de la situación actual permitirán establecer los aspectos más relevantes que hay que priorizar en el modelo de gestión de calidad.

A través de la observación y de un plan-guía que permita examinar directamente los hechos y fenómenos objetos de la investigación, se espera apreciar, ver y analizar la situación determinada en la temática propuesta.

Las entrevistas se realizarán a un número fijo de personas elegidas; serán fundamentalmente de tipo exploratorio y descriptivo. Estas conversaciones, si bien seguirán un plan predeterminado (que especifique claramente la información que se busca), tendrán un esquema flexible (por las características particulares de los entrevistados). La finalidad de estas es fundamentalmente de tipo cognoscitivo.

El CEC-EPN, en todas las unidades productivas y –usualmente– en cada uno de los ciclos, realiza encuestas de satisfacción del cliente, que en la parte final permite expresar quejas y sugerencias. Entre el 10 y 15% de los encuestados formulan sus opiniones; los aspectos más relevantes y frecuentes serán escogidos para elaborar la encuesta única a aplicarse en esta investigación, pero, en esta ocasión, se preguntará también por el grado de importancia que otorgan a los mismos factores evaluados en el nivel de satisfacción.

El número de encuestas a aplicarse se determinará de forma que este posibilite explicar el fenómeno con una seguridad aceptable (en función del número de estudiantes que toman los cursos) y con el menor esfuerzo posible (aplicando las encuestas en las aulas). A todos los participantes se les suministrarán las mismas preguntas en igual orden y en situación similar, para procurar que las diferencias en las respuestas no sean atribuibles al instrumento utilizado, sino a las opiniones propias de las personas encuestadas.

Tanto la evaluación externa como la autoevaluación, se lograrán a través del análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas.

Como última etapa, se procesará y sistematizará la información conseguida de los sujetos involucrados, tanto a nivel individual como corporativo y se mostrarán todos los resultados que se obtengan. Finalmente, a partir de su análisis, se realizarán las conclusiones y recomendaciones.



## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 MODELOS DE GESTIÓN

La adopción de modelos de gestión sirve de referencia y guía en los procesos de mejora de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones.

Según Caracheo (2002)<sup>4</sup>, se considera al modelo, como:

*... representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.*

Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado; es la acción principal de la administración y constituye el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

El concepto **gestión** tiene tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero se relaciona con la **acción**, que es el hacer para obtener algo o el proceder para conseguir un objetivo determinado. El segundo es el referido a la **investigación**, que es el proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción. Y el tercero es el de la **innovación y el desarrollo**, que crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla.

En el Documento Modelos de Gestión Educativa Estratégica (Gobierno mexicano, Alianza por la Calidad de la Educación)<sup>5</sup> se señala que –a lo largo de la historia moderna– el término gestión se ha ido identificando con una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han definido su orientación. Así podemos hablar de varios modelos como: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Cada uno de ellos tiene sus propias características y constituye una forma de respuesta a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores y a las limitaciones que presenta el modelo anterior; no lo invalida, pero sí representa un

---

<sup>4</sup> Caracheo, F. (2002). *Modelo Educativo*. México: CIDET

<sup>5</sup> Alianza por la Calidad de la Educación (2001). *Modelos de Gestión Educativa Estratégica*. México

avance con respecto a él y genera, en consecuencia, una acumulación teórica e instrumental.

Casassus (2000)<sup>6</sup> apunta que la secuencia de los siete modelos señalados muestra una trayectoria evolutiva: con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización. En esta evolución, se tiene en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos y, finalmente, terminar en las personas que constituyen la organización; todo ello enmarcado en una serie de situaciones flexibles, cambiantes e indeterminadas, frente a las cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación para mejorar la gestión educativa. En este sentido, emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que son propias a las perspectivas estratégicas, de calidad total y de reingeniería.

Específicamente en lo educativo, un modelo es una recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques que orientan a los involucrados en la sistematización de los diferentes procesos del campo educativo.

De acuerdo con Loera (2003)<sup>7</sup>, se entiende por **gestión educativa** al conjunto de labores realizadas por los diversos actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, alumnos y colectividad en general), vinculadas con la tarea de generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la institución.

La gestión educativa se clasifica en tres categorías, de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar propiamente dicho y pedagógico; las mismas que se sustentan en el hecho de que, en contextos inciertos y en condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas.

La gestión de las instituciones educativas comprende ámbitos como: administrativo, gerencial, política de personal, económico-presupuestales, planificación, programación, regulación y orientación, entre otros. Así, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica de la acción educativa. Abarca la

---

<sup>6</sup> Casassus (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO-Chile.

<sup>7</sup> Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. México

cultura organizacional, conformada por los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la propia forma de hacer las cosas, el entendimiento de sus objetivos e identidad (como colectivo), el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde está ubicada.

Según Tapia (2003)<sup>8</sup> el reto de una institución educativa es:

*...convertirse en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.*

Una gestión educativa estratégica tiene los siguientes elementos:

- Componentes: Liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable, libertad en la toma de decisiones, prácticas docentes flexibles, evaluación para la mejora continua y rendición de cuentas.
- Principios de calidad: Equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y flexibilidad.
- Gestión educativa: Institucional, escolar y pedagógica.
- Dimensiones: Pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de participación social comunitaria.
- Estándares: De gestión, práctica docente, participación social y logro educativo.
- Herramientas de planeación: PETE-PAT (Plan Estratégico de Transformación Escolar - Programa Anual de Trabajo).
- Herramientas de seguimiento y evaluación: Portafolio institucional, reportes de la autoevaluación e informes técnico, pedagógico y financiero.

La noción de gestión educativa estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000)<sup>9</sup> señala que: "... la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y

---

<sup>8</sup> Tapia, J. A. (2003). *Motivar para Aprender*. Bogotá-Colombia

<sup>9</sup> Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000)

relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

Así, la gestión educativa, abarca todas las acciones desplegadas por los diversos actores involucrados e integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos, que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

En particular, respecto a la gestión pedagógica, Rodríguez (2009)<sup>10</sup> señala que esta es “... *el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos*”; en consecuencia, está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes.

Específicamente, en cuanto a modelos de calidad, vamos a referirnos a los siguientes

### 2.1.1 EL CICLO DE MEJORA PHVA o PDCA



Gráfico 2: Círculo de Deming – Image Results

Según Rosander (1994)<sup>11</sup> este modelo fue desarrollado por Shewhart (**PHVA**: Planifique, Haga, Verifique y Actúe) y perfeccionado por Deming (los 14 principios).

<sup>10</sup> Rodríguez L. A (2009). *La Planeación de clase*. México

<sup>11</sup> Rosander A. C. (1994). *Los catorce principios de Deming aplicados a los servicios*

**Planificar:** Programar las actividades que se van a emprender (plan de actuación para la mejora).

**Hacer (Desarrollar):** Implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En muchos casos es oportuno comenzar con un proyecto piloto (fácil de controlar) para obtener experiencia.

**Verificar (Comprobar):** Analizar los efectos de lo realizado anteriormente y que haya correspondencia con los objetivos.

**Actuar:** Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

De acuerdo a García G. (2010), los 14 principios de Deming<sup>12</sup> establecen:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios. Se refiere a la necesidad de investigar, desarrollar e innovar permanentemente.
2. Adoptar una nueva filosofía de la calidad, en la cual los errores y el negativismo sean inadmisibles. Como lo establece uno de los principios de ISO 9000: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
3. No depender más de la inspección masiva. Ésta a más de ser costosa, es contraria al principio de que la calidad no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Debe considerarse que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso.
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio. Hay que entender que la mejora no es un esfuerzo de una sola vez; se debe buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Lograr que los involucrados alcancen un dominio de sus propios procesos, ayuda a mejorarlos. Como lo establece el numeral 6.2 de la ISO 9000: El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
7. Instituir el liderazgo en todos los niveles. Un liderazgo colectivo facilita la unidad de propósito y la orientación de la organización, que garantice un

---

<sup>12</sup> Gregorio Gil García (2010), *Los 14 principios de Deming explicados*

ambiente interno en el que el personal llegue a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

8. Desterrar el temor y crear un clima de confianza. Hay que utilizar todos los mecanismos necesarios para eliminar el miedo; para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff, laborar en equipo. El enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pues solo el trabajo en equipo garantiza el éxito de una organización.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral. Éstas no ayudan a desempeñar bien el trabajo; mejorar la calidad es mucho más que tener un artificial ambiente de calidad,
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos; los premios y castigos no mejoran procesos.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho, fomentar la participación. Normalmente la gente desea hacer un buen trabajo y le apena no poder hacerlo; la participación es la forma de hacer valioso a una persona.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento. De la formación y desarrollo de competencias del personal a todos los niveles depende el desempeño de la empresa.
14. Tomar medidas efectivas para lograr la transformación. Se requiere un grupo especial con un plan de acción, para liderarlo.

### 2.1.2 EL MODELO BALDRIGE

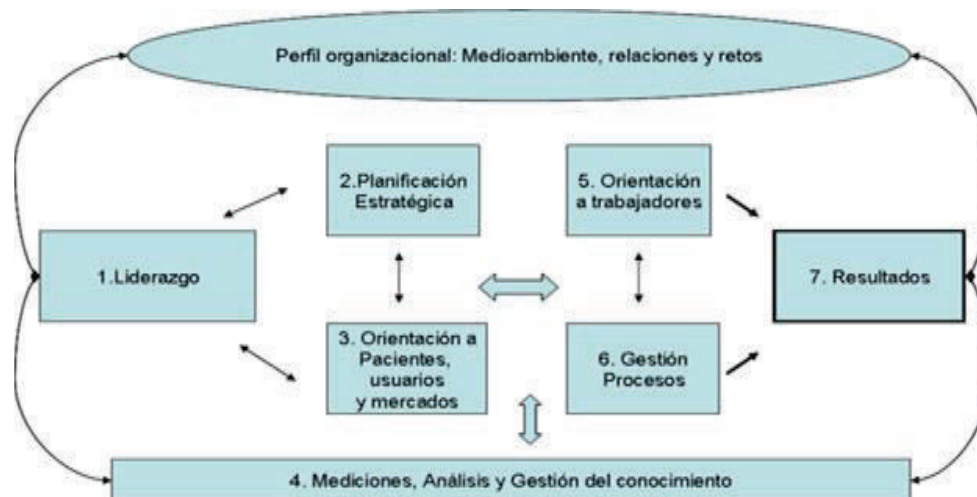


Gráfico 3: Malcom Baldrige – Image Results

En el documento *Criterios para la Excelencia en el Desempeño de la Educación*, Malcom Baldrige, de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (2011)<sup>13</sup>, se señala que este modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de calidad:

1. Calidad basada en el cliente. El cliente es finalmente quien juzga la calidad y el funcionamiento de la organización; en consecuencia se deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente y lo conduzca a estar satisfecho con la misma. Esto requiere entender y satisfacer las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a prever sus requerimientos futuros.
2. Liderazgo. La alta dirección debe fijar el rumbo en de la organización y definirá unos valores claramente enfocados hacia el cliente; deberá también tener en cuenta los intereses de todos los accionistas. El rol principal de los líderes es la planificación de acciones y revisión de resultados.
3. Mejora y aprendizaje organizativo. La mejora debe ser parte del trabajo diario de todas las áreas de la empresa, buscando eliminar los problemas en su origen e identificando oportunidades para hacer mejor las cosas.
4. Participación y desarrollo del personal. La consecución de los objetivos operativos y de calidad requiere empleados comprometidos y bien formados. La organización debe fomentar el trabajo en equipo tanto internamente (entre miembros de la propia organización), como externamente (con clientes, proveedores u otras organizaciones).
5. Rapidez en la respuesta. Para competir con éxito es necesario reducir los ciclos de desarrollo de productos y servicios, así como lograr mayor agilidad ante las demandas de los clientes (que exigen de tiempos de respuesta cada vez más cortos).
6. Calidad en el diseño y en la prevención. Para esto se requiere innovación, aspecto clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y, a la vez, crear valor para los accionistas. La innovación no está restringida solamente al departamentos de I+D, sino que debe soportar cada producto y cada proceso de la organización.
7. Visión del futuro a largo plazo. Para lograr calidad y liderazgo en el mercado se requieren estrategias orientadas al futuro (con un sentido de anticipación), y la toma de compromisos a largo plazo con proveedores, clientes, empleados y accionistas.
8. Gestión basada en datos y hechos. La consecución de los objetivos operativos y de calidad en una organización requiere de una gestión de procesos basada

---

<sup>13</sup> Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. (2011). *Criterios para la Excelencia en el Desempeño de la Educación*, Malcom Baldrige. (CEC-EPN, Trad.) Quito.

en una información fiable; las decisiones deben tomarse basadas en la recolección y análisis de información relevante.

9. Desarrollo de la asociación entre los implicados. Clientes, empleados, accionistas, proveedores, socios y la comunidad en general, son de alguna manera, partes implicadas con la organización; por ello se debe procurar una relación adecuada entre ellas, de forma de atender todos sus intereses.
10. Responsabilidad social. Los líderes de la organización deben asumir su responsabilidad ante la sociedad, de manera que se constituya en un modelo a seguir; promoviendo valores dentro de la empresa y procurando que formen parte de la manera de trabajar de sus empleados
11. Orientación a los resultados. El éxito de la gestión de la empresa lo determinan finalmente los resultados alcanzados; estos deben ser satisfactorios para todas las partes interesadas por la actividad de la empresa.

El modelo Malcom Baldrige ofrece una perspectiva completa del sistema de gestión de la empresa, cuya base está formada por siete grandes criterios que se consideran en la autoevaluación, así:

1. Liderazgo (120 puntos)
2. Planeación estratégica (85 puntos)
3. Enfoque al cliente (85 puntos)
4. Información y análisis (90 puntos)
5. Enfoque al recurso humano (85 puntos)
6. Enfoque a los procesos (85 puntos)
7. Resultados (450 puntos)

Es fundamental resaltar el alto valor que se da al Liderazgo y que los resultados (del numeral 7) se los hace a los seis criterios ya señalados.

### 2.1.3 EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM)

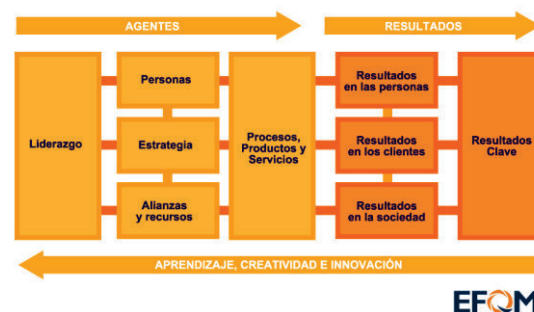


Gráfico 4: Modelo Europeo de Excelencia – Image Results



En el documento Modelo Europeo de Excelencia del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2001)<sup>14</sup> se señala que un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos, cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general. Entendiéndose por **liderazgo** como la influencia que se ejerce sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos, **proceso** al conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos y **resultados** los logros alcanzados.

### Conceptos que lo fundamentan

- Orientación hacia los resultados
- Orientado al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social

### Características

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.
- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

### Estructura

En el documento Modelo Europeo CAF-Educación (2010)<sup>15</sup> en cuanto a la estructura de este modelo se dice:

*... los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e*

---

<sup>14</sup> Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. España.

<sup>15</sup> CAF-Educación (2010). *Modelo Europeo*. España

*impulse la planificación y estrategia, al personal, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.*

Resultados excelentes con respecto al rendimiento crítico de una organización, a los clientes, las personas y la sociedad, se obtienen cuando el liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la política y estrategia, las personas, las alianzas y recursos y los procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado, que origina un *feedback* o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico, lo que a la postre produce una mejora de los resultados.

## **2.2 GESTIÓN DE CALIDAD**

Según Udaondo Durán (1992)<sup>16</sup>, la calidad es un concepto subjetivo que está relacionado con la percepción del individuo para comparar un producto/servicio concreto con cualquier otro de su misma clase. Siendo así, le dará mayor satisfacción el que mejor se ajuste a sus exigencias, el que tenga un valor agregado, el que posea “algo” que no tienen los productos/servicios similares, el que en el cálculo coste/beneficio llene más sus expectativas.

Una visión más actual de calidad indica que esta implica entregar al cliente no solo lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería; y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Aquí, entonces, está la clave del asunto; se trata de descubrir qué es eso, aparentemente inimaginable, para plasmarlo en la realidad, de manera que el colectivo –sorprendido al final– lo aprecie como algo que requiere.

Consecuentemente, un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece.

La evaluación para la mejora continua es un componente consustancial a un modelo de gestión efectivo. Constituye una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, fortalecer el trabajo en equipo de los diferentes actores, con apertura a juicios externos, valorando de manera crítica todos los procesos implementados, factores fundamentales para la toma de decisiones.

El punto más alto de un sistema de gestión de calidad es lograr la excelencia, que –en lo fundamental– es la orientación hacia los resultados. Una organización tiene objetivos en distintas esferas que están atados a determinados tiempos; lograrlos

---

<sup>16</sup> Udaondo M. (1992). *Gestión de Calidad*. España (Ediciones Díaz de Santos)

adecuadamente es el propósito final que espera; para ello debe partir de reconocer su punto de partida (autoevaluación).

### 2.3 LA CALIDAD EN EL CAMPO EDUCATIVO

La calidad educativa se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas dentro de su cultura. De acuerdo a Alianza por la Calidad de la Educación (2001)<sup>17</sup> se consideran cinco dimensiones de la calidad:

1. **Filosofía:** Cuando los objetivos propuestos en el currículo están basados y dirigidos a promover los valores que los diferentes sectores de las sociedades consideran deseables (**relevancia**).
2. **Pedagogía:** Cuando se alcanzan los diferentes objetivos propuestos en el currículo, planes y programas educativos (**eficacia**).
3. **Cultura:** Cuando sus contenidos y métodos parten de las condiciones, posibilidades y aspiraciones de uno de los conglomerados sociales hacia los cuales está dirigida (**pertinencia**).
4. **Sociedad:** Cuando las oportunidades de recibirlas, así como las de participar en los beneficios sociales derivados de la misma se distribuyen equitativamente entre los diferentes sectores de la sociedad (**equidad**).
5. **Economía:** Cuando los recursos utilizados al impartirla se utilizan de la mejor manera posible y si al hacerlo se optimiza la relación existente entre los beneficios derivados de la misma y los costos incurridos al realizarla (**eficiencia**).

Muñoz (2002)<sup>18</sup> explica que:

*... la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.*

---

<sup>17</sup> Alianza por la Calidad de la Educación (2001). *Modelos de Gestión Educativa Estratégica*. México

<sup>18</sup> Muñoz C., J. R. (2002). *Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación*.

Específicamente, la calidad en el campo de la Educación Superior del Ecuador, la determina la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES-20010)<sup>19</sup>, Título V, Capítulo 1, así:

*Art. 93.- **Principio de calidad.**- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.*

*Art. 94.- **Evaluación de la calidad.**- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.*

*La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.*

*Art. 96.- **Aseguramiento de la calidad.**- El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.*

## DEMING APLICADO A EDUCACIÓN

Edward Deming propuso que para poder garantizar la mejoría continua en un proceso, y así alcanzar la calidad deseada, el papel del gerente debía cambiar: “Las personas trabajan **en** el sistema; el papel del gerente es el de trabajar **sobre** el sistema, para mejorarlo continuamente con la ayuda de la gente” señala Arnaldo Gherzi (2010).<sup>20</sup>

Esta frase, bien podría parafrasearse a la educación así: Los estudiantes aprenden **en** el sistema; el papel del profesor es trabajar **sobre** el sistema para

<sup>19</sup> Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010)

<sup>20</sup> Arnaldo Gherzi (2010). *Garantía de calidad de la educación...otra forma de medirla.* UNAM-México

mejorar el aprendizaje continuamente con su ayuda. En otros términos, los profesores o maestros deberían convertirse en gerentes del proceso de aprendizaje/enseñanza; analizando los datos correspondientes y supervisando a los estudiantes para que alcancen la calidad deseada.

Hoy que el uso del Internet está prácticamente generalizado, aplicar el **PHVA** de Deming es mucho más factible en el campo educativo, puesto que la educación es también un proceso continuo y, como tal, susceptible a mejorar el producto deseado.

Las herramientas de *e-learning* usan el concepto de Objetos de Aprendizaje (OAs) como unidades del contenido curricular, independientes del profesor o tutor encargado del curso. Los OAs son creados con un diseño instruccional específico para el objetivo de aprendizaje e incorporan intrínsecamente sus propios reactivos de evaluación para validar el aprendizaje de cada OAs.

Las mayoría de las aplicaciones de aprendizaje/enseñanza para entornos virtuales, *e-Learning*, o de aprendizaje mixto, presencial con recursos virtuales, *b-Learning*, disponen de una plataforma administrativa de control y contenido, LCMS (*Learning Content Management System*), que genera un ambiente o interfase donde el estudiante lleva a cabo sus estudios y experiencias.

Un Objeto de Aprendizaje bien diseñado es independiente del estilo de aprendizaje; en consecuencia, se pueden conseguir diferentes objetos del mismo tema con enfoques diferentes para abarcar los diferentes estilos de aprendizaje. Así, las etapas del Ciclo PHVA se pueden traducir a la educación como:

#### **Planear:**

- Identificar los objetos de aprendizaje dentro de un currículo dado
- Crear los OAs con el diseño instruccional adecuado
- Prestar atención al desarrollo de los reactivos a cada OA
- Definir y crear el currículo basado en los OAs
- Establecer el plan de enseñanza

#### **Hacer:**

Presentar los OAs al estudiante (agrupados en lecciones cortas) que bien podrían coincidir con lecciones en clases (presenciales, en ambientes de aprendizaje mixtos o a distancia).

**Verificar:**

Evaluación de cada OA a través de un kit de múltiples reactivos para determinar la retención. Estos pueden ser, entre otros: opción múltiple, completamiento, identificación de partes incorrectas, cambio de estructura, etc.

**Actuar:**

Reforzar reiterativamente cada OA dependiendo de la respuesta anterior o fortalecer –con mayor frecuencia– aquellos donde se presentan mayores dificultades en responder y establecer reportes actualizados para el profesor o facilitador.

La interacción estudiante-plataforma enfoca al estudiante en el proceso cognitivo/constructivo del aprendizaje y le permite al profesor/facilitador maximizar el tiempo de clases para completar las otras etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**MALCOM BALDRIGE APLICADO A EDUCACIÓN**

En 1996, apareció una primera versión específica para la educación; la última versión corresponde al 2010 (*Education Criteria for Performance Excellence*)<sup>21</sup>. En este documento se establece ya el “Servir de herramienta para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje”. Uno de los puntos fuertes del modelo MB en educación es su aplicabilidad en los diferentes niveles, desde primaria hasta el universitario.

Este modelo tiene cinco características claves:

- a) Está basado en resultados.
- b) No es prescriptivo, pero es adaptable.
- c) Los criterios integran temas clave de la educación.
- d) Los criterios apoyan una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de los objetivos en toda la organización.
- e) Los criterios sostienen el diagnóstico basado en objetivos.

Y está compuesto por los siguientes criterios:

---

<sup>21</sup> *Education Criteria for Performance Excellence* (2010)

### Criterios del Malcom Baldrige aplicado a la educación

<b>Categoría</b>	<b>Valores fundamentales</b>	<b>Asunciones teóricas</b>
A. Liderazgo (120 Puntos)	Liderazgo visionario Responsabilidad social.	Administración de calidad. Teoría de los recursos humanos.
B. Planeación estratégica (85 Puntos)	Orientación en los resultados y en la creación de valor. Visión de futuro.	Teoría de sistemas. Administración de la calidad.
C. Orientación en los alumnos, grupos de interés y al mercado. (85 Puntos)	Educación centrada en el aprendizaje.	Administración de la calidad.
D. Medición, análisis y gestión del conocimiento. (90 Puntos)	Administración sobre la base de realidades.	Teoría de sistemas. Administración científica. Administración la calidad.
E. Orientación en el personal (85 Puntos)	Aprendizaje personal y organizacional.	Aprendizaje organizacional. Relaciones humanas.
F. Administración de procesos. (85 Puntos)	Administración para la innovación.	Administración de la calidad. Administración científica. Teoría de sistemas.
G. Resultados del desempeño organizacional. (450 Puntos)	Perspectiva sistémica.	Teoría de sistemas.

Cuadro 1: Education Criteria for Performance Excellence (2010)

Los 450 puntos de Resultados se desglosan así:

- Aprendizaje estudiantil y del proceso → 120 Puntos
- Enfoque al cliente → 90 Puntos
- Enfoque a la fuerza del trabajo → 80 Puntos
- Liderazgo y gobierno → 80 Puntos
- Presupuesto, mercado y financiero → 80 Puntos

## CRITERIOS EFQM PARA LA EDUCACIÓN

En el documento Modelo Europeo de Excelencia, publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2001) <sup>22</sup>, se establecen criterios que sirven para evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos está definido –en primera instancia– a nivel global; y, luego, se estructura en un número variable de subcriterios. Finalmente, cada subcriterio se desglosa a su vez en varias áreas orientativas, que no son prescriptivas ni exclusivas.

Los criterios EFQM aplicados a la Educación son:

### **Criterio 1: Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos).**

Evalúa el comportamiento y la actuación del equipo directivo y demás responsables, para guiar a la institución educativa hacia la mejora continua.

### **Criterio 2: Planificación y estrategia (120 puntos)**

Comprende el conjunto de fines, objetivos y valores de la institución educativa, así como la forma en la que estos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

### **Criterio 3.- Personal del centro educativo (120 puntos)**

Se refiere a cómo la institución educativa gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen –directa o indirectamente–, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

### **Criterio 4. Colaboradores y recursos (90 puntos)**

Se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles (medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, información y nuevas tecnologías) y las colaboraciones externas (programas educativos, profesores, equipos de orientación educativa y psicopedagógica, municipios, empresas, entre otros) para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

---

<sup>22</sup> Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. España



**Criterio 5: Procesos y clientes (130 puntos)**

Se entiende por proceso al conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del estudiante y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo, para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

**Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo (110 puntos)**

Se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros de los usuarios del servicio educativo (percepción del cumplimiento por parte del centro). En este caso, el usuario es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro.

**Criterio 7: Resultados en el personal (90 puntos)**

Este criterio se refiere a los logros que alcanza el centro en relación con el personal que lo integra.

Abarca:

- a) Medidas de percepción (respecto al nivel de motivación y al grado de satisfacción).
- b) Indicadores de rendimiento (medidas internas y directas sobre los procesos y realizaciones del centro) en las siguientes áreas: logros, motivación, satisfacción y servicios.

**Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo (90 puntos)**

Se entienden por resultados los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Incluye:

- a) Medidas de percepción por parte de la sociedad (hacen referencia a sus actividades como miembro integrante de la sociedad y a la implicación en la comunidad donde está).
- b) Indicadores de rendimiento sobre las realizaciones y procesos del centro.

**Criterio 9: Resultados clave del centro educativo (110 puntos)**

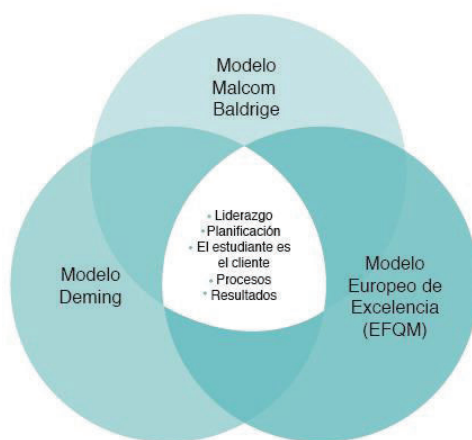
Por resultados clave (a corto, medio y largo plazo) se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Contiene:

- a) Resultados clave del rendimiento del centro: De los procesos clave (organización, clima estudiantil, proceso de enseñanza – aprendizaje, evaluación de los estudiantes, orientación y tutoría), de la gestión del equipo directivo, de la planificación y estrategia y de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.
- b) Indicadores clave del rendimiento del centro: Medidas internas realizadas sobre las distintas fases que conforman los procesos y que se contrastan con los objetivos fijados en la planificación para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Es importante resaltar que –en general– todos los modelos de gestión de calidad (Deming, Baldrige, EFQM, y otros) ponen especial énfasis en el **liderazgo** como aspecto clave en las organizaciones efectivas, concebido como una acción que genera un clima adecuado y focalizado en las expectativas de los clientes/estudiantes. Hay que resaltar, sin embargo, que, como se trata de modelos de excelencia organizacionales, el concepto de liderazgo va más allá del ámbito individual y tiene una perspectiva más amplia, que analiza el desempeño del **equipo directivo** en cuanto al diseño de políticas, procedimientos, directrices, prácticas instruccionales y supervisión de toda la institución educativa.

En este gráfico se puede evidenciar los principales criterios coincidentes entre los tres modelos:



**Modelos de Calidad aplicados a la Educación**

Gráfico 5: Principales aspectos coincidentes de los tres modelos

### 2.3.1 EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INSTRUCCIÓN

La Comunidad Europea (2010)<sup>23</sup>, en el documento a debate titulado Enseñanza y Aprendizaje, Hacia la Sociedad del Aprendizaje, señala:

*... la educación y la formación de forma cada vez más creciente serán los principales vehículos para la concienciación, la integración, el avance y el desarrollo personal: la educación adquirida en el sistema de educación formal, en el trabajo o de una forma más informal, es la clave para controlar el propio futuro y desarrollo.*

Se entiende por **educación** al conjunto de influencias externas (socialización, educatividad) que permiten el desarrollo de las potencialidades internas del sujeto (individualización, educabilidad); es decir, se la concibe como un proceso interactivo en el que intervienen el sujeto con capacidad personal para desarrollarse (*educere*) y las influencias que provienen del medio (*educare*).

Desde el punto de vista individual, se aspira a que el sujeto adquiriera las competencias formativas necesarias que le permitan la comprensión y el manejo de los elementos culturales necesarios para modificar y cambiar su entorno. En cambio, desde el punto de vista social, la educación se concibe como un proceso socializador, que procura la adaptación y la incorporación del sujeto a su medio físico y social, a través de la adquisición de los elementos propios de la cultura (lenguaje, habilidades, costumbres, actitudes, normas, valores, etc.).

De manera general, Sarramona (2000)<sup>24</sup> sugiere que la educación tiene que ver con las siguientes características principales:

- Proceso de humanización.
- Acción dinámica del sujeto educando con otros sujetos y con su entorno.
- Intervención de una escala de valores.
- Permite la integración social de los individuos.
- Elemento fundamental de la cultura.
- Proceso permanentemente inacabado.

**Formación** es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la

---

<sup>23</sup> Comunidad Europea (2010). *Enseñanza y aprendizaje, hacia la sociedad del conocimiento.*

<sup>24</sup> Sarramona (2000). *Teoría de la educación.* España

actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo. Se constituye, por lo tanto, en uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de los recursos humanos, respecto a las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

En la acción de formación, muchas veces se distingue entre la que es dirigida a personal no administrativo (procesos productivos) de aquella direccionada al personal administrativo (procesos de apoyo). Así se definen:

**Capacitación:** Proceso educativo a corto plazo mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

**Desarrollo:** Proceso educativo a largo plazo mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas.

En ambos procesos, sin embargo, se incluye el adiestramiento; sin embargo, su objetivo principal es proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo. Es importante diferenciar adiestramiento de entrenamiento. El **adiestramiento** es el proceso por el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades; mientras que el **entrenamiento** es la preparación que se requiere para desempeñar una determinada función.

Según Vargas Zúñiga (2007)<sup>25</sup>, los criterios de que el proceso mediante el cual el hombre adquiere su plenitud, tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador, es denominado **proceso de formación**; y cumplirá sus objetivos si –además de ser técnica– ayuda a que los individuos desarrollen su personalidad (donde las actitudes sean tan significativas como las aptitudes).

Andrés Reina (2005)<sup>26</sup>, en cambio, sostiene que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. El cambio –afirma– es una característica básica que debe tenerse en cuenta en el proceso de gestión de la formación, tanto como agente de cambio como para adaptarse a este.

Concebida la formación como agente de cambio y para el cambio, Paredes Plancarte (2006)<sup>27</sup>, plantea que:

*¼ del ritmo de cambios a los que nuestras empresas están sometidas hoy, crea una constante obsolescencia de conocimientos; por esta razón, no tenemos más remedio que capacitar constantemente a nuestra gente para*

<sup>25</sup> Vargas Zúñiga (2003). *La Gestión de Calidad en la Formación Profesional*. Montevideo-Uruguay

<sup>26</sup> Reina (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid-España

<sup>27</sup> Paredes Plancarte (2006). *Artículo: ¿Es correcto que la empresa forme a su gente?* México

*poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores.*

Por **formación profesional** se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. Pueden encontrarse tres subsistemas:

- Formación profesional específica o inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
- Formación profesional ocupacional: destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.
- Formación profesional continua, destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar por otro; lo que –en definitiva– se resume como un aumento de su empleabilidad.

Un sinónimo de formación es la instrucción. **Instrucción** es un término que hace referencia a la acción de instruir (enseñar, adoctrinar, comunicar conocimientos, dar a conocer el estado de algo); se la define como el proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas atraviesan un período de adquisición de conocimientos –en un campo determinado– para estar en posibilidad de realizar un trabajo específico.

Muchas veces se asocia la educación al término formación y la instrucción al término información. Se habla de educación cuando se refiere a un proceso concientizador y de instrucción cuando se habla de capacitación.

Según Dr. J. J. Luetich (2002)<sup>28</sup>, en su artículo Educación e instrucción: ¿Una cuestión de nombres? algunos rasgos que precisan mejor las similitudes y diferencias entre educación e instrucción se muestran a continuación:

---

<sup>28</sup> Luetich J. J (2002). *Educación e instrucción: ¿Una cuestión de nombres?*

### Similitudes y diferencias entre educación e instrucción

<b>PALABRA</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>
ACCIONES	<i>Desarrollar, perfeccionar</i>	<i>Enseñar, informar, comunicar</i>
PLAZOS	<i>Largos, difíciles de precisar</i>	<i>Cortos</i>
TÉCNICAS	<i>Preceptos, ejemplos</i>	<i>Reglas, advertencias, ejercicios</i>
MATERIAS	<i>Ética, Antropología</i>	<i>Historia, Matemática</i>
CARÁCTER	<i>Integral</i>	<i>Parcial</i>
RASGOS COMUNES	<i>Requieren planificación, se hacen de manera sistemática</i>	

Cuadro N 2: Educación e instrucción: ¿Una cuestión de nombres?

Está claro, entonces, que las diferencias entre educación, formación e instrucción, se relacionan más con el ámbito y el alcance; sin embargo, para efectos de la actividad que realiza un centro de educación, pueden ser consideradas como equivalentes.

#### 2.3.2 EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN

Se denomina **aprendizaje** al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. La psicología conductista describe el aprendizaje en concordancia a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto; las conductas muchas veces se expresan espontáneamente y sus consecuencias determinan el aprendizaje (las agradables tienden a fortalecer una conducta, las negativas tienden a debilitarla).

Las técnicas de modificación de conducta se basan en las leyes que rigen el condicionamiento y en otras formas de aprendizaje; en este proceso intervienen los siguientes factores:

- Recepción de datos (reconocimiento y elaboración semántica-sintáctica de los elementos del mensaje).
- Comprensión de la información recibida (habilidad cognitiva para analizar, organizar y transformar la información recibida en conocimiento).
- Retención a largo plazo de esa información.

- Transferencia del conocimiento a nuevas situaciones.

Isabel García (2011)<sup>29</sup> dice que el aprendizaje es “*todo aquel conocimiento que se adquiere a partir de cosas que nos suceden en la vida diaria*”; esto se consigue a través de la experiencia, la instrucción y la observación. Aprender es adquirir, analizar y comprender la información del exterior y aplicarla a la propia existencia y requiere de tres actos imprescindibles: observar, estudiar y practicar.

En el aprendizaje podemos incluir el entrenamiento, la iniciación y la instrucción. El **entrenamiento** se refiere al aprendizaje de las habilidades, al ejercicio y al cumplimiento de tareas; la **instrucción** es el medio para llegar a saber lo que las cosas son, evaluarlas, lograr el uso significativo del lenguaje y adquirir los conocimientos necesarios; la **iniciación** supone la intervención del docente en la instrucción, lo que evita pérdida de tiempo y recursos.

Según Sancho (2008)<sup>30</sup>, las personas aprendemos cuando:

- ✓ Nos implicamos en temas, problemas y actividades que tienen relación con nuestros intereses y preocupaciones.
- ✓ Relacionamos lo que aprendemos con nuestras experiencias en la vida diaria.
- ✓ Encontramos relaciones entre temas de estudio y áreas de interés personal.
- ✓ Trabajamos en contextos de colaboración.
- ✓ Nos involucramos en procesos de investigación.
- ✓ Exploramos cuestiones y problemas desconocidos por nosotros.
- ✓ Reflexionamos o evaluamos nuestro propio proceso de aprendizaje.
- ✓ Nos enfrentamos a situaciones de aprendizaje problemáticas.
- ✓ Descubrimos que podemos entender y comunicar mejor cosas, acontecimientos y fenómenos.

Díaz M (2008)<sup>31</sup> señala que la **evaluación** es un “*proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética*”.

---

<sup>29</sup> Isabel García (2011). *Exposición escrita, escuela y sociedad*. Madrid-España.

<sup>30</sup> Sancho (2008). *La formación de trabajo en equipo del alumnado universitario con el aprendizaje cooperativo*. España

<sup>31</sup> Mg. Marina Díaz, Esp. Silvia del Dago (2008). *Educación a Distancia en el Nivel Superior: Un análisis sobre las prácticas de evaluación de los aprendizajes*. Uruguay

En el campo de la educación, la evaluación de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje es un aspecto clave. Puede analizarse tanto desde una perspectiva cuantitativa (que tiene que ver con el concepto de evaluación como medición) así como desde una perspectiva cualitativa (se relaciona la evaluación con la capacidad y la acción de apreciar, valorar, comparar, comprender).

Un rasgo esencial de la evaluación es su carácter instrumental, sirve para mejorar; pero –de por sí– no garantiza una alta calidad del sistema; es solo una condición necesaria para ello.

### **Función de la evaluación**

El propósito final de la evaluación es la toma de decisiones, respecto a: admisión, promoción y graduación de los estudiantes, acreditación de profesores, perfeccionamiento de la enseñanza, mejoramiento de la infraestructura. En suma, su objetivo fundamental es optimizar la educación.

La eficacia de la evaluación radica en la toma de decisiones adecuadas y oportunas. Las **decisiones**, entonces, se constituyen en el elemento esencial de la evaluación, pues lo contrario es ignorar su rol de mecanismo de retroalimentación.

Sus funciones específicas son diversas; sus resultados son susceptibles de varios usos, de acuerdo a los propósitos que se hayan definido (siempre orientados a mejorar el objeto evaluado). En educación, se puede hablar de evaluación diagnóstica, evaluación pronóstica, evaluación de acreditación, de certificación de calidad de un producto, de rendimiento de cuentas, etc.

En el ámbito del proceso de enseñanza aprendizaje, se distinguen dos categorías denominadas función formativa (o proactiva) y función sumativa (o retroactiva). La evaluación formativa se centra en el contexto, las entradas y, especialmente, en el proceso de enseñanza-aprendizaje; apunta a evitar la acumulación de errores y proporciona retroalimentación (*feedback*) inmediata y permanente a los actores; obtiene mayores logros académicos, estándares más altos y conocimientos más profundos. La evaluación sumativa tiene generalmente carácter final y, por tanto, se centra básicamente en los resultados inmediatos, productos mediatos e impacto de la acción educativa; apunta a la selección, clasificación y promoción de alumnos y certificación de conocimientos y competencias.



## ¿Cómo influye la evaluación en la calidad de la educación?

La evaluación –si es coherente con los objetivos generales de la educación y el sistema de valores del que se deriva– se constituye en un poderoso factor para optimizar y promocionar la calidad educativa, garantizando la congruencia y eficacia del sistema en su conjunto.

El que los actores perciban las consecuencias de la evaluación como positivas o negativas (deseables o no deseables), condicionan en alto grado la conducta posterior frente a aquella y producirá efectos de entusiasmo o frustración.

### Condiciones esenciales de la evaluación

La condición fundamental de un sistema de evaluación es que los instrumentos de medida utilizados (test, pruebas, escalas de observación, procedimientos no formales, etc.) sean válidos y que haya congruencia entre los criterios y modos de evaluación, la especificación de objetivos y el proceso didáctico como tal. En consecuencia, la validez educativa de la evaluación del aprendizaje requiere que:

1. Se especifique claramente lo que los estudiantes deben aprender.
2. Los eventos de evaluación periódica sean una muestra representativa de los contenidos y conductas especificados en los objetivos.
3. Los criterios de evaluación sean previamente conocidos por los alumnos.
4. Los instrumentos de evaluación se correspondan de modo directo con los comportamientos deseados que se especifican en los objetivos.
5. La evaluación sea fiable y objetiva (utilizar los instrumentos y medidas adecuados).
6. Exista coherencia entre lo que se exige en la evaluación y los procesos reales de instrucción.
7. El juicio valorativo acerca del aprendizaje de los alumnos se dé a partir de la evaluación criterial.

Evaluación efectiva (De la evaluación **del** aprendizaje hacia una evaluación **para** el aprendizaje).

La **evaluación para el aprendizaje** parte del criterio de que existe un modo de evaluación que favorece más eficazmente al incremento y mejora del aprendizaje, que la evaluación tradicional en el aula (básicamente de orientación sumativa). Procura destacar y fortalecer algunas facetas de la evaluación formativa tradicional, directamente vinculadas con la optimización del aprendizaje en el contexto escolar; pretende llegar más allá del mero incremento de la frecuencia de

las pruebas/ exámenes o de proporcionar a los maestros evidencias de la situación de los alumnos para revisar la enseñanza.

Según Staggyns (2002)<sup>32</sup>, al evaluar para el aprendizaje, los docentes utilizan los procesos de la evaluación formativa dentro del aula y el continuo flujo de información sobre el logro de los alumnos, no solo para comprobarlo, sino – principalmente– para incrementar el avance del aprendizaje. Para ello, se basan en:

- Comprender y articular las metas que los estudiantes deben alcanzar.
- Informar a los estudiantes sobre estas metas de aprendizaje, asegurándose de que las comprendan.
- Alcanzar un nivel de dominio de la teoría y práctica de la evaluación, orientado a obtener el logro académico de los alumnos.
- Utilizar las evaluaciones para desarrollar en los alumnos confianza en sí mismos, a aceptar la responsabilidad de su propio aprendizaje.
- Traducir los resultados de la evaluación en frecuente retroalimentación descriptiva, sin emitir juicios valorativos.
- Ajustar continuamente la instrucción, apoyándose en los resultados de la evaluación.
- Implicar a los alumnos en la autoevaluación manteniendo estándares, de modo que puedan sentirse responsables de su propio éxito y comunicando sus logros.

## **2.4 EDUCACIÓN CONTINUA (EC)**

### **2.4.1 ¿QUÉ ES EDUCACIÓN CONTINUA?**

Para efecto del desarrollo de este punto, los términos educación y formación se equiparán; pudiendo –en consecuencia– hablarse indistintamente de educación o formación continua.

La Educación Continua (EC) o Formación Continua (FC) es –en términos generales– una modalidad educativa dirigida a satisfacer las necesidades de actualización o perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y prácticas, que permiten lograr una mejor inserción y desempeño laboral.

Según ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República de México), el propósito de la educación

---

<sup>32</sup> Staggyns (2002). *Evaluación para el aprendizaje*

continua es capacitar a las personas para que puedan ser lo más competentes posible en el desempeño de sus funciones.

En consecuencia, la educación continua se ha convertido en una necesidad imperante para todo mundo; los conocimientos que nos legaron las ciencias y la tecnología se hacen obsoletos cada vez más rápido, y aquello se hace más evidente para quienes no actualizan permanentemente sus conocimientos, habilidades y destrezas.

La educación continua está referida a la formación impartida en función de las necesidades que se presentan –usualmente– por causas comerciales, tecnológicas o productivas, sea a nivel individual o a nivel corporativo. De esta forma surgen distintos términos que la determinan como: “continua profesional”, “adicional”, “alternativa”, “no tradicional”, “para el trabajo”, “progresiva”, “recurrente”, “aprendizaje continuo”, “desarrollo profesional”, “entrenamiento corporativo”, “readiestramiento”, etc.

Más específicamente, las universidades los denominan así: “programas de actualización”, “cursos extracurriculares”, “programas de extensión”, “programas de perfeccionamiento”, entre otros. Es en este ámbito que –normalmente– desarrollan sus actividades los Centros de Educación Continua (asociados a estas), tanto del sector público como del privado.

López (2006)<sup>33</sup> presenta un excelente paralelo comparativo entre la educación permanente (que incluye la educación continua) y la educación tradicional, así:

#### Características educación tradicional – educación permanente

<b>EDUCACIÓN ESCOLAR TRADICIONAL</b>	<b>EDUCACIÓN PERMANENTE</b>
<i>Tiene esencialmente carácter analítico y enciclopédico (academicista).</i>	<i>Tiene esencialmente carácter integrador del conocimiento y de síntesis ordenadora de la actividad humana.</i>
<i>Ubica el lugar educativo en la escuela, colegio o universidad.</i>	<i>Reconoce como lugar educativo cualquier espacio en que se da una intención social y un aprendizaje consciente, intencionado.</i>
<i>Se plantea desde la sociedad hacia la persona, con una actitud esencialmente normativa.</i>	<i>Se plantea desde la persona hacia la sociedad, con una actitud especialmente reflexiva.</i>

<sup>33</sup> López Barajas Zayas. *Estrategias de formación en el siglo XXI*

<i>El alumno es un mero receptor.</i>	<i>El alumno es el protagonista.</i>
<i>Considera finalizado el proceso educativo al terminar la enseñanza formal.</i>	<i>Concibe el proceso educativo sin punto de finalización.</i>
<i>La ciencia educativa que considera es la pedagogía.</i>	<i>Considera como ciencia educativa, además de la pedagogía, la andragogía.</i>
<i>Asigna la función de educador, en forma exclusiva, al profesor.</i>	<i>El profesor es uno de los agentes educativos; su papel puede ser ejercido por otras instancias.</i>
<i>El papel del educador se centra en la función de instrucción.</i>	<i>El papel del educador se centra en la función de animación.</i>
<i>En lo referente a la enseñanza-aprendizaje, tiende a desarrollarse desde la perspectiva de la enseñanza.</i>	<i>En lo referente a la enseñanza-aprendizaje, se desarrolla desde la perspectiva del aprendizaje.</i>

Cuadro N 3: Estrategias de formación en el siglo XXI

#### 2.4.2 ¿POR QUÉ FORMACIÓN CONTINUA?

En la sociedad actual, nos encontramos cada vez más en un entorno muy competitivo; esto se debe principalmente a la rapidez del cambio e innovación de la tecnología, a la rigidez de las estructuras empresariales y de la organización del trabajo, a la globalización de los mercados y a la fuerte competitividad. Sin educación continua, la competencia de las personas decrece progresiva e inexorablemente, como consecuencia –entre otros– de los siguientes factores: incongruencia, falta de experticia, limitaciones de la memoria, dinámica de los cambios, etc.

En ese marco, según Mejía A (1986)<sup>34</sup>, para elaborar programas de capacitación, se debe tomar en cuenta:

##### 1. Normas de atención y estándares del desempeño

La valoración del desempeño del personal y la consecuente supervisión requieren del establecimiento de criterios para controlar su calidad, que –en lo fundamental–

<sup>34</sup> Mejía, A. (1986). *Educación Continua*. Bogotá.

son las normas de atención y los estándares del desempeño, sin los cuales el funcionamiento de los servicios sería inestable, heterogéneo y no conveniente.

Para definir normas y estándares (presentados usualmente como manuales), las empresas deben analizar (participativamente) y documentar su propia experiencia, realizar las investigaciones y estudios pertinentes, y seleccionar los procedimientos y técnicas más apropiados a su realidad. El examinar –en instituciones referentes– los promedios de rendimiento, calidad y costo, les da una idea sobre la viabilidad de las normas y estándares que se proponen implementar.

## **2. Necesidades individuales**

Se establecen sobre la base de las deficiencias de desempeño, reconocidas por el propio trabajador o por otros medios (compañeros, supervisores, auditores y clientes).

La valoración del desempeño:

- Implica analizar el trabajo ejecutado por un individuo (perfil del desempeño), para identificar sus aspectos fuertes y débiles, como base para programar (conjuntamente con él) la corrección que corresponda.
- Califica la eficiencia de la tarea cumplida por el trabajador, la capacidad de identificar y definir problemas, la eficacia y economía en el uso de los recursos, la habilidad de comunicación y la calidad de sus relaciones humanas.

## **3. Estudios del trabajo**

Definir claramente: ¿Qué se espera que el trabajador haga?, ¿qué es lo que en realidad hace? y ¿qué competencias debe desarrollar para hacerlo satisfactoriamente? Las respuestas permitirán determinar –de manera realista– los objetivos del aprendizaje en términos de comportamiento.

Los estudios del trabajo comprenden un conjunto de métodos y técnicas que buscan: identificar las actividades y tareas que deben ejecutarse para desarrollar determinadas acciones y analizar esas actividades y tareas con el fin de describir las responsabilidades inherentes a cada cargo. Esto requiere desglosar cada actividad en tareas, subtareas y componentes más pequeños, que permitan definir la pertinencia y productividad del trabajo.

Este proceso marcará una divergencia entre el desempeño observado y el desempeño esperado, contribuyendo así a definir la naturaleza, pertinencia y calidad del trabajo. Solo de esta manera se pueden estimar los requerimientos futuros del personal, planificar su formación y optimizar su utilización en respuesta a las necesidades de los servicios de una organización.

#### **4. Supervisión**

La supervisión es una herramienta educativa, útil para obtener información sobre los problemas que ocurren en el desarrollo de un programa y sobre la contribución que ofrecen los diferentes individuos y grupos.

Un supervisor competente es un administrador-educador; como administrador controla las actividades del personal, como educador identifica las deficiencias en el desempeño, diagnostica sus causas, expresa el desempeño correcto y realiza la acción correctiva que corresponda. Debe ser capaz de comunicarse, motivar y persuadir a sus colaboradores, lo cual requiere una gran experiencia, dominio de los programas, normas y estándares vigentes y poseer la calidad humana inherente a un buen docente.

#### **5. Auditoría**

Esta práctica busca identificar y resolver problemas de la calidad del trabajo; analiza el comportamiento de una institución o parte de ella en el desarrollo de un plan de trabajo durante un período convencional, para determinar su rendimiento, pertinencia y calidad. El procedimiento habitual se basa en el estudio de los registros correspondientes (reportes de trabajos, informes, registros estadísticos, etc.) organizados alrededor de problemas específicos, de categorías de clientes o del personal que brinda los servicios, con miras a caracterizar el problema en cuanto a su naturaleza, magnitud, ramificaciones, posibles soluciones y resultado esperado.

Algunas instituciones conforman comités de auditoría internos, integrados normalmente por los responsables de preparar o revisar normas de atención y estándares del desempeño o de controlar la calidad de los servicios, con o sin asesores externos.

#### **6. Incidentes críticos**

Los estudios de incidentes críticos (que solo reflejan percepciones y que no son necesariamente mensurables) ayudan a los trabajadores a determinar sus propias necesidades de educación continua. El método consiste en solicitar al personal de una determinada organización que liste cinco o seis circunstancias relacionadas con su trabajo, durante las cuales ellos percibieron inseguridad o incompetencia.

Estas situaciones constituyen los incidentes críticos y pueden investigarse en muestras de trabajadores de diferentes ocupaciones y niveles de prestación de servicios para determinar la consistencia y distribución de estas percepciones.

## 7. La organización de la educación continua como un sistema

No obstante el nivel de competencia que existe entre las distintas organizaciones que se dedican a la actividad de la educación continua, cada vez hay más conciencia de la necesidad de acciones colaborativas con el objetivo de que sus acciones sean más eficaces.

Establecer mecanismos de coordinación para construir enfoques integradores, multidisciplinarios e intersectoriales de sus actividades, que incluyan políticas, planes, funciones e intercambios de experiencias e –incluso– recursos, es, en la actualidad, una práctica usual, sobre todo en instituciones de educación superior. La noción de sistema estimula el desarrollo de vínculos interinstitucionales y permite la coordinación y cooperación; un ejemplo de ello es RECLA (Red Latinoamericana de Centros de Educación Continua).

### 2.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN CONTINUA

De acuerdo al mismo Mejía, A. (1986)<sup>35</sup> un sistema de educación continua tiene las siguientes características:

**Coordinación:** La educación continua no es un objetivo en sí misma, sino un medio para mejorar el desempeño del personal. La noción de la educación continua organizada como un sistema debería comprender los siguientes aspectos:

- ✓ Planeación de RRHH (políticas, programas, recursos)
- ✓ Formación de RRHH (adiestramiento, infraestructura, recursos) y
- ✓ Gestión de RRHH (entidades de servicios)

Funcionalmente, la educación continua abarca elementos de cada una de las tres funciones básicas del proceso de desarrollo de recursos humanos (planificación, producción y utilización del personal). En la actualidad, las organizaciones que se dedican a la actividad de la educación continua, solo cumplen el rol de formación de RRHH; sin embargo, en la planeación y gestión de RRHH, hay una gran oportunidad de extender su mercado de servicios.

**Accesibilidad profesional:** Para alcanzar calidad es necesario que la educación continua sea accesible a todas las categorías ocupacionales del personal en todos los niveles. Incluso hay la tendencia que la educación continua sea multiprofesional; es decir, que cada oportunidad educativa de grupo incluya como

---

<sup>35</sup> Mejía, A. (1986). *Educación Continua*. Bogotá.

educandos representantes de las ocupaciones que –en la práctica– tienen estrechas relaciones de trabajo.

Con ello se espera contribuir al desarrollo de actitudes comunes, estimular el respeto mutuo y el reconocimiento de las funciones y limitaciones de cada ocupación, promover la cooperación en el trabajo, aumentar la pertinencia de la educación y estimular la investigación multidisciplinaria.

**Pertinencia:** Es indispensable que la educación continua satisfaga tres ámbitos: Que sea pertinente a las condiciones sociales, económicas y culturales de la sociedad; que sea congruente con los requerimientos de las habilidades y conocimientos requeridos por la empresa y que responda a las expectativas y deseos de aprender del personal.

Esto solo se logra cuando la educación continua se basa en el estudio previo de cada uno de estos factores. El atributo más importante de la educación continua se pierde cuando sus organizadores se obstinan en orientarla exclusivamente hacia los recientes avances científicos y tecnológicos.

**Continuidad:** Aunque resulte redundante señalar que la educación continua debería tener continuidad, con frecuencia consiste solo en episodios aislados a través de cursillos esporádicos, repetitivos en su contenido y orientados hacia los intereses del mismo público.

Los cursos de actualización desarticulados no constituyen un satisfactorio programa de educación continua; la educación continua debe cubrir toda la vida profesional de cada trabajador, a través de métodos ordenados en secuencia lógica para asegurar su desarrollo progresivo.

**Accesibilidad para la mujer:** Las mujeres que trabajan en cualquier campo dedican una importante parte de su tiempo a los quehaceres domésticos, lo cual dificulta el aprovechamiento de las oportunidades educativas. Muchas de ellas interrumpen su carrera durante la crianza de sus hijos y al reincorporarse a la fuerza de trabajo, requieren actualizar su competencia. La educación continua debe responder a esas necesidades específicas de las mujeres e incluir actividades de formación en servicio, durante las horas laborables.

**Conciencia de los costos:** La educación continua debe ser un instrumento para aumentar la conciencia del personal sobre las implicaciones económicas –para la empresa– de sus decisiones técnicas y administrativas.



Hay que destacar que, en la medida en que el personal en ejercicio reconoce el potencial de la educación continua para reducir el riesgo de práctica incorrecta, han proliferado empresas que proveen educación continua –casi como una industria– con todas las connotaciones de comercialización y explotación, bajo la apariencia de progreso, desarrollo, mejoramiento, bienestar y utopía. Resulta fundamental por ello ser muy selectivo a la hora de escoger el proveedor de ese servicio.

Y cuando el costo de la participación en programas de educación continua corre por parte de la empresa, es también indispensable que los participantes se percaten de los costos que implican y traten de utilizar óptimamente la oportunidad que se les ofrece.

**Realismo:** Los programas que se formulen no solo deben ser pertinentes, sino también realistas; es decir, realizables y compatibles con los recursos y realidades, tanto del sector público como del privado, incluida la cultura e idiosincrasia de los diferentes grupos ocupacionales que se intenta servir. Es crucial asegurar que lo que se aprende sea pertinente y viable, que se usen métodos de aprendizaje activo y que se informe a los participantes sobre los cambios en su desempeño, atribuibles a la educación continua.

**Confiabilidad:** Los programas de educación continua, si aspiran a conservar la credibilidad de los involucrados, necesitan demostrar su utilidad. Esta depende de la competencia, reputación y dedicación de sus organizadores, de su habilidad para crear y mantener el interés del público y de su capacidad para construir una imagen de eficiencia ante los participantes y patrocinadores.

Debe procurarse una fluida comunicación. A cada patrocinador se le tiene que reconocer su contribución; nada es más negativo para conservar la credibilidad y la cooperación que un sentimiento de ventajismo y de explotación que tan frecuentemente ocurre en instituciones que no han alcanzado la madurez.

#### 2.4.4 ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN CONTINUA

Hay muchas actividades que se pueden considerar en el ámbito de la educación continua; de acuerdo a la UNAM (2003)<sup>36</sup>, estas son:

---

<sup>36</sup> UNAM (2003). *Catálogo de Educación Continua*.

### Actividades de educación continua

<b>Actividad</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<b>CURSO MONOGRÁFICO</b>	<p><i>Su propósito es la adquisición de conocimientos nuevos o la actualización de los ya existentes sobre un área temática específica, bajo la conducción de un especialista y con la combinación de diversas técnicas de trabajo individual y colectivo.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 30 horas de actividad académica.</i></p>
<b>SEMINARIO</b>	<p><i>Está enfocada a propiciar el aprendizaje de un grupo a partir de su propia interacción; los participantes aportan al seminario sus conocimientos y experiencias en distintos temas.</i></p> <p><i>La dinámica consiste en la investigación previa e individual de material selecto para su posterior discusión en sesiones grupales periódicas coordinadas por un moderador; puede tener como producto final un documento, resultado de las reflexiones del grupo de participantes.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 60 horas de actividad académica.</i></p>
<b>TALLER</b>	<p><i>Su propósito fundamental es el desarrollo de habilidades a partir de la realización de tareas específicas que dan lugar a un acercamiento vivencial de los conocimientos. Las tareas son propuestas por un especialista que acompaña a los participantes asesorándolos durante el proceso.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 18 horas de actividad académica.</i></p>
<b>MESA REDONDA</b>	<p><i>Tiene como propósito presentar información y opiniones sobre un mismo asunto desde ópticas distintas, mediante la participación de un grupo reducido de expertos que exponen y discuten sus ideas frente a un auditorio más numeroso que posteriormente interviene con preguntas y comentarios que serán en el mismo acto académico.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 6 horas de actividad académica.</i></p>
<b>COLOQUIO, CONGRESO, FORO, JORNADA Y SIMPOSIO</b>	<p><i>Grupo de actividades de difusión e intercambio de experiencias de participación masiva, en torno a un tema específico.</i></p> <p><i>Puede estructurarse con base a conferencias, mesas redondas, paneles, etc.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 18 horas de actividad académica.</i></p>

CONFERENCIAS	<p><i>Exposiciones orales, en ocasiones apoyadas con recursos audiovisuales, desarrolladas por un experto en el tema.</i></p> <p><i>Su propósito puede ser introducir un tema, transmitir contenidos teóricos, narrar experiencias, etc.</i></p> <p><i>Usualmente debe contar con un mínimo de 18 horas de actividad académica.</i></p>
--------------	---

Cuadro N 4: Catálogo de Educación Continua de la UNAM.

## 2.5 MODALIDADES (EDUCACIÓN PRESENCIAL Y EDUCACIÓN VIRTUAL)

En la planificación e implantación de programas de educación continua, particularmente a nivel post universitario, es fundamental considerar cuáles son las motivaciones principales que tiene un estudiante (entrada) para acceder a un programa de educación continua y qué aspira obtener (salida) al concluir este.

Sánchez-Vérin (1987)<sup>37</sup>, señala cinco razones básicas sobre ¿cuáles son las razones que motivan un adulto a estudiar?

1. *Razones económicas*
2. *Razones profesionales*
3. *Razones sociales*
4. *Razones culturales*
5. *Razones cívicas*

Por ello es fundamental que las organizaciones que se dedican profesionalmente a la actividad de la educación continua estén atentas constantemente a realizar la investigación de mercado necesaria sobre los requerimientos de capacitación latentes y sus tendencias; pues solo a través de esta es que se podrá planificar un programa que atienda los intereses del individuo y de la comunidad.

Ese enfoque corresponde a un verdadero “marketing” educacional, al investigar las necesidades y ofrecer un programa que las solvete suficientemente; es un modelo centralizado en el hombre, basado en la sociedad y orientado por la investigación. Es, en resumen, un “marketing” orientado hacia el consumidor; se diferencia del “marketing” orientado hacia el producto, que es lo que ocurre generalmente en la educación y, en particular, en la educación continua (se ofrece un programa sin preocuparse a profundidad de si este realmente responde a las necesidades específicas del individuo y de la comunidad).

<sup>37</sup> Sánchez-Vérin (1987). *Revista Interamericana de “Educación de Adultos”*

El siguiente paso es determinar qué tipo de procesamiento será utilizado. En este punto, es útil considerar que existen dos tipos básicos de procesamiento: centralizado en el profesor/sistema y centralizado en el alumno/comunidad. En el primer caso, el instructor/profesor posee toda la información y, a través de una línea expositiva (que puede abarcar demostraciones y la utilización de algunos recursos de instrucción complementares) la “pasará” a los estudiantes; estos tendrán reducida participación, limitándose –en la mayoría de los casos– a “tomar apuntes” y realizar pruebas. En el segundo caso, procesamiento centralizado en el alumno/comunidad, podemos tener cuatro situaciones para el proceso enseñanza/aprendizaje: presencial, a distancia (total o parcial), virtual, y *B-learning*.

### **2.5.1 MODALIDAD PRESENCIAL**

En el caso presencial, pueden ser utilizadas diferentes técnicas, todas ellas desarrolladas en función del alumno (enseñanza centralizada en este). En este caso, están incluidas las exposiciones dialogadas, con o sin auxilio de transparencias, “slides”, “flip-chart”, mapas, esquemas etc.; las lecturas individuales/en grupo, seguidas de debates; trabajos individuales/en grupo, seguidos de presentación y discusión; conjugación de dos o más de las actividades anteriores.

### **2.5.2 MODALIDAD A DISTANCIA**

De acuerdo a la UNAM<sup>38</sup> (2007), la modalidad a distancia se caracteriza por una comunicación no contigua, o sea “*el aprendiz está a una cierta distancia del profesor por mucho tiempo, durante la mayor parte o todo el tiempo del proceso enseñanza/aprendizaje*”. El curso es preelaborado, de manera tan auto-instructiva cuanto sea posible, existe una comunicación bidireccional entre profesor/institución y alumno, que requiere la realización de actividades por parte del alumno (responder preguntas, resolver problemas, etc., que son enviados al profesor para corrección y posterior devolución al alumno para su información).

El modo parcialmente a distancia comprende un conjunto de actividades, parte de las cuales se desarrolla a distancia y parte en situaciones de salón de clases/laboratorio/actividades prácticas, con presencia del profesor. El material de instrucción (especialmente elaborado para el programa o material existente en el

---

<sup>38</sup> UNAM (2007-2008). *Guía de carreras*.

mercado) se envía al alumno o este lo retira de la institución; después de su lectura parcial o total, el alumno se dirige a la institución para desarrollar las otras actividades previstas.

### 2.5.3 MODALIDAD *E-LEARNING*

El término "*e-learning*" es la simplificación de *Electronic Learning*; se trata de un término que se identifica con la modernidad, que –en la práctica– actualmente se está aplicando como apoyo, de manera complementaria, tanto en la educación presencial como en la educación a distancia.

La incorporación de la tecnología en la educación ha cambiado notablemente las funciones del docente; algunos aspectos a destacarse son:

- Aumento de complejidad, porque aparecen tareas que no se realizaban antes y –en consecuencia– demandan un mayor nivel de formación para ejercerlas.
- Se requiere una competencia pedagógica y tecnológica integrada.
- Mayor especialización: Los educadores actúan en roles específicos, tales como: diseñadores de materiales, asesores de contenido, administradores de sistemas, tutores, evaluadores e investigadores, etc.
- Flexibilidad: El docente tiene ante sí una variedad más rica de tareas que realizar, las cuales puede alternar a lo largo de su carrera.
- Predominancia del trabajo colaborativo sobre el individual, puesto que los nuevos programas educativos difícilmente pueden ser elaborados por una sola persona que cumpla con efectividad con todas las actividades pertinentes.
- Mayor espíritu crítico, ya que el nuevo docente está cada vez más consciente de que existe un océano de conocimientos en el ámbito mundial, del cual él o ella es un transmisor de un determinado aspecto y para una determinada audiencia.

En un sentido amplio, la modalidad **virtual** es aquella que involucra cualquier medio electrónico de comunicación para el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje, destinadas a la actualización y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de quienes buscan o requieren experiencias particulares, dentro de tiempos parciales flexibles y a corto plazo, orientadas al desarrollo personal, académico o laboral.

Sin embargo, en forma restringida, la educación continua **en línea** se refiere al desarrollo de actos académicos basados exclusivamente en la tecnología de la comunicación que ofrece la Internet.

Puede ser de dos tipos:

- Comunicación asincrónica: Correo electrónico y los foros de discusión
- Comunicación sincrónica: TALK, Wintalk, ICQ y las posibilidades de videos conferencias de escritorio (con Netmeeting) y las que se desarrollan en aula (VCI).

Para efectos de la planeación, desarrollo y evaluación de los actos académicos o programas de capacitación en línea, se requiere de la participación de un equipo de trabajo con diversos actores y funciones, denominado equipo de **expertos** en contenido, en diseño gráfico, en tecnología, en diseño instruccional; cada uno de ellos con una formación general amplia, pero especializado en su particular campo de acción.

Usualmente, los cursos en línea tienen los siguientes elementos: presentación, guía de estudio, descripción general, objetivos, estrategias, metodología, evaluación, cronograma, materiales cartelera, foro, referencias, enlaces de interés, contenidos, actividades, contacto. Cada uno de estos elementos tiene sus propias características y especificidades.

#### 2.5.4 MODALIDAD *B-LEARNING*

El *B-Learning* (formación combinada, del inglés *Blended Learning*) consiste en un proceso docente semipresencial; esto significa que un curso dictado en este formato incluirá tanto clases presenciales como actividades de *e-learning*.

Heinze y Procter (2004)<sup>39</sup> definen el *Blended Learning* aplicado a la educación superior, así: "... es el aprendizaje facilitado a través de la combinación eficiente de diferentes métodos de impartición, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, y basado en una comunicación transparente de todas las áreas implicadas en el curso".

Este modelo de formación hace uso de las ventajas de la formación 100% *on-line* y la formación presencial, combinándolas en un solo tipo de formación que

---

<sup>39</sup> Heinze, A. & C. Procter, (2004). *Reflections on the Use of Blended Learning*

optimiza la labor del formador y del alumno. El diseño instruccional del programa académico adoptado en la modalidad *B-Learning* incluye tanto actividades *on-line* como presenciales, pedagógicamente estructuradas, de modo que se facilite lograr el aprendizaje buscado.

Las ventajas que se suelen atribuir a esta modalidad de aprendizaje son la unión de los beneficios de las dos modalidades inherentes; algunas de estas son:

- Relación coste-efectividad conveniente, tanto para la institución que ofrece la formación como para el alumno.
- Rápida actualización de los materiales.
- Nuevas formas de interacción entre alumno-profesor, y
- Flexibilidad en la planificación y la programación del curso.

Las desventajas en cambio son:

- Tener que acceder a un ordenador y a Internet,
- Poseer conocimientos limitados en TICs
- Adquirir habilidades de estudio, aunque este es un problema similar al que puede tener quienes acceden a un centro de enseñanza tradicional.

Algunos autores hablan también sobre "Aprendizaje Híbrido" (nomenclatura más común en Norteamérica) o "Aprendizaje Mixto". Sin embargo, todos estos conceptos se refieren de un modo más amplio a la integración de las herramientas de *e-learning* y las técnicas de educación presencial.

## 2.6 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2004)<sup>40</sup>, definen la necesidad como:

*... Estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort).*

---

<sup>40</sup> Stanton William, E. W. (2004). *Fundamentos de Marketing*.

Se entiende por **satisfacción** un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral; al alcanzar la satisfacción, el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía. La satisfacción contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento.

## CLIENTE

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Según Philip Kotler (2003)<sup>41</sup>, los productos van y vienen; el reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. La satisfacción del cliente es el componente esencial para incrementar la competitividad de las organizaciones; y la identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

Define la satisfacción del cliente como “...el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas... Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”; de lo que –finalmente– se puede concluir que es el cliente la razón de ser de cualquier empresa.

El mismo Philip, K. (s.f.)<sup>42</sup>, en su obra *Dirección de Mercadotecnia*, señala que La satisfacción del cliente se mide por:

**El Rendimiento percibido:** “Resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió (no necesariamente de la realidad).

**Las expectativas:** “Esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo; se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

1. Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
2. Experiencias de compras anteriores.
3. Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
4. Promesas que ofrecen los competidores.

---

<sup>41</sup> Philip, K. (2003). *Los 80 conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*.

<sup>42</sup> Philip, K. (s.f.). *Dirección de Mercadotecnia*.



Los niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

### **Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:**

Rendimiento percibido - expectativas = Nivel de satisfacción

Para aplicarla, se necesita —mediante una investigación de mercado— obtener primero el rendimiento percibido y segundo, las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asignan valores a los resultados obtenidos.

Para el rendimiento percibido se recomienda utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10  
 Bueno = 7  
 Regular = 5  
 Malo = 3

Para el caso de las expectativas, se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas elevadas = 3  
 Expectativas moderadas = 2  
 Expectativas bajas = 1

Y, finalmente, para establecer el nivel de satisfacción, se utiliza la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10  
 Satisfecho: de 5 a 7  
 Insatisfecho: igual o menor a 4

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas,

recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. En consecuencia, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente; de forma que estén capacitadas para coadyuvar activamente con las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

### **Foco de la satisfacción**

Está relacionado con el objeto tangible o intangible sobre el que recae la satisfacción, el cual se mide de acuerdo a las necesidades y expectativas cubiertas por el producto.

Tangible: Es el producto u objeto que se puede tocar.

Intangible: Es la forma como la persona percibe el producto.

### **Factores principales de la satisfacción**

Tienen que ver con las variables relacionadas con el producto, las actividades de ventas y los servicios post-venta.

Variables relacionadas con el producto: Son los aspectos básicos del producto o servicio (diseño, tamaño, calidad, marca, tecnología, precio, colores, formas, etc.).

Las variables relacionadas con las actividades de ventas: Son los factores que la empresa proyecta en el punto de venta (publicidad, promociones, actitud que tiene hacia los consumidores, buena atención al cliente, trato cordial y amable).

Servicios post-venta: Son los elementos como garantías, servicios (instalación, transporte, mantenimiento), retroalimentación, atención de quejas, actitud amable y cordial cuando el cliente necesita respuesta a los problemas relacionados con el producto/servicio.

### **¿Qué es servicio al cliente?**

Philip, K. (2007)<sup>43</sup> lo define como “*el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo*”.

Calidad orientada al cliente: El cliente es quien juzga la calidad. Todos los atributos de productos y servicios que aporten valor al cliente y contribuyan a su satisfacción y preferencia han de ser incorporados de manera adecuada en los

---

<sup>43</sup> Philip, K. (2007). *Fundamentos de Marketing*

sistemas de calidad. La calidad del servicio hace referencia a que esta debe ajustarse a los requisitos establecidos.

Descripción del perfil del cliente: No expresa sus deseos, no siempre sabe lo que quiere, es exigente, se considera único y quiere ser tratado diferente; cuando no se siente satisfecho, lo proclama.

Dimensiones de la calidad: En la percepción que tienen los clientes sobre los atributos del producto, hay que observar la buena calidad o satisfacción plena del cliente, alrededor de las siguientes dimensiones:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía (simpatía con el producto)

## 2.7 OBSERVACIÓN, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 2.7.1 OBSERVACIÓN

El término **Observación** proviene del latín *observatio*, y es la acción y efecto de observar para detectar y asimilar información. La **observación científica**, como técnica de investigación, consiste en examinar (de forma espontánea y natural) algún hecho o fenómeno, a partir de un plan establecido y recopilando datos de una forma sistemática; con lo que se espera apreciar, ver y analizar una determinada situación propuesta.

El proceso operativo de la observación como tal, independientemente de cuál sea su tipo, según la Universidad de Alicante (2006) se rige básicamente por las siguientes **premisas**<sup>44</sup>:

- Diseño previo de un conjunto de categorías definidas previamente, que constituyen los aspectos a observar en la realidad objeto de estudio.
- Establecimiento de un grupo de reglas de observación y un procedimiento de codificación de la información.
- Recogida de la información en una forma estandarizada de registros.

---

<sup>44</sup> Universidad de Alicante (2006). *Técnicas de observación*.

## TIPOS

### Por la estructura:

Observación sistemática o estructurada, en la que se dispone de antemano tanto del campo a estudiar (lugares y sujetos) como de los aspectos concretos o conductas sobre las que se va a centrar la atención y a partir de las cuales se realizará la investigación.

Observación no sistemática o no estructurada, que se realiza sin previa estructuración en relación a qué observar (conductas, grupos, lugares, momentos, etc.); sin embargo de ello, no es del todo espontánea o casual, sino que –como poco– existe una intención concreta de observar un determinado fenómeno social y de organización de los datos captados.

### Por la forma de participación

Observación externa o no participante, donde el investigador se mantiene al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna.

Observación participante, conocida también como interna o activa; en esta el investigador selecciona un grupo o colectivo de personas y participa con ellas en su forma de vida y en sus actividades cotidianas con mayor o menor grado de implicación.

### Por el nivel de inclusión

Descriptivas: No se lleva a cabo inferencia ni interpretación. Se observa algo y se registra tal cual.

Inferenciales: Se llevan a cabo inferencias e interpretaciones sobre lo que se observa y también sobre las emociones que sustentan la acción.

Evaluativas: Se hacen inferencias valorando o juzgando una conducta.

### Otras

Observación de campo: Es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. Normalmente recurren a esta modalidad la investigación social y la educativa.

Observación de laboratorio: Se concibe de dos maneras: la una que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto, tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; y la otra, que se realiza con grupos

humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes.

Observación individual: Es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de equipo: Es la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación; puede realizarse de varias maneras.

## 2.7.2 ENCUESTA

Según Sampieri (2010)<sup>45</sup>, la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y, posteriormente, reúne estos datos individuales para obtener –durante la evaluación– datos agregados.

La encuesta realiza a todos los consultados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas encuestadas.

### TIPOS:

#### 1. Según la finalidad:

- ✓ Exploratoria: Es un “ensayo” que se utiliza cuando la información previa del fenómeno a estudiar es escasa o poco fiable. Permite una primera aproximación a las variables clave.
- ✓ Descriptiva: Permite examinar un fenómeno para caracterizarlo y/o para diferenciarlo de otros; es el paso previo en cualquier investigación mediante encuesta (provoca los “por qué” de la investigación explicativa).
- ✓ Explicativa: Deben comenzar describiendo la realidad analizada; determina las relaciones de causa y efecto entre los fenómenos. Es necesario considerar detalladamente todas las variables (dependientes e independientes) que intervienen en la investigación, y cuidar de su validez interna y externa

---

<sup>45</sup> Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México

- ✓ Predictiva: Busca predecir la ocurrencia y explicar el porqué de un fenómeno. Es necesario, sin embargo, conocer la explicación de los fenómenos antes de tratar de establecer una predicción de estos.
- ✓ Evaluativa: Busca valorar el impacto que alguna medida o programa ha tenido en un conjunto de individuos. Dentro de este tipo están la evaluación formativa y sumativa, la evaluación del proceso y del efecto, así como la evaluación de corto o de largo plazo.

## 2. Según su contenido:

- ✓ Hechos
- ✓ Opiniones
- ✓ Actitudes o sentimientos

## 3. Según el procedimiento de encuesta:

- ✓ Personal
- ✓ Telefónica o postal

## 4. Según su dimensión temporal:

- ✓ Transversales o sincrónicas
- ✓ Longitudinales o diacrónicas

### 2.7.3 ENTREVISTA

#### ¿QUÉ ES?

Manuel Galán Amador (2004)<sup>46</sup>, señala que la **entrevista** es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

Una entrevista es –en sí– un diálogo preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles, aunque lo parezca en el escenario de la entrevista, no desarrollan posiciones simétricas. Los temas de la conversación son decididos y organizados por el entrevistador (el investigador), mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones y orientaciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que el entrevistador plantea.

---

<sup>46</sup> Galán Amador (2004). *Metodología de la investigación: La entrevista en investigación*.

## TIPOS DE ENTREVISTAS

### 1) Según su estructura y diseño:

- Estructurada: El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan al entrevistado poca o ninguna posibilidad de réplica o de salirse del guión. Son preguntas cerradas (sí, no, o una respuesta predeterminada).
- Semiestructurada o focalizada: Se determina de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas, dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta; permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha).
- No estructurada: Sin guion previo; el investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, que se documente previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan.

### 2) Según su momento de realización

- Iniciales o exploratorias (diagnóstico): Para la identificación de aspectos relevantes con el propósito de poder formarse una impresión inicial. Se usan en los primeros momentos para familiarizarse con el contexto; permite elaborar un plan de actuación futura.
- De desarrollo o de seguimiento: Tiene dos objetivos:
  - ✓ Describir la evolución o el proceso de una situación.
  - ✓ Profundizar en las relaciones, forma de vida, percepciones...
- Final: Busca contrastar información, concluir aspectos.

## TIPOS DE PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA:

La forma de realizar las preguntas de una entrevista es parte del éxito de las respuestas que se obtiene, con lo cual conviene reflexionar también sobre esta cuestión. L.E Alonso (1998)<sup>47</sup> propone como referencia el siguiente cuadro:

### Tipos de preguntas en la entrevista

<i>Actos del habla</i>	<i>Registro referencial (*)</i>	<i>Registro modal (**)</i>
<b>Declaración</b>	<i>Complementación</i>	<i>Interpretación</i>
<b>Interrogación</b>	<i>Pregunta sobre contenido</i>	<i>Pregunta sobre actitud</i>
<b>Reiteración</b>	<i>Eco</i>	<i>Reflejo</i>

(\*) Instancia discursiva de identificación y una definición del objeto del que se habla.

(\*\*) Instancia discursiva que traduce la actitud del locutor respecto de la referencia.

#### Cuadro N 5: Tipos de preguntas

**Declaración** es un acto del habla por el cual el que habla da a conocer su punto de vista y a partir de ahí se genera una pregunta más o menos inquisitorial. El entrevistador la puede realizar de dos maneras: desde un registro referencial, donde simplemente se enuncia un hecho (sin connotaciones ni intención alguna) para obtener una respuesta de complementación; o desde un registro modal, que indica ya una actitud del locutor respecto a lo que se está refiriendo, con lo cual estaríamos ante una interpretación.

**Interrogación** es una pregunta directa que obliga a dar respuesta; y, si las enfocamos desde ambos registros (referencial y modal), obtenemos una pregunta bien sobre el contenido o bien sobre la actitud.

**Reiteración** es la repetición de un punto de vista o parte del ya expuesto. Si se hace desde un registro referencial, dará como resultado una pregunta eco (donde se toma parte del discurso y se subraya su importancia de manera escueta, sin connotaciones); o, en caso de situarnos desde un registro referencial, tendríamos una respuesta denominada reflejo.

### REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

En la entrevista hay que considerar tres momentos:

**Antes:** Planeación de la entrevista (definir el lugar y momento en el que se desarrollará, tiempo de duración, agendamiento y guía de entrevista).

**Durante:** Llegar a la entrevista con una actitud abierta, de escucha y con el interés de entender los argumentos que pueda darle el entrevistado. Debe presentarse al entrevistado, comentándole sobre qué va a ser la entrevista (tema principal); se

<sup>47</sup> L.E Alonso (1998), *La entrevista*



sugiere utilizar preguntas no directivas, es decir, dejar que el entrevistado se pueda expresar.

**Después:** Análisis de información, de manera estadística discursiva, temática, etnográfica. Triangulación de la información; no se ha de verificar si las respuestas del entrevistado son correctas, sino ser objetivo con la información e ir comparando perspectivas de un mismo tema.

### Momento de desarrollo

El objetivo es que el entrevistado nos dé información. Para ello, es necesario:

- Crear un clima de confianza y facilitar la comunicación.
- Registrar la información de la entrevista.

Es importante que el lugar donde se realice, si es ajeno al sujeto, sea lo más acogedor (ventilación, luz, etc.) y la actitud del entrevistador debe ser positiva y receptiva.

El entrevistador debe:

- ✓ Presentarse profesionalmente.
- ✓ Explicar el objetivo y motivo de la entrevista.
- ✓ Crear condiciones de confianza.

También debe tenerse en cuenta que la entrevista es:

- ✓ Una conversación, no un interrogatorio.
- ✓ Un recurso que requiere que se retomen o encaucen los temas, utilizando palabras que incentiven y motiven al entrevistado.
- ✓ Conducida por el entrevistador en forma amistosa, sin olvidar la profesionalidad (nunca aduladora).

En cuanto al método de registro en la entrevista, suele ser utilizada la grabadora y posteriormente transcrita o mediante cámara de video. Sin embargo, muchas veces ello inhibe al entrevistado, por lo que se la hace en formato papel.

### Interpretación del discurso

Una vez realizada la entrevista, el investigador ha de interpretar toda la información resultante de la misma. Deberá analizarla y valorar la información recolectada, ya que dicha información ayuda a corroborar la hipótesis de la investigación, o sirve como un insumo valioso para luego estructurar encuestas.

**NOTA FINAL:** A efecto de comprender mejor determinados conceptos subyacentes en este Capítulo (MARCO TEÓRICO), se incorpora como **Anexo 1** el Marco Conceptual que se desarrolló en el Plan de Tesis.

### 3 RESULTADOS, ANÁLISIS Y PROPUESTA

Constituyeron insumos de la presente investigación:

- Las evaluaciones propias de cada una de las tres unidades productivas: Lingüística, Capacitación y Educación Virtual.
- El estudio de mercado realizado para el CEC-EPN en septiembre del 2014.
- Encuesta y entrevistas aplicadas

#### 3.1 PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

##### 3.1.1 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PROPIAS

Cada una de las tres unidades productivas realiza su propia encuesta, en la que evalúan los aspectos que creen oportunos.

De la Información proporcionada por estas, se elaboraron los cuadros que a continuación se exponen:

##### **CCC (Coordinación de Capacitación y Consultoría)**

Evalúa siete parámetros; cada uno de ellos se califica sobre cuatro puntos. El promedio global para un universo de 5500 encuestados, en 9 ediciones del 2014, se muestra en la siguiente tabla:

<b>Parámetro evaluado</b>	<b>Calificación/4</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Instalaciones	3.54	88.50
Organización y desarrollo	3.48	87.00
Material didáctico	3.62	90.50
Instructor	3.71	92.75
Equipo	2.62	65.50
Software	2.69	67.25
Marketing	3.61	90.25
Total	3.32	83.00

Tabla 1: EVALUACIÓN PROPIA CCC

De estos resultados puede evidenciarse que los puntos más fuertes son la calidad del instructor (92.75%) y el material didáctico (90.50%), mientras que los puntos más débiles son el equipo instalado (65.50) y el software utilizado (67.35).

### UEV (Unidad de Educación Virtual)

Evalúa cuatro parámetros: El uso de la guía inicial **(1)**, el apoyo del tutor **(2)**, la navegación EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) **(3)** y el soporte oportuno **(4)**. Cada uno de estos parámetros es calificado con la siguiente escala: Siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez, nunca y no aplica. El resumen general (considerando los 4 parámetros anotados) para un universo de 2550 encuestas, en 7 ediciones del 2014, se presenta en la siguiente tabla:

Valoración	(1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Promedio General (%)
Siempre	63,41	53,78	70,22	63,47	<b>62,96</b>
Casi siempre	13,46	19,08	19,50	16,35	<b>17,15</b>
Algunas veces	9,40	6,42	4,89	5,92	<b>6,43</b>
Rara vez	3,87	3,51	1,19	1,31	<b>2,47</b>
Nunca	4,77	5,92	0,34	2,02	<b>2,46</b>
No aplica	4,9	12,16	8,27	1,22	<b>7,89</b>

Tabla 2: EVALUACIÓN PROPIA UEV

De estos resultados se establece que el aspecto más destacado por los evaluados es el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) que alcanza en la suma de las dos mejores evaluaciones 89,72 %; mientras que el aspecto más débil es el apoyo del tutor, que alcanza en esa suma el 72,86 %. Es importante mencionar también que la percepción de esta debilidad se afirma en que el 15,95 % no lo califica entre las dos mejores situaciones en ese ámbito y que un 12,16 % considera que no aplica.

### CLIC (Coordinación de Lingüística e Intercambios Culturales)

Evalúa, entre otros aspectos, cuatro parámetros: Asistencia, disciplina y trato, metodología y evaluación; cada uno de estos es calificado sobre 100. El resumen general (considerando los 4 parámetros anotados, que son fundamentalmente del ámbito académico) para un universo de 17976 encuestas, en los 5 ciclos del 2014, (Ciclo 1: 3374 estudiantes, Ciclo 2: 3394 estudiantes, Ciclo 3: 3756 estudiantes, Ciclo 4: 3447 estudiantes y Ciclo 5: 4005 estudiantes), se presenta en la siguiente tabla:

Parámetro evaluado	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Promedio /parámetro
Asistencia	93,95	95,18	94,25	95,23	94,98	94,72
Disciplina y trato	95,37	93,38	94,2	93,91	95,41	94,45
Metodología	93,65	94,37	95,62	94,28	93,55	94,29
Evaluación	95,40	95,77	93,59	94,62	94,01	94,68
Promedio/Ciclo	94,59	94,68	94,41	94,51	94,49	

Tabla 3: EVALUACIÓN PROPIA CLIC

Es la Unidad que más altos porcentajes tiene en los aspectos de su propia evaluación (entre 93,38 % y 95,77 %), con ligeras variaciones entre los distintos ciclos. Sin embargo es necesario señalar que hacer la comparación con las otras unidades resulta relativo, pues los instrumentos utilizados por cada una de ellas son distintos.

En general se evidencia que las encuestas aplicadas por cada una de las unidades productivas evalúan los aspectos que consideran más adecuados. Sin embargo, de los resultados se puede destacar que la parte académica es la mayor fortaleza. En el caso de Lingüística, está sobre el 94%; en Capacitación sobrepasa el 90% y en Virtual supera el 80% (sumando las escalas siempre y casi siempre).

En cambio, las partes más débiles de cada una de las tres son diferentes: para Lingüística (aunque no aparece explícitamente) son las instalaciones; para Capacitación es la parte de equipo y software (que en promedio tiene una calificación de 66,33%) y para Virtual es, en algunos casos, el apoyo del tutor. Seguramente las tres unidades productivas definirán, cada una por su lado, las estrategias necesarias para mejorar en esos aspectos.

### 3.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Se elaboró una encuesta única cuyo objetivo es evaluar a la organización en general (que mida los mismos elementos en todos sus estudiantes). Esta encuesta se presenta en el **Anexo 2** y evalúa los siguientes aspectos:

- Atención al cliente
- Instalaciones
- Organización
- Instructor
- Contenido
- Material

La encuesta contiene dos partes que se aplican a los mismos seis ítems ya señalados: La primera sobre el **Nivel de Satisfacción del Cliente** como tal, con 5 opciones de respuesta: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo; y la otra, sobre el **Grado de Importancia** (que pretende valorar sus expectativas) con 5 alternativas de respuesta: Muy Importante, Importante, Medianamente Importante, Poco Importante y Nada Importante. Vale resaltar que al valorar los mismos ítems, tanto a nivel de satisfacción del cliente como en el grado de importancia, se busca contrastar Satisfacción vs Expectativa.

Respecto a la aplicación misma de la encuesta, conviene señalar las siguientes consideraciones:

Siendo la CCC la segunda en número de estudiantes, hubiese resultado conveniente aplicar la encuesta a un mayor número de personas. Sin embargo, cuando la encuesta se realizó (diciembre 2014), la mayoría de sus cursos habían ya concluido las clases; por esta razón solamente se pudo aplicarla a 52 estudiantes.

En el caso de UEV, se envió una invitación digital en la que se solicitaba a los estudiantes llenar la encuesta, que obtuvo una muy buena acogida; 126 estudiantes respondieron la misma.

La CLIC es la más grande de las tres, por lo que se encuestó a un alto número de sus estudiantes (392 encuestas)

De 570 encuestas aplicadas en total, la pregunta que menor número de respuestas tuvo es de 91.93 % y la que más respuesta tuvo es del 98.95 %. En promedio se respondieron el 94.87% de las preguntas.

Los resultados procesados de estas encuestas se los presentan en los Cuadros 6 al 11 y los Gráficos 6 al 11.

Parámetro	ATENCIÓN AL CLIENTE				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	103	18	54	175	32,23
Muy Bueno	121	21	55	197	36,28
Bueno	97	4	12	113	20,81
Regular	42	0	4	46	8,47
Malo	9	2	1	12	2,21
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>45</b>	<b>126</b>	<b>543</b>	<b>100,00</b>
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	273	28	82	383	68,88
Importante	73	17	37	127	22,84
Medianamente Importante	28	5	6	39	7,01
Poco Importante	3	1	1	5	0,90
Nada Importante	1	1	0	2	0,36
<b>TOTAL</b>				<b>556</b>	<b>100,00</b>

Cuadro 6: ATENCIÓN AL CLIENTE

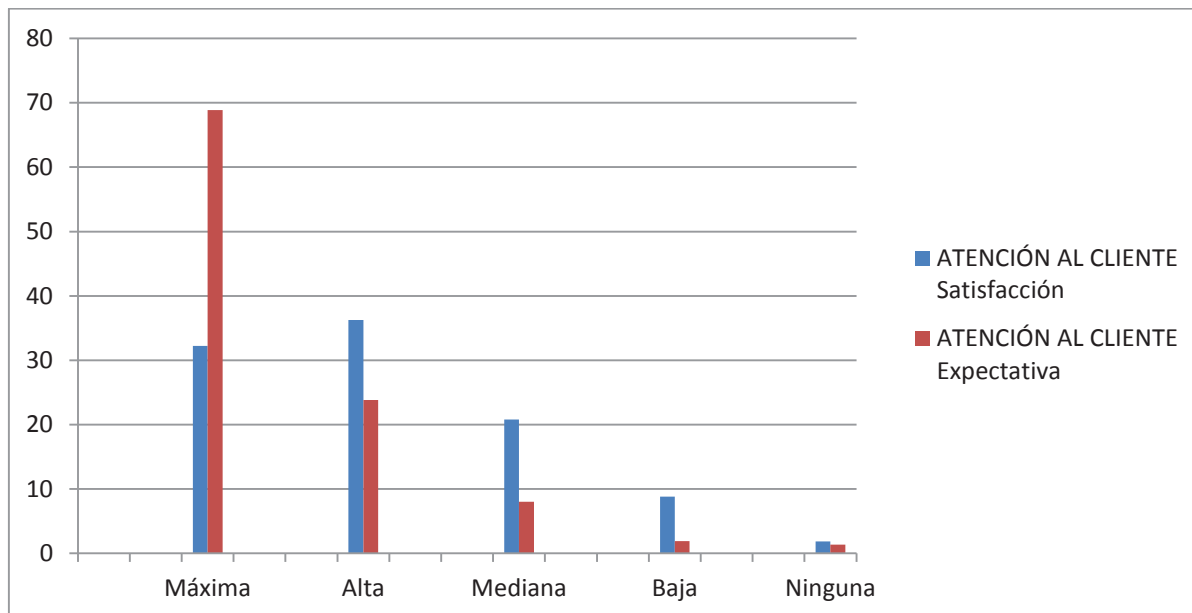


Gráfico 6: ATENCIÓN AL CLIENTE

Parámetro	INSTALACIONES				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	251	23	44	318	57,50
Muy Bueno	112	16	53	181	32,73
Bueno	18	5	25	48	8,68
Regular	2	0	4	6	1,08
Malo	0	0	0	0	0,00
<b>TOTAL</b>				553	100,00
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	263	30	60	353	66,86
Importante	92	16	44	152	28,79
Medianamente Importante	2	2	14	18	3,41
Poco Importante	0	0	4	4	0,76
Nada Importante	1	0	0	1	0,19
<b>TOTAL</b>				528	100,00

Cuadro 7: INSTALACIONES (Elaboración propia)

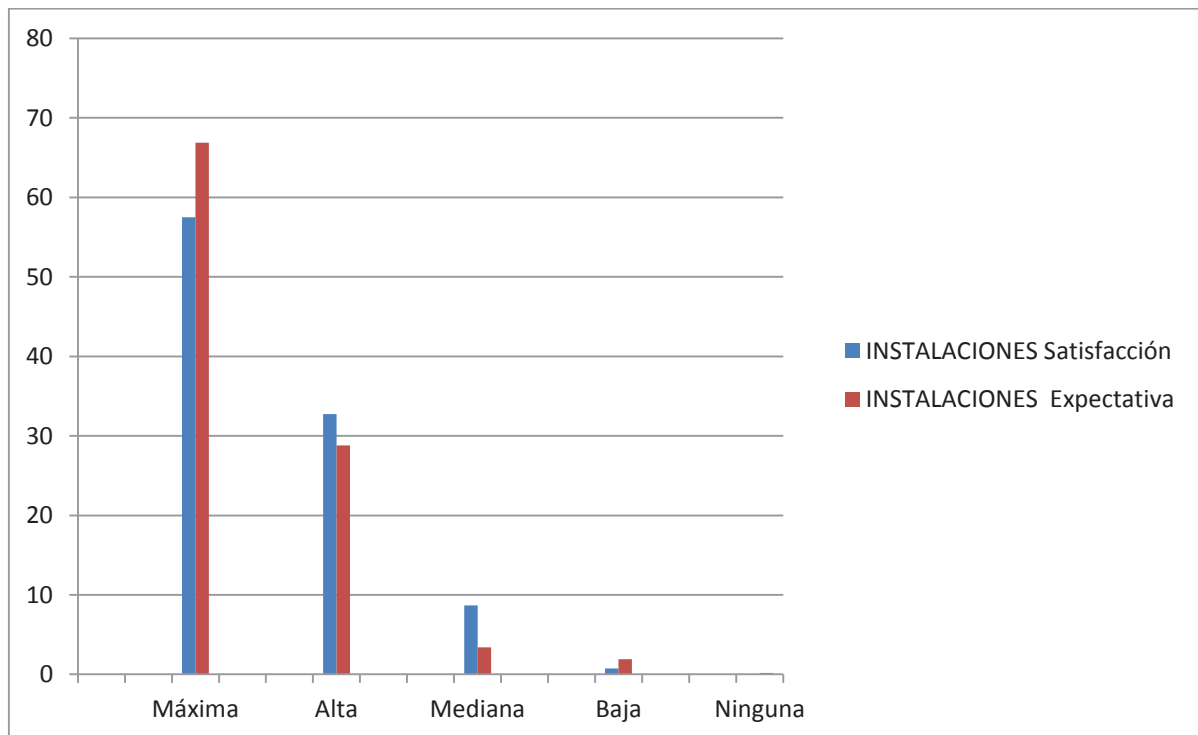


Gráfico 7: INSTALACIONES



Parámetro	ORGANIZACIÓN				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	186	20	58	264	48,80
Muy Bueno	152	22	40	214	39,56
Bueno	26	4	23	53	9,80
Regular	4	0	4	8	1,48
Malo	1	0	1	2	0,37
TOTAL				541	100,00
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	266	33	84	383	71,72
Importante	80	12	33	125	23,41
Medianamente Importante	6	2	8	16	3,00
Poco Importante	1	0	1	2	0,37
Nada Importante	0	8	0	8	1,50
TOTAL				534	100,00

Cuadro 8: ORGANIZACIÓN (Elaboración propia)

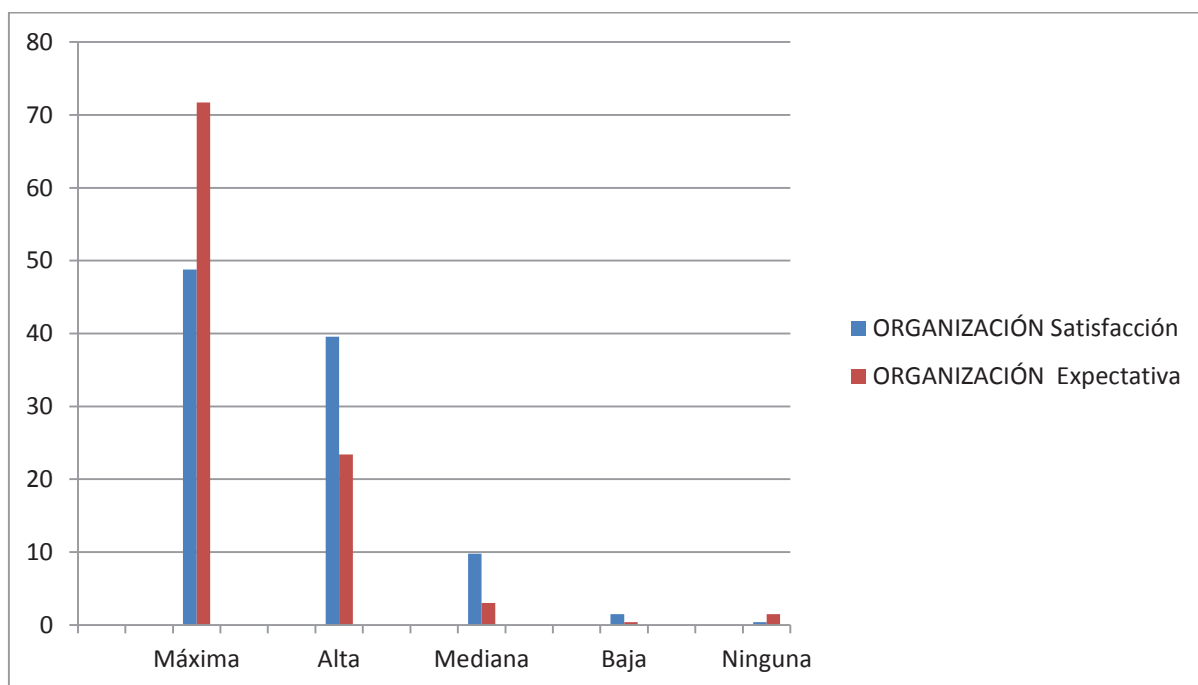


Gráfico 8: ORGANIZACIÓN

Parámetro	INSTRUCTORES				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	286	33	58	377	66,84
Muy Bueno	91	12	43	146	25,89
Bueno	13	1	17	31	5,50
Regular	2	0	5	7	1,24
Malo	0	0	3	3	0,53
TOTAL				564	100,00
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	343	43	91	477	89,33
Importante	19	3	25	47	8,80
Medianamente Importante	1	1	7	9	1,69
Poco Importante	0	0	1	1	0,19
Nada Importante	0	0	0	0	0,00
TOTAL				534	100,00

Cuadro 9: INSTRUCTORES (Elaboración propia)

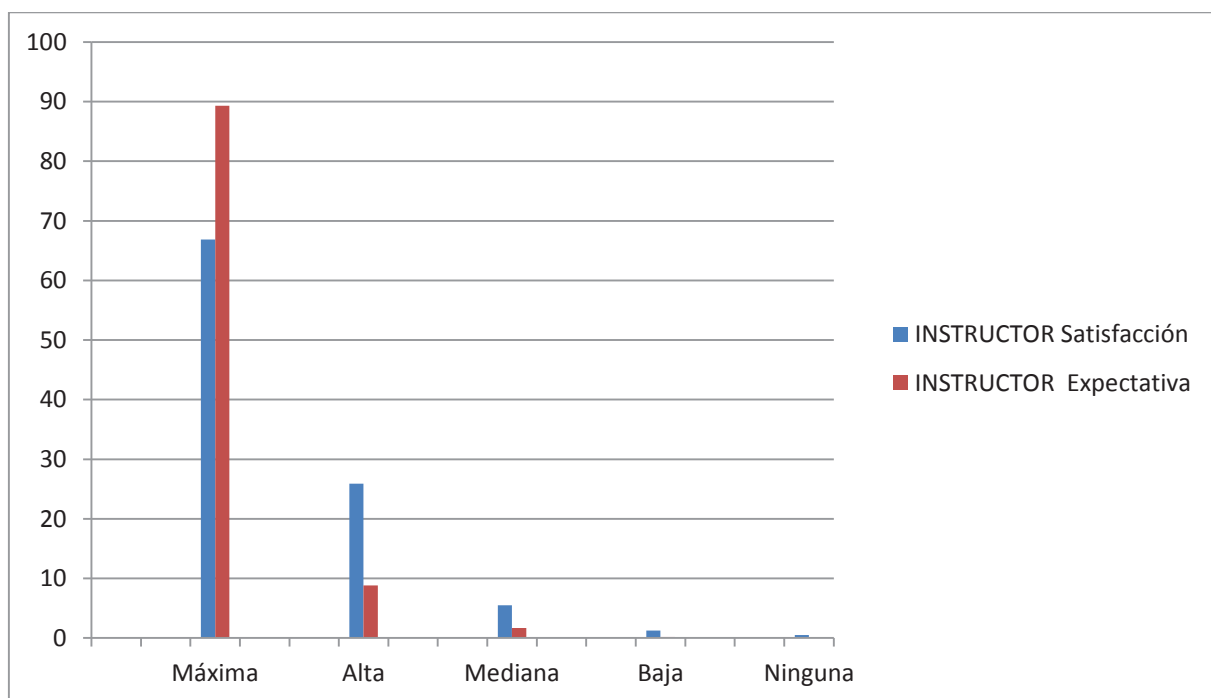


Gráfico 9: INSTRUCTOR

Parámetro	CONTENIDO				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	226	28	59	313	57,75
Muy Bueno	129	18	50	197	36,35
Bueno	14	0	12	26	4,80
Regular	1	0	4	5	0,92
Malo	0	0	1	1	0,18
<b>TOTAL</b>				542	100,00
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	310	38	93	441	84,16
Importante	48	1	26	75	14,31
Medianamente Importante	1	1	6	8	1,53
Poco Importante	0	0	0	0	0,00
Nada Importante	0	0	0	0	0,00
<b>TOTAL</b>				524	100,00

Cuadro 10: CONTENIDO (Elaboración propia)

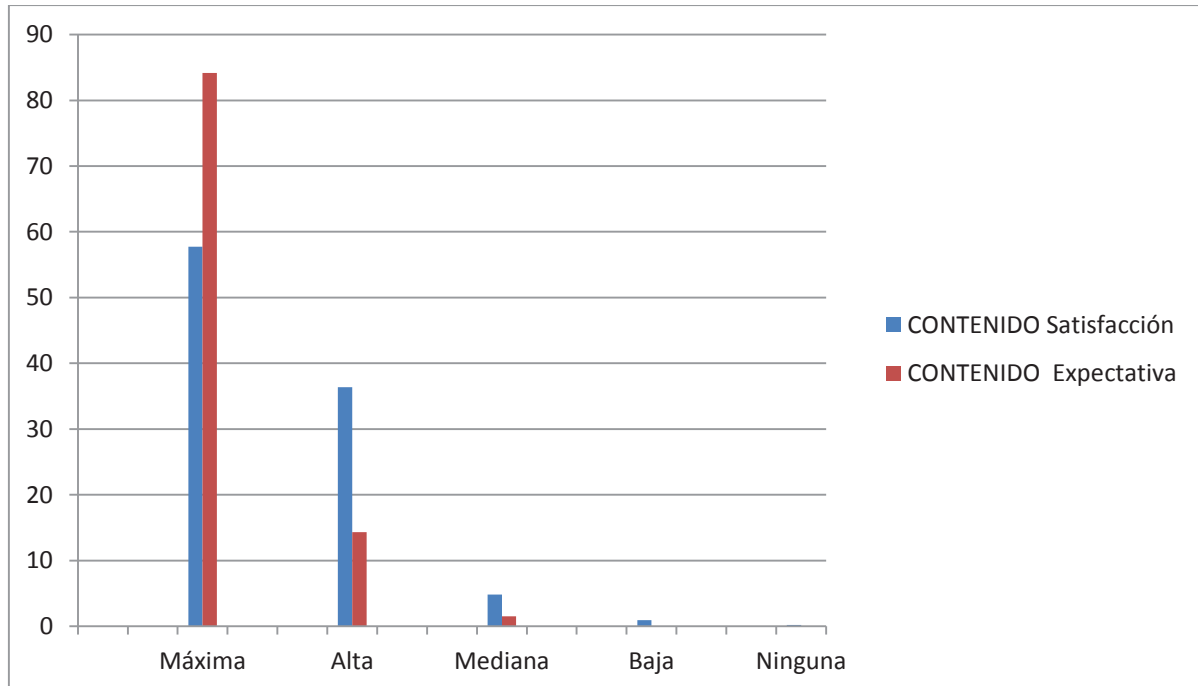


Gráfico 10: CONTENIDO

Parámetro	MATERIAL				
	CLIC	CCC	UEV	Total CEC-EPN	%
<b>Satisfacción del Cliente</b>					
Excelente	214	24	55	293	53,86
Muy Bueno	126	15	49	190	34,93
Bueno	30	7	16	53	9,74
Regular	6	0	6	7	1,29
Malo	1	0	6	1	0,18
TOTAL				544	100,00
<b>Grado de Importancia</b>					
Muy Importante	276	36	89	401	75,66
Importante	82	3	30	115	21,70
Medianamente Importante	6	1	7	14	2,64
Poco Importante	0	0	0	0	0,00
Nada Importante	0	0	0	0	0,00
TOTAL				530	100,00
TOTAL				530	100,00

Cuadro 11: MATERIAL (Elaboración propia)

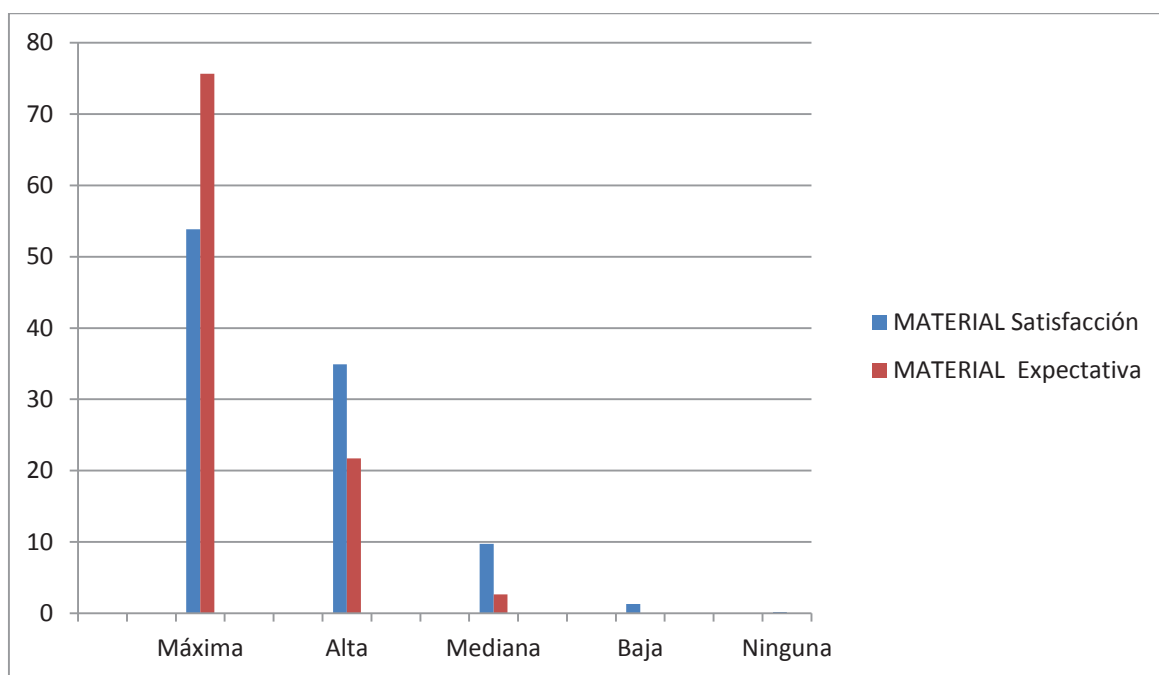


Gráfico 11: MATERIAL

La encuesta aplicada buscaba extraer elementos comunes para la organización en su conjunto. De los resultados presentados en los cuadros y gráficos anteriores podemos señalar lo siguiente:

El problema más crítico de la organización es la Atención al Cliente, pues mientras solo el 32.23 % de los clientes responden EXCELENTE (que sería equivalente a PLENA SATISFACCIÓN), el 68.88 % lo considera MUY IMPORTANTE (que sería equivalente a la MÁXIMA EXPECTATIVA); con una brecha de 36.65 puntos entre los dos. Si en este mismo aspecto comparamos, en cambio, la suma de los dos más altos grados de expectativa (91.62 %) con los dos niveles más altos de satisfacción (68.51 %), aun así se mantiene una brecha alta de 23,11 puntos. Cabe resaltar que esta diferencia en todos los otros aspectos está entre los 4.57 y 9.07 puntos.

Por otro lado, en la misma encuesta, la Atención al Cliente es calificada entre regular y mala por el 10.6 %, situación que contrasta notablemente cuando en ninguno de los otros aspectos evaluados esta suma supera el 2 %. Y de 166 sugerencias planteadas (de un total de 556 encuestas realizadas), 54 (32,5%) hacen referencia precisamente a mejorar la Atención al Cliente. Finalmente, es el aspecto que aparece más frecuentemente señalado en las entrevistas realizadas.

Por todo lo señalado, se evidencia que, efectivamente, la Atención al Cliente es el principal problema del CEC-EPN. Y aunque esta situación no aparece explícitamente en las encuestas propias de las unidades productivas, es un aspecto del que tienen conciencia sus directivos. Del resultado aquí presentado se demuestra, en su real magnitud, la gravedad de este problema con el objeto de tomar las acciones pertinentes.

Un segundo aspecto en el que hay que poner atención es el referente al aspecto Organización, pues este es calificado como Excelente por el 48.80 %, mientras que el 71.72% lo considera como Muy Importante; otra vez, haciendo un parangón entre Excelencia / Plena Satisfacción y Muy Importante / Máxima expectativa, se tendría una brecha de 22.92 puntos que resulta preocupante. Sin embargo, si sumamos los dos más altos niveles de satisfacción (Excelente y Muy Bueno), se alcanza el 88,36% que, comparado con los más altos grados de expectativa (Muy Importante e Importante) que suman 95,13 %, la brecha se reduciría a 6.77 puntos.

El aspecto que constituye la mayor fortaleza es el relativo a Instructores. El 66.84 % de los encuestados lo consideran Excelente y el 25.89% lo considera Muy Bueno (que da un total de 92.73 %), porcentaje cercano (a 5.40 puntos) de la

suma de los dos más altos grados de expectativa (Muy Importante e Importante) que llega al 98.13 %.

La segunda mayor fortaleza es el aspecto Contenidos. Allí la calificación del servicio como Excelente alcanza el 57.75 % (26.41 puntos por debajo de la máxima expectativa, que tiene 83.92 %). Sin embargo, si sumamos los dos más altos grados de expectativa (Muy Importante e Importante) que alcanza el 98.47 %, frente a los dos más altos niveles de satisfacción (Excelente y Muy Bueno) que suman el 94.10 %, la brecha se reduce a 4.37 puntos.

En los dos aspectos también evaluados de Instalaciones y Material, las brechas, comparando las expectativas más altas (Muy Importante e Importante) con los dos mejores niveles de Satisfacción (Excelente y Muy Bueno) alcanzan 5.49 y 9,07 puntos respectivamente. En el primer caso, es evidente que existen diferencias entre las aulas de las distintas sedes e, incluso, entre aulas de una misma sede (que no poseen el mismo equipamiento y comodidades); así lo revelan las sugerencias que al respecto se plantean en las encuestas.

Sí llaman la atención los 21.80 puntos de diferencia que existe entre la calificación del nivel de satisfacción máxima (Excelente), en cuanto al servicio del material ofrecido, respecto al más alto grado de expectativa (Muy Importante). Ciertamente es que esa brecha se reduce a 9.07 puntos si se comparan las dos más altas calificaciones de satisfacción y expectativa; sin embargo, sería muy conveniente profundizar más en este aspecto, a fin de poder determinar con mayor precisión el problema y así plantear alternativas para enfrentarlo.

### 3.1.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Inicialmente se programó la realización de al menos doce entrevistas. La idea era entrevistar a clientes difíciles, que habían manifestado una inconformidad alta y persistente. Se envió una carta a 43 clientes para pedirles una cita (ver **Anexo 3**), posibilitándoles varias opciones tanto para el lugar de la entrevista (trabajo, domicilio u oficinas del CEC-EPN), como en el horario; luego se les reiteró la invitación por correo electrónico y hasta –en algunos casos– se les llamó telefónicamente. Sin embargo, la respuesta fue escasa; apenas se pudo concretar la entrevista con seis personas.

La entrevista fue realizada por dos personas, mientras una preguntaba, la otra tomaba apuntes de lo que el entrevistado señalaba. Para ello, se preparó a las personas explicándoles brevemente los fundamentos de la entrevista y su objetivo; se elaboró un formato que debía ser llenado (Ver **Anexo 4**). Los resultados, ya procesados, de las mismas se presentan a continuación:

Cliente	Quejas	Sugerencias
1	Pésima atención al cliente, se demoró mucho y la persona que le atendió tenía una mala actitud; largas filas.	Dar a los clientes frecuentes cupos especiales, abrir más ventanillas de atención, aceptar pagos diferidos con la tarjeta PACIFICARD, todas las aulas deben tener <i>infocus</i> y <i>laptops</i> , reapertura de la cafetería.
2	Pésima atención al cliente, sarcasmo, grosería y maltrato. Un funcionario de atención al cliente del Área de Lingüística no permitió que una pareja tome un curso en la misma sede (no obstante que tenía autorización de un coordinador). Puso la queja ante el Director del CEC-EPN y ante el Ministerio de lo Laboral.	Rotar al personal para que no se estrese; brindar atención de calidad; no negar solicitudes razonables.
3	No le llegó el acceso a un curso virtual de octubre 2014; luego le tomaron los datos y le indicaron que le enviarían un <i>e-mail</i> para matricularse en el mismo curso en el mes de febrero 2015. No hubo ningún funcionario de la UEV en ventanilla y los señores de otras áreas le informaron que la persona indicada se encontraba en horario de almuerzo; que tenía que regresar para atenderle.	En el counter siempre debe existir un asesor para la atención en todos los horarios. Mayor información de los cursos programados en el año, para poder organizar su tiempo.
4	En el curso de PMBOK que tomó en agosto, el profesor impartió en dos horas (el último día de clases) el 25% de la totalidad del curso. Hubo tres personas durante todo el curso sin computadora; a él le improvisaron una mesa y un computador; solo el último día del curso tuvo un computador propio. El certificado entregado tuvo el nombre del curso incorrecto. Deseaba tomar la segunda parte de este curso, pero no se abrió.	Que no vuelva a ocurrir que los estudiantes no tengan mesa o computador. Debe haber beneficios adicionales (descuentos y cursos gratuitos), como mecanismos de compensación.
5	Instructores sin status de docente, facturas mal realizadas o perdidas. procesos administrativos y financieros muy largos; causan malestar en el cliente interno y externo	Los señores de atención en el mostrador (de todas las áreas deben estar en todos los horarios, incluyendo la hora de almuerzo). La atención y trato a los clientes

		debe mejorar; los funcionarios tienen que ser más cordiales y amables. Eliminar trámites innecesarios. En general, mejorar la infraestructura del Edificio Araucaria, en especial el área de atención (mostrador).
6	Mala atención al cliente, demora de hasta cuatro horas en el proceso de matrículas. No hay servicio de bar.	Capacitar a los señores de atención en el mostrador. Poner más puestos de atención en los períodos críticos.

En las seis entrevistas efectuadas hay una constante: La mala atención al cliente, aspecto que es señalado permanentemente; desde la actitud negativa de ciertos funcionarios, pasando por los largos tiempos de espera, hasta la presencia de determinados problemas técnicos.

Hay un caso extremo en el que se describe una tan mala atención que hasta llega a la grosería y el maltrato. Y al parecer la impotencia de los clientes determina que uno de los entrevistados recurra incluso a una instancia externa (el Ministerio de lo Laboral).

No obstante de ello, hay una actitud positiva de la mayoría; pues se sugieren una serie de medidas para que las experiencias personales negativas que tuvieron no se repitan. Por ello este factor debe ser considerado por la organización.

Probablemente, sin embargo, una de las razones que explica la escasa aceptación a la invitación a las entrevistas es que hay clientes cuyo enojo por la mala atención recibida permanece en el tiempo; y también desconfía de que sus quejas tengan un resultado positivo, debido a no haber obtenido una respuesta oportuna y efectiva.

### **3.2 CRITERIOS DE CALIDAD SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES**

Un cliente percibe calidad en el servicio cuando este es oportuno, logra su plena satisfacción y su costo es adecuado. “Bueno, bonito y barato” se dice en el argot popular; frase que resume bien lo que el cliente aspira de un producto/servicio. Habría que agregarle “a tiempo” para completar sus expectativas.



El cliente usual no es un especialista que esté en capacidad de definir técnicamente las características y atributos de un producto o servicio; solo dimensiona su satisfacción con estas luego de que, en su uso, sienta bienestar (lo esperado) y deleite (algo más que sobrepasa sus expectativas iniciales). Si bien la cultura de nuestro cliente local es generalmente algo proclive a la conformidad y a no quejarse, es importante destacar que, con la globalización del mercado, la gran variedad de oferta que se tiene de cualquier tipo de producto/servicio, hace que el cliente sea cada vez más exigente, en la medida que tiene cómo escoger.

La ausencia de quejas no significa que una organización ofrezca calidad; es por ello que se debe procurar por todos los medios posibles fomentar que los clientes presenten sus quejas y sugerencias; como lo señala AEVAL<sup>48</sup>:

*... Una queja y una sugerencia constituyen oportunidades de mejora para las organizaciones públicas, y como tal deben ser entendidas. Siempre son valiosas porque dan información de primera mano sobre cómo es percibida la calidad de los servicios prestados por las administraciones públicas. Solo conociendo como los usuarios valoran dichos servicios, pueden las organizaciones públicas satisfacer sus necesidades, respondiendo de forma inmediata a estas manifestaciones de descontento o propuestas de mejora. Si no conocemos el error, no podemos evitar que se vuelva a repetir, tampoco podremos evitarlo si no sabemos por qué se ha producido.*

Por esa razón, en la presente investigación se consideraron las Quejas y Sugerencias (Q/S) presentadas por los clientes, tanto a nivel de las evaluaciones internas propias, como en la encuesta aplicada.

### Quejas y sugerencias resultantes de las evaluaciones propias

Item	CLIC		CCC		UEV		CEC-EPN	
	Q/S	%	Q/S	%	Q/S	%	Q/S	%
Atención al Cliente	92	3,83	129	29,19	36	13,48	257	<b>8,27</b>
Académico	460	19,17	195	44,12	109	40,82	764	<b>24,57</b>
a) Recursos	243	10,13	112	25,34	42	15,73	397	12,77
b) Instructor	217	9,04	83	18,78	67	25,09	367	11,80
Infraestructura	1701	70,88	91	20,59	81	30,34	1873	<b>60,24</b>
a) General	1160	50,42	64	14,48	19	7,12	1243	39,98
b) Técnica	541	23,38	27	6,11	62	23,22	630	20,26
Tiempo	81	3,38	16	3,62	29	10,86	126	<b>4,05</b>
Costo	66	2,75	11	2,49	12	4,49	89	<b>2,86</b>
TOTAL	2400	100,00	442	100,00	267	100,00	<b>3109</b>	<b>100,00</b>

<sup>48</sup> AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA				
Total número de estudiantes	22436	5500	2751	30687
Número de ciclos considerados	4	9	7	
Número total de ciclos al año	5	9	7	
% de sugerencias	10,70	8,04	9,71	10,13
Universo	0,8	1	1	0,85

Cuadro N 12: Quejas de las evaluaciones propias (Elaboración propia)

3109 de los encuestados que representa el 10,13% (de un universo de 30687 estudiantes encuestados) en las evaluaciones propias que realizan regularmente las tres unidades productivas, presenten quejas. Esto revela que a pesar de que normalmente el estudiante no es muy proclive a reclamar por un mal servicio, cuando tiene la oportunidad de expresarse lo hace. El 25,57% de esas quejas se refieren a aspectos académicos (recursos e instructor) y el 60,24% a infraestructura (general y técnica).

### Quejas y sugerencias resultantes de la encuesta aplicada

Como se señaló en el punto 3.1, se aplicaron un total de 570 encuestas. En la misma se tenía un espacio libre para que quienes así lo decidieran puedan escribir sus sugerencias; obteniéndose 191 respuestas, es decir el 33,51 de los encuestados.

Las quejas y sugerencias fueron clasificadas de acuerdo a los ítems que fueron consultados en la encuesta como tal. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

		UNIDAD				%
		CLIC	CCC	UEV	CEC-EPN	
	N° DE ENCUESTAS APLICADAS	392	52	126	570	
	TOTAL DE QUEJAS-SUGERENCIAS	146	7	38	191	33,51
I	Atención al cliente	49	0	5	54	28,27
	Instalaciones	30	2	8	40	20,94
T	Organización	26	1	3	30	15,71
	Instructor	5	0	4	9	4,71
E	Contenido	12	3	5	20	10,47
	Material	4	1	8	13	6,81
M	Felicitaciones	20	0	5	25	13,09
	Total	146	7	38	191	100,00

Cuadro N 13: Quejas y sugerencias de la encuesta aplicada

En la encuesta aplicada en la presente investigación, 191 estudiantes de los 570 encuestados, que representa el 34,35%, escribieron en la parte final de la encuesta, algún comentario relativo a quejas y sugerencias. Aquí en cambio el 28,27% de las quejas se refieren a la atención al cliente, el 20,94% a las instalaciones y el 15,71 a la organización. Debe destacarse también que un 13,09 % expresan felicitaciones.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS**

De la revisión y análisis del Estudio de Mercado realizado en septiembre del 2014 (proporcionado por el Área de Marketing del CEC-EPN), que tuvo cobertura nacional en el ámbito de los profesionales y local (Quito) en el caso de las instituciones, se puede establecer lo siguiente:

#### **Nivel de Recordación**

Entre los profesionales, el CEC-EPN tiene en Quito un nivel de recordación de 65,4% (creció casi 12 puntos en el último año), y en otras ciudades alcanza el 38,4% (21% la UEV); ocupa el tercer lugar en el país. En cambio, a nivel de Instituciones, el CEC-EPN tiene un nivel de recordación total de 61,1 % y ocupa el cuarto lugar en el país.

La existencia de un mercado disperso, conformado tanto por entidades de educación superior como por centros privados, gremios, etc., establece una amplia competencia; sin embargo, el hecho de que la EPN sea la primera universidad del país y el reconocimiento que como tal tiene el CEC-EPN determinan que la organización puede seguir creciendo en este factor.

#### **Lugares en que se ha capacitado**

Aunque existe mucha dispersión por la cantidad de organizaciones que se dedican a esta actividad), el CEC-EPN, como alternativa de capacitación, alcanza en los profesionales en Quito el 16,9 % y en otras ciudades el 8 %. Mientras que a nivel de Instituciones este aspecto tiene un peso total de 7,2 %.

Si bien ha habido un crecimiento el último año, hay todavía un mercado potencial alto que se puede aprovechar. Especialmente la UEV debe proyectarse más a otras ciudades (internas y de fuera del país); para esto tiene que resolver el problema del pago, determinando opciones usuales en las transacciones comerciales para los clientes. No es posible aceptar la respuesta de que no existe esa alternativa; si es necesario, tendrá que recurrirse a los niveles más altos de la administración pública a fin de encontrar una solución viable; pero ese asunto

tiene que ser regulado en beneficio del cliente, pues por ese motivo se están perdiendo muchas posibilidades de crecimiento.

### **Formas de financiamiento (propio o empresarial) y presupuesto para capacitación**

A nivel de clientes como individuos, alrededor del 70% paga de su bolsillo los cursos. Esto ratifica el reconocimiento que, por su calidad, tiene el CEC-EPN.

A nivel de clientes en relación de dependencia, al 74,7 % la empresa/institución cubre la totalidad del costo del curso; esta particularidad es mucho más marcada en el sector público.

Los montos promedio anuales de capacitación presentan una importante variación, especialmente por la capacidad de las entidades públicas frente a las privadas (estas destinan en promedio USD 4.376 al año para este rubro).

El 70,52% de los cursos se cancela al contado; el 13,68%, a crédito y el 11,58%, mediante convenios.

### **Experiencia positiva**

Tanto a nivel de profesionales como de instituciones, se reconoce como el atributo más destacable del CEC-EPN la experiencia positiva en la actualización de conocimientos y el buen nivel pedagógico de sus instructores. Esto se ratifica en los resultados de la encuesta única que se aplicó en la investigación.

### **Experiencia negativa**

Son muy escasas, pero dentro de aquello se señalan aspectos administrativos. Esto igualmente se evidencia en los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas, aunque allí el nivel de inconformidad es mucho mayor. A nivel de las instituciones hay casos puntuales que señalan como aspectos negativos la falta de seguimiento y los horarios poco flexibles.

### **Lealtad**

La organización mantiene un elevado nivel de satisfacción dentro de los aspectos relacionados con la lealtad (entre el 82% y el 95%): En el grupo de profesionales, la valoración más alta la tiene el factor recomendación y la más baja, la percepción de conveniencia de los precios en cuanto al servicio recibido. En las instituciones, en cambio, el factor recomendación tiene la valoración más baja; esto probablemente se deba a la percepción de aspectos negativos en la organización, como los ya señalados (la falta de seguimiento y los horarios pocos flexible). Resulta conveniente analizar a mayor profundidad este aspecto.

### Lugar considerado para cursos a futuro

Aunque no existe alta concentración frente a las opciones para capacitarse a futuro, a nivel de los profesionales el CEC-EPN es la primera opción para capacitarse en Quito (30% para áreas tecnológicas y 24 % la parte docente); en otras ciudades es la segunda opción con el 16%.

Entre las instituciones, el CEC-EPN también es la primera opción para capacitarse en el sector público (31%), y la segunda opción en el sector privado (16%).

Nuevamente se evidencia que la UEV, aunque ha crecido sustancialmente en el último año y que oferta un servicio de gran calidad (así lo señalan sus actuales clientes), tiene un campo que aún se puede explorar más; especialmente a nivel internacional que es un nicho en el que todavía no ha incursionado con fuerza.

### Razones de selección al CEC-EPN

Tanto a nivel de profesionales como de instituciones, el factor que más se destaca para escoger al CEC-EPN como alternativa de capacitación es el prestigio de la EPN y la experiencia del CEC.

Las temáticas preferidas son muy amplias; por esa razón, se realizó una compilación de aquellas áreas más frecuentemente requeridas. Eso se muestra en el siguiente cuadro:

#### Áreas requeridas de capacitación

PROFESIONAL →	Tecnológico		Administrativo		Docente		Otros		
	Quito	Provinc	Quito	Provinc	Quito	Provinc	Quito	Provinc	
CURSO ↓									
Sistemas informáticos	54	36	23	27	13	30	6	7	189
Administrativo	6	1	22	19	4	2	5	2	61
Contab/Auditoría	10	3	25	14		1	1	3	57
Talento Humano	3	1	14	9		4	4		35
Pedagogía	5	2	7	2	52	52			120
Gestión pública	3		10				1		14
Idiomas	6	2	5	19	11	8	10	4	65
Subtotal	87	9	83	63	69	67	21	16	415
Total	96		146		136		37		

Cuadro N 14: Áreas de capacitación (Fuente: Estudio de Mercado 2014, CEC-EPN)

En este cuadro se muestran los cursos de mayor interés para los cuatro tipos de profesionales definidos. Destacan las áreas de Sistemas Informáticos, Pedagogía, Idiomas y Administrativas.

A nivel de instituciones, en cambio, el panorama es más disperso; sin embargo, las seis áreas más requeridas son: Administrativa, Talento Humano, Atención al Cliente, Seguridad Industrial, Contabilidad y Construcción.

En este punto debe resaltarse que el servicio de consultoría (no obstante que existe la Unidad de Capacitación y Consultoría) es un campo en el que el CEC-EPN no logra insertarse. El que la EPN tenga múltiples ramas técnicas es, sin lugar a duda, una ventaja que debe ser aprovechada y, aunque ha habido algunos intentos por lograrlo, es una tarea aún pendiente.

### **Modalidad de los cursos**

En los últimos años se observa un notable crecimiento de la demanda de cursos en modalidad virtual. En el 2014, alcanzó a nivel de profesionales el 26,1 % y a nivel de instituciones, alrededor del 14 %, con más interés por parte del sector privado. Ello no significa que lo haya hecho a costa de los cursos presenciales, puesto que –en números absolutos– la demanda de estos también ha crecido (aunque en menor proporción).

Sin embargo, y no obstante que se afirma que estas dos modalidades están dirigidas a dos segmentos diferentes, habría que analizar con mayor profundidad si realmente se están haciendo competencia (y en qué porcentaje) o no. De esa forma se podrían definir estrategias que minimicen, de existir, ese efecto, direccionando mejor los segmentos-objetivo. Por ejemplo, la UEV debe buscar mecanismos para aprovechar mejor la gran cantidad de inmigrantes que tiene el país en varias ciudades del mundo; y para ello, reiteramos una vez más, es fundamental encontrar una solución a la parte administrativo-financiera.

### **Información de cursos y medios de contacto**

Los datos de la investigación de mercado demuestran claramente que los medios electrónicos (página Web, redes sociales, correo, etc.) son los principales mecanismos que usan nuestros clientes —tanto los individuos como los corporativos— como fuentes de información.

En este punto es conveniente resaltar que, en el significativo crecimiento de la demanda de cursos virtuales y presenciales, tiene mucho que ver la acertada estrategia del Área de Marketing. Reconocer aquello debe llevar a las unidades productivas a confiar cada vez más en el trabajo profesional de MK y, en general, al CEC-EPN a darle mayor importancia y presupuesto.

## **Apoyo del CEC-EPN en la Formulación de Planes de Capacitación**

Además de los cursos y programas (abiertos y cerrados) que ofrece el CEC-EPN, un campo que aún no ha sido explorado es el que tiene que ver con la asesoría a las entidades públicas y privadas en la Formulación de Planes de Capacitación. Es una constante que en los últimos meses de cada año casi todas las empresas y organizaciones (especialmente del sector público) quieren “gastar al apuro” el presupuesto destinado a capacitación; esta situación se debe a varios factores, sin embargo, una de las principales razones radica en que no tienen un muy buen criterio cuando elaboran sus planes de capacitación. El 79% de las entidades buscan apoyo en la identificación de las necesidades de capacitación. Ayudarles a establecer los requerimientos reales de capacitación es una línea de acción todavía no abordada, que constituye una excelente oportunidad de posicionarse, en ese ámbito, en el mercado. Y hacerlo de manera profesional posibilitará a futuro –por la confianza que se genera– dictar los cursos que permitan fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por el personal de dichas empresas.

### **Cursos que desearían que se ofrezca**

Existe una enorme variedad de temáticas que involucra muchos campos, sin embargo, los más citados y que pueden considerarse dentro del ámbito del CEC-EPN son:

Finanzas, Análisis Financiero, Actualización Tributaria, Sistemas, Administración del Talento Humano, Auditorías Ambientales, Seguridad y Salud Ocupacional, Prevención de Incendios, Elaboración y Evaluación de Proyectos, Compras Públicas, Comercio Exterior, Marketing, Ventas, Motivación, Mecánica Automotriz y Manejo de Maquinaria. Áreas de capacitación.

### **Servicios adicionales**

Los profesionales señalan como servicios adicionales:

- Bar / Cafetería
- Material didáctico
- Horarios flexibles
- Parqueaderos
- Biblioteca

En cambio, las entidades encuestadas plantean como servicios adicionales los siguientes:

- Seguimiento y retroalimentación

- Bar
- Tutorías
- Parqueaderos

Es claro que el Servicio del Bar, aunque parezca intrascendente, resulta un requerimiento importante. Es inconcebible que haya transcurrido ya cerca de año y medio sin que se pueda restablecer ese servicio; no es un asunto tan complicado y debe ser asumido, con la prioridad del caso, por la organización.

En cuanto a los parqueaderos, el que ya esté en funcionamiento la segunda etapa del área de estacionamiento seguramente va a mejorar ese servicio; sin embargo, es conveniente instruir a los señores guardias para que su guía sea más adecuada.

La flexibilidad de los horarios que demandan los profesionales y el seguimiento y retroalimentación que piden las instituciones son dos elementos sobre los que el CEC-EPN debe trabajar en corto plazo, a fin de dar una respuesta adecuada a dichos requerimientos.

### **Atributos (Satisfacción neta)**

A nivel de profesionales, hay atributos que tienen porcentajes de demanda entre el 64% y el 96%, pero los más destacados son los de tipo tecnológico (equipos, salas, audiovisuales, computadores, etc.). También se señala la necesidad de contar con certificaciones internacionales. Los clientes de cursos virtuales tienen distintos niveles de apreciación, aunque en los que más se insiste son contar con una adecuada plataforma virtual y una guía de fácil uso y navegación.

En las instituciones, el atributo más valorado es la formación de las capacidades en su personal; se valora también el que se cuente con certificaciones internacionales. La modalidad virtual tiene la menor valoración, si bien hubo un importante incremento en comparación al año 2013.

### **Percepción general**

Ante la pregunta de si conoce al CEC-EPN como centro de capacitación, a nivel de personas el 65,40 % en Quito y el 44,76 % en otras ciudades, respondió de manera afirmativa. Quienes no lo consideran como una opción de capacitación señalan como causas la falta de información (60,52 %) y los precios (12,41 %).

En cambio, a nivel de las instituciones, el 64,38 % respondió de manera afirmativa (10 puntos más que en el 2013); lo conocen por sus cursos técnicos, especializados, prestigio y buena planta docente. Quienes no lo consideran como una opción de capacitación afirman que esto se da debido a la falta de información



(59,6 %), porque no dispone de los cursos requeridos (12,76 %) y por los precios (10,64 %).

Es importante destacar como un aspecto positivo que al CEC-EPN lo conocen un alto porcentaje (alrededor del 65%) con tendencia a subir, pero llama igualmente la atención que quienes no lo consideran como alternativa de capacitación sostienen como principal razón la falta de información (60%), aspecto que debe ser tomado en consideración para afrontarlo debidamente.

### 3.4 ANÁLISIS GLOBAL

El CEC-EPN es una organización dedicada a la capacitación en diferentes áreas, que tiene un reconocimiento tanto a nivel particular de la comunidad politécnica, como de la sociedad en general. En la institución, el CEC-EPN ha sido pionero en una serie de aspectos como el adoptar el funcionamiento por Procesos, tener un Sistema de Gestión de Calidad certificado, trabajar como Unidad Ejecutora, la adopción del Quipux, la consecución del Google Apps, la obtención de la mención Malcom Baldrige, entre otros.

Su Visión de *“Ser el Centro de Educación Continua referente en el Ecuador, con estándares internacionales, en servicios de capacitación y consultoría, mediante una gestión efectiva y con responsabilidad social”*, devela la idea de posicionarse como líder en el país en el campo de su actividad.

En los 25 años de existencia ha aportado en la capacitación de miles de personas en distintos campos. La calidad de sus instructores y los contenidos que imparten, son dos de los principales atributos por los que sus clientes demandan sus servicios.

Es la unidad de la Escuela Politécnica Nacional que más recursos genera por autogestión, además es la responsable de la formación en el idioma inglés de todos los estudiantes de la EPN y mantiene el soporte de la parte virtual, a nivel de estudiantes y profesores de la Institución.

Cada una de las tres unidades productivas (Capacitación, Virtual y Lingüística) maneja su propia encuesta y –seguramente– tiene sus razones para ello, ya que poseen características específicas en el servicio ofrecido. Las encuestas que administran a sus estudiantes son muy valiosas pues se aplican a la totalidad del universo (30687 estudiantes en total), lo que les da gran fiabilidad.

De estas encuestas el 10,13% presenten quejas; 25,57% sobre aspectos académicos y 60,24% respecto a la infraestructura.

La encuesta que se aplicó en la presente investigación versa sobre seis ítems: Atención al Cliente, Instalaciones, Organización, Instructor, Contenido y Material; ésta bien puede servir para diseñar una encuesta periódica única, pues siempre existirán aspectos colectivos que se evalúan indistintamente del tipo de servicio (CCC, UEC o CLIC) que se brinde.

De los resultados de esa encuesta, aplicada a 570 estudiantes, se advierte que el mayor inconveniente actual del CEC-EPN es la deficiencia en la atención al cliente. Es un problema que aparece de manera recurrente en las tres unidades productivas, pero que también involucra a las unidades de apoyo: a la Coordinación Administrativa Financiera (CAF) por la dificultad en los pagos de las matrículas, a la Unidad de Gestión de Tecnología (UGT) por los diversos problemas técnicos que se dan, y a la Unidad de Calidad y Talento Humano (UCTH) por la falta de una respuesta más oportuna y eficiente a las quejas detectadas, así como por no haber logrado una adecuada sensibilización del personal respecto a esta problemática.

191 estudiantes (34,35% de los encuestados) escribieron, en la parte final de la encuesta, algún comentario relativo a quejas y sugerencias. El 28,27% de esas quejas se refieren a la atención al cliente.

Igual situación (deficiente atención al cliente) se advierte en las entrevistas, donde se habla –en lo fundamental– en unos casos de una atención no extendida de horarios, y en otras incluso de maltrato.

Este problema tiene que ser asumido por los Directivos con la máxima diligencia posible; pues de no tomarse cartas en el asunto, bien puede profundizarse y hasta ser llevado a instancias externas, como ya señaló haberlo hecho un entrevistado.

Si bien todo el personal de la organización debe estar imbuido de la filosofía de servicio al cliente, es necesario reforzar este criterio en particular en el personal que tiene relación directa con los clientes.

La buena imagen que tiene el CEC-EPN se debe en gran parte a los instructores como tal y a los contenidos que se imparten en los cursos. Existe un alto grado de identificación de los instructores con la organización; sin embargo sienten, en muchos casos, que la organización no es recíproca con ellos. Por el lado del personal administrativo también hay una muy buena identificación con la organización; no obstante de ello manifiestan que no siempre existe reciprocidad institucional a su esfuerzo cotidiano.

El estudio de mercado efectuado en el año 2014 devela una buena percepción general (65%), donde el mayor atributo es la parte académica lo que confirma los

resultados de encuesta; buen nivel de recordación (65,4 % en Quito y 38,4 % en otras ciudades) y alto nivel de lealtad 82/95 %

Hay expectativa por cursos futuros en nuevas áreas en el ámbito tributario, comercio exterior, auditoría ambiental y seguridad ocupacional, entre otras. En general, las instituciones esperan apoyo en la formulación de planes de capacitación.

Las experiencias positivas son muchísimo más numerosas que las experiencias negativas. La principal fuente de información es a través de medios electrónicos, que ratifica el acierto de Marketing que –en los dos últimos años– ha puesto énfasis en este mecanismo.

Los costos de los cursos son percibidos como aceptables en relación a la competencia y al mercado en general. Existe también demanda de otros servicios (Cafetería, parqueaderos, biblioteca, seguimiento y retroalimentación, etc.)

### **3.5 PROPUESTA DE GESTIÓN**

Un modelo de gestión pública consiste en precisar quién hace qué, con qué énfasis/ preponderancia y con qué grados de autoridad relativa. No solo es importante definir qué se hace y quién lo hace, quién planifica y quién controla, sino también asegurar que este ciclo se ejecute bien. En resumen, es el qué, para quién, quién y cómo se desarrolla la función pública.

No se trata únicamente de especificar políticas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas y la posterior evaluación y retroalimentación.

Las estructuras excesivamente jerárquicas provocan un enfoque desproporcionadamente orientado a mantener el control de los recursos y a defender territorios de cada sector, produciéndose compartimentos aislados que no interactúan entre sí.

Las actividades administrativas se ven envueltas en una serie de procedimientos de carácter universal y estandarizado, donde se les exige su aplicación rigurosa sin considerar las características de cada actividad, generando dificultades en la ejecución ágil de la acción pública.

En el documento Modelos de gestión pública (2009)<sup>49</sup> se señala: *“los gestores no tienen más remedio que escoger entre la ineficacia o la irregularidad. Ineficacia cuando se someten a reglas detalladas, a procedimientos confusos y poco adaptados. Irregularidad cuando se rebelan e intentan eludir las reglas”*.

En lo específico, construir un modelo de gestión educativa supone una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones y fortalecer el trabajo en equipo de los diferentes actores del sistema educativo. Modificar las formas de ver y entender lo que acontece en el quehacer educativo; según la investigación sobre Herramientas para el Seguimiento y Evaluación de la Planeación Estratégica de los Centros Escolares (2009)<sup>50</sup>: *“implica generar procesos y formas de trabajo colectivo dirigidas a revisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”*.

En el Documento Programa Escuelas de Calidad (México, 2009)<sup>51</sup>, los elementos que conforman un Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) son:

- Componentes: Liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable, libertad en la toma de decisiones, prácticas docentes flexibles, evaluación para la mejora continua y rendición de cuentas.
- Principios de calidad: Equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y flexibilidad.
- Gestión educativa integral: Institucional, escolar y pedagógica.
- Dimensiones: Pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de participación social comunitaria.
- Estándares: De gestión, práctica docente, participación social y logro educativo.
- Herramientas de planeación: PETE-PAT (Plan Estratégico de Transformación Escolar-Plan Anual de Trabajo).
- Herramientas de Seguimiento y Evaluación: Portafolio Institucional, pizarrón de la autoevaluación e informes técnico, pedagógico y financiero.

En ese marco, cinco son las líneas generales a seguir que se plantean como propuesta de modelo de gestión para el CEC-EPN:

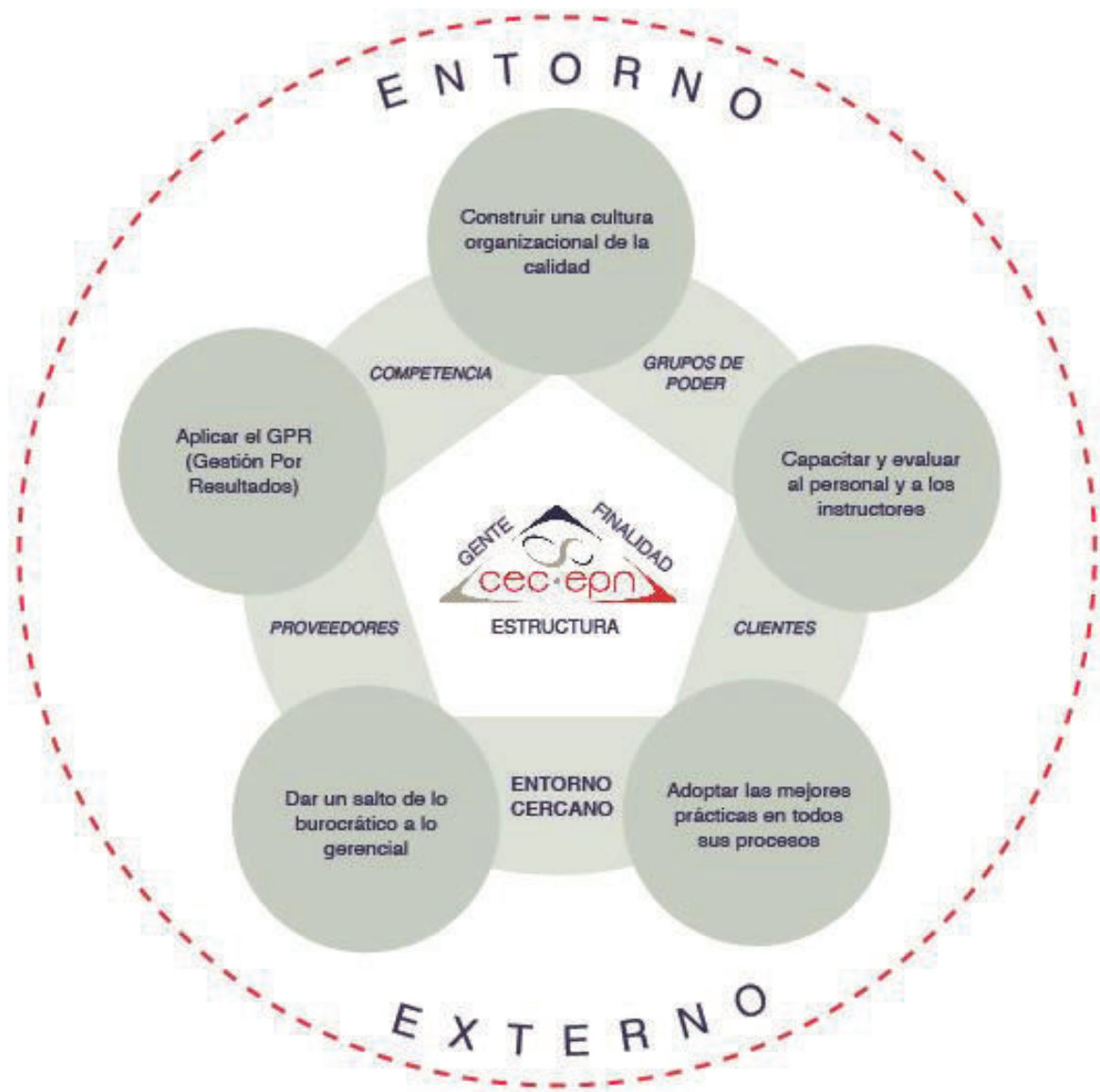
---

<sup>49</sup> Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. [PDF], 2009

<sup>50</sup> Herramientas para el Seguimiento y Evaluación de la Planeación Estratégica de los Centros Escolares. México, 2009

<sup>51</sup> Herramientas para el Seguimiento y Evaluación de la Planeación Estratégica de los Centros Escolares. México, 2009

1. Construir una cultura organizacional de la calidad
2. Capacitar y evaluar al personal y a los instructores
3. Adoptar las mejores prácticas en todos sus procesos
4. Dar un salto de lo burocrático a lo gerencial
5. Aplicar el GPR (Gestión Por Resultados).



## Modelo Propuesto

Gráfico N 12: Modelo propuesto para el CEC-EPN

### 3.5.1 CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD

Calidad es más que una declaración, es una filosofía. La calidad implica no solo hacer bien las cosas, sino hacerlas cada vez mejor, siempre mejor; significa formar personas con mejores conocimientos, con mayores habilidades y con principios éticos bien definidos.

No se puede pretender resolver problemas nuevos basándose en copiar lo que han hecho otros en otras circunstancias; es necesario transformarnos a nosotros mismos, cambiando o modificando nuestros enfoques pedagógicos, organizacionales y administrativos. Casi todas las personas pueden ver los problemas, para ello no se requiere nada especial; en cambio para lograr calidad y tener éxito el reto es focalizarse en implementar soluciones creativas y oportunas.

Todo esto conlleva a lograr una cultura organizacional de calidad; donde lo esencial es imbuir de esa filosofía a las personas que laboran en la organización. El Profesor Díaz Vélez<sup>52</sup> dice: “*La calidad tiene que ver con la perfección*”, pensamiento que avala aquello de que la calidad, como un proceso continuo, apunta hacia la excelencia (máxima expresión de la calidad).

¿Pero, qué se necesita para hacer las cosas con calidad?

No hay una receta única, pero sí existe una directriz general que establece que las organizaciones deben enfocarse en lograr que todos quienes laboren en ella estén convencidos racional y afectivamente de:

- Dar más de lo que le piden; hacer las cosas bien desde el principio, todo el tiempo.
- Ser parte activa de un proceso de mejoramiento continuo e innovación constantes.
- Reconocer e identificar colectivamente errores y falencias, estudiar y formarse permanentemente.
- Trabajar en equipo y aprender de los demás, planear y organizar.
- Hacer del mejor modo las cosas que realiza, por insignificantes que parezcan.

Es importante que el CEC-EPN procure desoccidentalizar su pensamiento y aprenda de la cultura empresarial oriental. No es una tarea fácil, pero es un reto el emprender en ello. Para esto, primero se requiere comprender los principales

---

<sup>52</sup> [www.diazvelez-bojanich.com](http://www.diazvelez-bojanich.com)

elementos de la cultura oriental y visualizar sus diferencias con la cultura occidental.

En la cultura occidental, la respuesta frente a los errores es, usualmente, buscar responsables entre las personas; mientras que en la cultura oriental los errores se ven como oportunidades para aprender. En lugar de buscar a qué persona de la empresa puede culpársele del error, lo que se hace es tomar acciones correctivas, procediendo luego a distribuir los conocimientos adquiridos a partir de dichas experiencias.

Un ejemplo de ello es el Sistema de Producción Toyota (TPS)<sup>53</sup>, que está diseñado para empujar a los miembros de la organización a pensar, aprender y crecer. Invierte en **sistemas** de personas (el trabajo en equipo nunca sustituye a la responsabilidad individual), tecnología y procesos a fin de conseguir un valor elevado para los clientes. La filosofía de Toyota está inspirada en la idea de que un proceso correcto producirá los resultados correctos, y que la mejora continua sólo puede tener lugar después de lograr un proceso estable y estandarizado.

En Occidente se considera de forma negativa y hasta como un signo de debilidad tanto la crítica como la admisión de errores; se suele buscar siempre a la persona que cometió el error, provocando que el personal esconda los errores o equivocaciones. En la cultura oriental, en cambio, las empresas buscan la solución del problema, pues parten de que entender y comprender los procesos y sus fallos o errores es lo que permite el crecimiento tanto del personal como de la empresa.

La triada en la que descansa la actividad de una empresa es: responsabilidad, autorreflexión y aprendizaje organizativo; y la clave de tal aprendizaje descansa en el *hansei*, que significa “reflexión”. El *hansei* va de la mano con la rueda de Deming, o sea con el Planear-Realizar-Evaluar y Actuar. En consecuencia, *hansei* es un modo de pensar, una actitud; sin *hansei* es imposible tener *kaizen*. O sea, sin una reflexión constante es imposible la mejora continua; si se quiere mejorar, superar los problemas y prevenirlos, es necesario pensar en ello y reflexionar de manera permanente.

En definitiva, el *hansei* es esa lucha continua del ser humano por mejorar, por hacer de sus horas de trabajo no una labor carente de evolución y satisfacción personal, sino una actividad llena de sentimiento de pasión. El *hansei* es el paso previo, el disparador para hacer posible el *kaizen*. No basta con aprender distintas metodologías y herramientas. Para poder implementar con éxito el *kaizen*, es

---

<sup>53</sup> Hansei. El poder de la reflexión constante

necesario profundizar previamente en el *hansei* como un modo de incorporar la reflexión constante que lleve a la búsqueda continua del perfeccionamiento.

No se puede ejecutar aquello que no está en la mente e incluso en el “corazón”; o sea, en el deseo y amor por lograr la perfectibilidad. Una organización ofrece calidad en sus servicios solo cuando esta es consustancial a su quehacer y forma parte de su cotidianidad (hábito); entonces se encamina hacia la excelencia. Según la Dra. Jesús Corina Estrada Meza (2005)<sup>54</sup>:

*... Podremos decir que hemos alcanzado la **Excelencia Educativa**, si logramos la formación integral de la persona con conocimientos amplios, con mente crítica, capaz de entender su realidad social, consciente de sus deberes y derechos y con una actitud de compromiso con la transformación de la sociedad hacia metas superiores de convivencia y bienestar, que le permita mejorar la calidad de vida del ser humano en toda su dimensión.*

En definitiva, la clave para el CEC-EPN es lograr en su gente una identificación con la organización. Hay que buscar mecanismos que logren un compromiso efectivo del personal con esta y definir estrategias que permitan retener al personal que demuestra tener identidad con la misma. La relativa alta rotación del personal debe ser analizada a profundidad, pues muchas veces se pierden recursos muy valiosos que han logrado un *know how* de varios años.

### 3.5.2 CAPACITAR Y EVALUAR AL PERSONAL Y A LOS INSTRUCTORES

Crear una cultura organizacional por la calidad supone educación, fin de todo proceso de formación humana. Y este proceso no es un lugar sin conflicto, pero es lo que finalmente permite la creación de una identidad en la que nos gusta reconocernos, pues es el resultado de una expresión de voluntad colectiva.

La capacitación permanente del personal, más aún en una organización que se dedica a ello, es fundamental para lograr un desempeño eficiente y profesional. Alcanzar un dominio de lo que se hace, creer firmemente en lo que está haciendo y llegar a amar esa actividad, es la clave para lograr calidad.

No es posible que una persona se desdoble y piense en términos de calidad en su trabajo sin incorporar esta a su propia vida. Este elemento tiene estrecha relación con ser excelente, en consecuencia, la organización debe actuar en concordancia con ese propósito; si reconoce que lo más importante que posee es su capital humano, entonces requiere construir un programa educativo que conste de planificación en detalle, puesta en marcha, supervisión y control.

---

<sup>54</sup> Jesús Corina Estrada Meza (2005). *Debate: Ingresantes a la universidad*. México



En este ámbito, el objetivo final de la organización debe ser lograr que cada funcionario tenga un plan de carrera. Esto permitirá eliminar la improvisación y la rutina, unificar criterios a favor de una mayor coherencia institucional, reducir la incertidumbre, las actuaciones contradictorias y los esfuerzos inútiles, coordinar la participación y el compromiso de todos, organizar el uso del tiempo, generar motivación e incentivos por resultado, y clarificar los objetivos (tanto organizacionales como individuales).

*“No puede haber grandes dificultades cuando abunda la buena voluntad”*, señala Vélez<sup>55</sup>; y eso es muy importante. Las aptitudes de las personas se pueden ir forjando en el camino, pero su actitud (disposición) es algo más complicado cambiar, pues viene arraigado en cada individuo. Por ello, a la hora de seleccionar su personal, las Direcciones de Talento Humano tienen que poner mucha atención en este aspecto.

Eso no significa sin embargo que las organizaciones no puedan hacer nada sobre esa faceta con los funcionarios con los que ya cuenta. El mismo profesor Vélez dice al respecto: *“La diferencia no está en lo que usted tiene, está en lo que hace con lo que tiene”*. El CEC-EPN debe procurar, por todos los medios trabajar en ello, buscando modificar determinadas actitudes negativas de sus empleados; pero es evidente que si luego de ese proceso no se encuentra respuesta positiva, lamentablemente tendría que, en el marco de la Ley, optarse por su separación.

Es obvio que una organización que se dedica precisamente a la actividad de la capacitación tiene una ventaja frente a otras para procurar aquello a sus funcionarios. Ciertamente, los índices de capacitación del CEC-EPN a su personal, en todos los niveles, son significativos; sin embargo, debe hacerse un esfuerzo en medir de mejor manera el impacto que la capacitación está produciendo en la gente.

Pero la capacitación no solo debe implicar al personal, sino también a los instructores. Según Carlos Marcelo García<sup>56</sup>, el desarrollo del formador ha de analizarse teniendo en cuenta tres dimensiones: social, profesional y personal. El desarrollo *social* va desde el aislamiento hacia la colaboración; el desarrollo *profesional*, desde iniciar innovaciones hasta implantarlas y el desarrollo *personal*

---

<sup>55</sup> [www.diazvelez-bojanich.com](http://www.diazvelez-bojanich.com)

<sup>56</sup> Carlos Marcelo García. *Evaluación y modelos para la formación continua de los formadores*. Universidad de Sevilla

iría desde la dependencia a la autonomía, procurando, en lo posible, pasar de la incertidumbre a la estabilidad.

Los instructores deben comprender el cambio que se ha producido en el propósito último de la formación y actuar de conformidad con aquello; pues como lo señala Jean-Marie Barbier (1992)<sup>57</sup>:

*...Cada vez más hay un acercamiento entre trabajo y formación, entre investigación y formación, el desarrollo de funciones de ingeniería de la formación, paralelamente a las funciones de producción de la formación, un desarrollo de la dimensión local de la formación y el desarrollo de un enfoque más global del desarrollo de itinerarios individuales... Los nuevos modos de organización del trabajo, comportan cada vez con más frecuencia una actividad formalizada de reflexión anticipatoria y retrospectiva de los trabajadores sobre los procesos que llevan a cabo en la producción; nuevas formas de formación, cada vez más ligada a las situaciones de trabajo, y nuevas formas de investigación.*

La capacitación a los instructores, no sólo debe abarcar el campo profesional y pedagógico, sino también el emocional y humano. Hay instructores que desean capacitarse en otros ámbitos, no necesariamente ligados a su especialidad; el CEC-EPN debe valorar esas aspiraciones y darles viabilidad sin costo o con un buen descuento. Y seguramente habrá áreas de capacitación que, dentro de una concepción de formación integral, tienen que ser procurados al conjunto de instructores.

Tampoco puede dejar de señalarse que algunos instructores del CEC-EPN tienen una dedicación de tiempo completo, ya por varios años, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios profesionales. Debe analizarse la alternativa de establecer con ellos una relación más equitativa, que satisfaga mejor a las dos partes.

Por último, resulta fundamental destacar lo importante que es orientarse hacia el **aprendizaje colectivo**, tal como lo señala Senge (1992)<sup>58</sup>:

*Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización... Ya no es posible 'otear el panorama' y ordenar a los demás que sigan las órdenes del 'gran estratega'. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la*

---

<sup>57</sup> Barbier (1992), Director del Centre de Recherche sur la Formation

<sup>58</sup> Senge (1992). *La Quinta Disciplina*

*capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.*

### 3.5.3 ADOPTAR LAS MEJORES PRÁCTICAS EN TODOS SUS PROCESOS

Adoptar las **mejores prácticas corporativas** en una determinada organización supone definir una serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial. Pero también incluye aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados; o aquellas que se han tomado de alguna organización similar, transformándolas y adaptándolas para cubrir adecuadamente necesidades específicas.<sup>59</sup>

En ese proceso, muchas de estas son documentadas, perfeccionadas y publicadas. Resulta entonces indispensable su conocimiento y comprensión, lo que posteriormente posibilitará evaluar la forma en la que estas podrán ser aplicadas y que, en un futuro, podrán contribuir a ampliar la base de **mejores prácticas** existentes. Su implementación permite a las empresas potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica, contribuyendo a su crecimiento más ordenado y eficiente y preparándoles el camino para lograr un desarrollo sustentable.

La búsqueda de **buenas prácticas** se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia, que abarcan no solo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas. Su sistematización permite aprender de las experiencias y aprendizajes de otros y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos; su propósito es mantener clientes leales, a través de asegurar que los productos o servicios que se diseñen se hagan de acuerdo a lo que ellos necesitan y les importa.

Según la Agenda Hábitat<sup>60</sup>, que impulsa el Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local (BPLLP), el asumir un programa de mejores prácticas tiene como objetivos:

- *Promover la toma de conciencia respecto a posibles soluciones, experiencias comprobadas y estrategias innovadoras sobre la aplicación de políticas y procesos, en la toma de decisiones a todos los niveles.*

---

<sup>59</sup> Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC). *¿Qué son las Mejores Prácticas Corporativas?*

<sup>60</sup> [www.onuhabitat.org](http://www.onuhabitat.org). Presentación Mejores Prácticas - ONU-Habitat

- *Desarrollar y difundir instrumentos y procesos efectivos para el lanzamiento de planes de acciones locales y nacionales para promover su implementación*
- *Promover el intercambio de conocimiento y experiencias derivadas de Mejores Prácticas y Buenas Políticas a través de la disseminación, cooperación y aprendizaje.*

Los criterios para identificar buenas prácticas son: La pertinencia, la eficacia, la sustentabilidad, la legitimidad, la innovación, la autonomía, la renovación del ejercicio de los liderazgos, la capacidad de construir consensos y agendas comunes, el reconocimiento de la diversidad de factores que inciden en un problema y la decisión con que se asume el reto de asumir nuevas prácticas.

En el documento *¿Qué son las buenas prácticas?*<sup>61</sup>, se establece que éstas tienen al menos alguna de las siguientes características:

- Responden a una visión o perspectiva definida del problema que se quiere superar. Se debe tener identificada y socializada la necesidad de mejorar los procesos.
- Son creativas e innovadoras en su aplicación.
- Sistematizan los procesos y resultados. Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas, que posibiliten la retroalimentación y la necesaria reorientación de las acciones.
- Cuentan con una amplia base de participación; es necesario establecer criterios comunes para su detección y selección.
- Los recursos humanos que implementan la iniciativa deben estar calificados y especializados.
- Incorporan estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.
- Propician, de alguna manera, la replicación de la experiencia.

La adopción de las mejores prácticas, no es solamente un problema técnico y de decisión gerencial; implica fundamentalmente que el recurso humano se convenza de su validez. Según Fleitman (2012)<sup>62</sup> hay que poner énfasis en dos factores:

---

<sup>61</sup> [www.planandino.org](http://www.planandino.org). ¿Qué son las buenas prácticas?

<sup>62</sup> Fleitman (2012). *Sistemas de medición de calidad y mejores prácticas*.

Fomentar **ACTITUDES POSITIVAS**, a través de

- Participar siempre con actitud positiva.
- Apoyar intensamente los cambios.
- Involucrarse de tiempo completo.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Realizar propuestas propositivas.
- Modificar malos hábitos.

Lograr la **SENSIBILIZACION DEL PERSONAL**, en base a las siguientes estrategias:

- El esfuerzo por el cambio debe ser realizado por todo el personal.
- Que todos comprendan y compartan las razones y beneficios.
- Tener seminarios de sensibilización con todo el personal.
- Relacionar las nuevas conductas con cambios y logros.
- Resaltar los beneficios que implica las nuevas formas de hacer las cosas.

El concurso del Recurso Humano resulta vital en la implementación de las mejores prácticas, pues su operatividad involucra todos los procesos. Por ello es importante que el personal que participe tenga beneficios concretos; siempre habrá formas de reconocimiento que estimulen la participación activa en este proceso.

Para su implementación, es fundamental que la organización identifique los factores críticos de éxito en su actividad; estos pueden variar de empresa a empresa, pero hay por lo menos siete factores críticos de éxito que deben ser abordados: los ingresos, el servicio al cliente, la calidad, la innovación, la comunicación, la flexibilidad y la investigación y el desarrollo.

El CEC-EPN, si quiere convertirse en un referente en el país y proyectarse internacionalmente en el campo de la educación continua, tiene que abordar esos aspectos y adoptar, acorde a su realidad, las mejores prácticas que tienen otras organizaciones similares a nivel mundial.

El identificar y sistematizar buenas y mejores prácticas de las empresas es una de las principales actividades del Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas que se constituyó en 1997. Buscar un acercamiento con esta instancia puede resultar de mucha utilidad para la organización.

El asumir retos a mediano o largo plazo ayuda a obtener buenos resultados; por eso no está demás plantearse, en algún momento, participar en alguno de los concursos que se han instaurado en ese ámbito. El mencionado Foro también

apoya las candidaturas de las organizaciones que participan para obtener premios internacionales, entre los cuales destaca el Premio Internacional de Dubái (que se estableció por primera vez en 1995 y va ya por su décima edición).

### 3.5.4 DE LO BUROCRÁTICO A LO GERENCIAL

En general, la burocracia es la organización o estructura organizativa que se caracteriza por tener procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. Este término es utilizado en las ciencias administrativas y, especialmente, en la administración pública (que promueve la división del trabajo y es controlado por el poder central).

La burocracia supone la sujeción de toda actividad administrativa a reglas, códigos y programas explícitamente formulados. Si bien las competencias fijas en la distribución de funciones desconcentran los servicios, fomentan en cambio una mentalidad de competencia insana y una reducción del sentimiento de compromiso al ámbito específico del trabajo y no al producto/servicio final.

El principio jerárquico que permite instrumentalizar la administración, conduce a eludir responsabilidades, enviando las decisiones hacia arriba, sobrecargando la capacidad de trabajo y de decisión del máximo nivel; el que, a su vez, no siempre está dispuesto a delegar su responsabilidad a instancias menores. La sumatoria de estos elementos (rigidez, falta de involucramiento, de misión, así como exceso de compartimentación) conllevan a la falta de capacidad de adaptación e innovación de la organización burocrática, frente a una sociedad que cada día es más compleja, dinámica y fragmentada.

Lo **gerencial**, en cambio, está asociado a lograr una **gestión** mucho más eficiente que permita ofrecer a los clientes productos y servicios que les satisfagan en alto grado y obtenerlos con la máxima calidad y a un coste y tiempo de respuesta mínimos. En definitiva, es alcanzar el mayor nivel de competitividad posible.

Entre los principales beneficios de aplicar un modelo gerencial<sup>63</sup> están:

- Velocidad de cambio en los resultados claves que se esperan de la empresa.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Aumento en la velocidad de respuesta considerando los cambios del entorno.
- Mayor compromiso con los requerimientos del cliente.
- Aprovechamiento óptimo del talento humano.

---

<sup>63</sup> Reddin Consultants. *Modelo Reddin: El modelo tridimensional de estilo gerencial* [PDF]

- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado.

Antes se asociaba la perspectiva gerencial exclusivamente al sector privado; pero, en la actualidad, los modelos de gestión de calidad se los aplica indistintamente tanto al sector privado como al sector público, pues ambos buscan la plena satisfacción del cliente; lo que cambia son los objetivos finales que persiguen.

Humberto Falcão Martins (1997)<sup>64</sup> cita a Holmes & Shand, quienes realizaron una caracterización genérica de los modelos gerenciales del sector público considerando los siguientes elementos: a) carácter estratégico u orientado por resultados del proceso decisorio; b) descentralización; c) flexibilidad; d) desempeño creciente; e) competitividad interna y externa; f) direccionamiento estratégico; g) transparencia y responsabilidad por los resultados.

El modelo gerencial de las instituciones públicas ha evolucionado en el tiempo. En un primer momento se dio el gerencialismo puro, que tuvo entre sus acciones prácticas: la racionalización presupuestaria, la evaluación del desempeño, la administración por objetivos, la descentralización y la delegación de autoridad. Un segundo momento supuso una reorientación del gerencialismo puro, más volcado hacia la racionalización, con la cuestión de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos/consumidores de servicios públicos como punto central.

Estos dos momentos, sin embargo, estaban atravesados por una visión ortodoxa de la administración pública, pues implícitamente partían de que las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Por esa razón, se llega a un tercer momento —no típicamente gerencial— que propone, en cambio, una revalorización de la política, promoviendo los conceptos de participación, transparencia, equidad y justicia; que, al tiempo que procura retomar el concepto clásico de lo público, no descarta la tecnología gerencial.

No obstante de que el modelo gerencial en el sector público ya ha sido implementado en muchas partes, todavía, en mi modesto concepto, no ha llegado a la universidad ecuatoriana que sigue sumida en un manejo burocrático de su actividad.

La crítica fundamental al modelo burocrático radica en su ineficacia e ineficiencia, la crisis de legitimidad y su falta de racionalidad. El CEC-EPN, como parte de la Escuela Politécnica Nacional, universidad pública, no escapa de ese escenario; si bien en la actualidad, funciona como Unidad Ejecutora, lo cual le ha permitido manejar ciertas actividades de forma desconcentrada, es víctima aún de un

---

<sup>64</sup> Humberto Falcão Martins (1997). *Administración pública gerencial y burocracia*

sistema en donde el centralismo es una característica consustancial de la mayoría de instituciones públicas, incluidas las universidades.

Quizás el mayor problema radica en la mentalidad que tienen los diversos niveles de autoridad del ejercicio del poder, en el que todo tiene que pasar por la máxima autoridad; lo que impide un manejo ágil y oportuno de la actividad cotidiana. Claro está en que, en ocasiones, también incide en esta situación la visión, inspirada en el miedo, que han fomentado los organismos de control; que, lejos de procurar un manejo moderno de la cuestión pública, favorecen más bien el inmovilismo que resulta de la falta de decisión.

Alejandro Zuleta (2003)<sup>65</sup>, en el Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración, expone las diferencias en el ámbito político organizacional entre el modelo administrativo-burocrático y el modelo gubernativo-gerencial:

	<b>Modelo administrativo-burocrático</b>	<b>Modelo gubernativo-gerencial</b>
<i>Lógica</i>	<i>De rutinas, normas y procedimientos. Legalismo</i>	<i>De eficacia y performance. Evaluación y monitoreo.</i>
<i>Principios</i>	<i>Centralismo, verticalidad, jerarquización, Sectorización. Falta de compromiso.</i>	<i>Descentralización. Trabajo en equipos, horizontalidad, flexibilidad. Implicación del personal, incentivos.</i>
<i>Presupuesto</i>	<i>Ausencia de programación del gasto y de caja, alta incidencia de la deuda flotante de arrastre. Presupuesto general.</i>	<i>Cierre de cuentas, presupuestos por programa, base cero y participativos.</i>
<i>Lógica política</i>	<i>Acumulación vía punteros, clientelismo y centralismo partidario. Liderazgo tradicional.</i>	<i>Acumulación vía eficacia en la gestión, nueva articulación público-privada, descentralización, nuevo liderazgo.</i>

<sup>65</sup> Alejandro Zuleta (2003). *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración*



<i>Control</i>	<i>Escasa cultura de control y Evaluación.</i>	<i>Nuevos roles de auditoría y control. Acercamiento de las estructuras a usuarios y clientes.</i>
----------------	--	--

Esto demuestra que cuando hay voluntad política es posible orientarse hacia la adopción de un modelo gerencial, puesto que este está también dentro de la esfera de lo público. El CEC-EPN debe plantear a la institución alternativas para iniciar un proceso de efectiva descentralización administrativa y financiera. Es cierto que la parte legal puede constituir una traba, sin embargo, se debe afirmar con certeza que mucho depende de un estilo de liderazgo que propicie una mayor apertura. Nada hay más antagónico a la igualdad que el igualitarismo; si la institución y sus autoridades insisten en tratar a todas sus dependencias de la misma manera, no están reconociendo que hay diferencias (el CEC-EPN, por ejemplo, tiene la certificación de la ISO 9001:2008) y que por la naturaleza de su actividad (sus clientes son del medio externo) requiere dar respuestas ágiles y efectivas.

### 3.5.5 APLICAR EL GPR (GESTIÓN POR RESULTADOS)

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. En consecuencia, resulta necesario introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que estas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.<sup>66</sup>

El actual modelo de gestión de recursos humanos no solo no premia la innovación y la eficacia, sino que, por el contrario, el “hacer y transformar” se convierte en un riesgo que orienta la gestión hacia el cumplimiento de las formas por sobre los resultados.

La Gestión por Resultados (denominada también administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los **resultados de su gestión**.

---

<sup>66</sup> M Makón (2000) - Ponencia V Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) [PDF] *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*.

Supone, como su nombre lo indica, medir resultados. Sin embargo, la medición de resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas; requiere establecer indicadores en lo estratégico y en lo operativo (tanto a nivel de planificación como de gestión propiamente dicha) y establecer adecuadamente sus correlaciones.

Para analizar la gestión operativa, es preciso medir muchas veces servicios intangibles. Para analizar la gestión estratégica, es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y, para analizar las políticas, es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad.

Finalmente, conviene resaltar que, para todo ello, es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

El modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la administración pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión.

Un sistema organizativo basado en resultados se apoya en dos propulsores<sup>67</sup>:

#### 1. Congruencia Estratégica:

Lo que permite a la alta dirección:

- Tomar conciencia y dominio sobre todos los procesos y actividades de la organización.
- Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro de la organización.
- Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
- Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
- Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
- Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Dirigir su organización por resultados.
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

---

<sup>67</sup> Reddin Consultants. Modelo Reddin: *El modelo tridimensional de estilo gerencial* [PDF]

## 2. Efectividad operacional

Lo que posibilita implementar un proceso de efectividad en cada puesto, área, equipo humano y en toda la organización. Asegura tres cosas: a) Que las cosas sucedan conforme a lo esperado, b) La efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, y c) La transformación de ideas en hechos.

Desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización; logra una conciencia de impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de solo cumplir rutinas.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para los estudiantes, la empresa, los miembros de la organización y el País.

De acuerdo a lo señalado en el documento *¿Qué es Gestión por Resultados?*<sup>68</sup>, ésta comprende:

- La definición de resultados esperados, realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

En resumen, la implantación de un modelo de gestión por resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control de los resultados y no solo en los procedimientos. En este marco, los indicadores de resultados se convierten en

---

<sup>68</sup> [www.iue.edu.co](http://www.iue.edu.co). *¿Qué es Gestión por Resultados?*

un insumo central porque permiten mensurar el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados.

La experiencia de su implementación en el sector público ecuatoriano tiene muchos cuestionamientos, puesto que –en varios casos– los indicadores fueron acomodados con el propósito de garantizar una buena calificación en la acción de los funcionarios a todo nivel; allí se aplica la máxima de “*hecha la ley, hecha la trampa*”. Es difícil luchar contra la tendencia al autoengaño de muchas personas; mucho más cuando, sumados a la falta de conciencia, los objetivos se entrelazan a un nivel enorme como constituye el Estado.

Sin embargo, ello no le quita para nada su validez conceptual y operativa. El CEC-EPN es una organización relativamente pequeña, tiene ya una experiencia de muchos años trabajando con un Sistema de Gestión de la Calidad y es mirada como un referente institucional. Entonces, en mi criterio, está lista para asumir ese nuevo reto: constituirse en la unidad de la Escuela Politécnica Nacional que trabaje, como un plan piloto, bajo la modalidad de GPR. Ya lo ha hecho en otros aspectos (Gestión por procesos, Quipux, firma electrónica, etc.) y está en capacidad de afrontar esa alternativa. La búsqueda de la excelencia así lo demanda.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Conclusión es toda proposición que sea el resultado obtenido de un proceso de experimentación o desarrollo, que establezca parámetros finales sobre lo observado. Puede ser utilizada tanto en el ámbito científico como en muchos otros, para dar la idea de fin o de cierre de una serie de eventos o circunstancias más o menos ligadas entre sí.

Una conclusión en el ámbito científico tiene que ver con el resultado de análisis y observaciones que permiten llegar a tal proposición; por tanto, la conclusión científica es elaborada por quien realiza una investigación como modo de expresar algo que sirva para profundizar en ciertos puntos o sugerir direcciones interesantes para estudios posteriores, puesto que el conocimiento no es finito, sino simplemente aproximativo.

Se afirma que en cualquier investigación de cualquier disciplina científica, sacar conclusiones es la última y más importante parte del proceso. Cabe resaltar que muy pocas investigaciones arrojan resultados absolutos y que la mayoría de ellas provocan más preguntas que respuestas.

Cuando concluimos expresamos ideas, argumentos y datos; es la síntesis de una información global. En realidad, cuando el investigador formula una opinión existe la pretensión implícita de llegar a un acuerdo; esto no significa, sin embargo, aceptación de toda la comunidad; incluso puede haber discrepancias de las propuestas formuladas.

Algunos autores la conocen también como síntesis, puesto no es más que la interpretación final de todos los datos con los cuales se cierra una investigación.

Según Sabino *“Sintetizar es recomponer lo que el análisis ha separado, integrar todas las conclusiones y análisis parciales en un conjunto coherente que cobra sentido pleno...”*

En ese marco, se plantean las siguientes conclusiones:

1. El Centro de Educación Continua desarrolla programas de capacitación y educación continua en áreas de desarrollo empresarial, profesional y personal. Oferta cursos en aspectos técnicos, administrativos y financieros, tanto en modalidad presencial como virtual. Igualmente ofrece cursos en idiomas, entre los que se destaca el inglés.

Algunos aspectos a destacarse de la organización son:

- a) Su estructura está compuesta por tres unidades productivas: Lingüística, Capacitación y Virtual y cuatro unidades de apoyo: la Coordinación Administrativa Financiera, la Unidad de Gestión Tecnológica, el Área de Marketing y la Unidad de Calidad y Talento Humano.
- b) A nivel de Recurso Humano, tiene alrededor de 70 funcionarios, cerca de 250 instructores y aproximadamente 7000 estudiantes. Su presupuesto en la actualidad se acerca a los USD \$6'000.000; y posee instalaciones de alrededor de 6500 m<sup>2</sup>, distribuidos en tres sedes.
- c) Tiene una trayectoria de cerca de 26 años de servicio a la comunidad. Desde el 2006, tiene la certificación ISO 9001: 2008; en el 2010 se convirtió en Unidad Ejecutora, lo que le ha permitido un manejo administrativo-financiero desconcentrado. En el 2013 participó en el Premio Malcom Baldrige a la Excelencia Educativa promovido por la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (CECT) y obtuvo la Medalla de Oro al Mérito; ahora su meta es conseguir ese premio en el 2016.

2. Tal como se señaló en el Capítulo 3, los insumos de la presente investigación fueron:

- Las evaluaciones propias de cada una de las tres unidades productivas: Lingüística, Capacitación y Educación Virtual.
- El estudio de mercado realizado para el CEC-EPN en septiembre del 2014.
- Encuesta y entrevistas aplicadas.

De manera complementaria también ayudaron las opiniones de directivos, coordinadores, instructores y funcionarios del CEC-EPN, así como las experiencias propias.

3. De las evaluaciones propias se destaca que la mayor fortaleza de las tres unidades productivas (CLIC, CCC y UEV) es la parte académica. Lingüística debe trabajar en lograr mayor uniformidad en sus instalaciones; Capacitación, en optimizar sus equipos y el software y Virtual, en procurar un mayor apoyo del tutor.

4. Las encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes se las hace normalmente a partir de parámetros que están dentro del ámbito de lo normal y giran alrededor de lo que podrían considerarse las quejas más frecuentes de los clientes (en infraestructura, calidad del servicio, capacidad del docente,

costos, etc.). La que se aplicó en esta investigación no escapa de ese escenario.

5. De la encuesta general única aplicada y de las entrevistas realizadas se destaca que en el CEC-EPN sus dos principales fortalezas son: los contenidos de sus cursos y sus instructores. En cambio, sus dos principales problemas son la mala atención que percibe un importante porcentaje de clientes y la organización y mal estado de las instalaciones en ciertas aulas (no hay homogeneidad en cuanto a las condiciones de todas las instalaciones del CEC-EPN). Los materiales de apoyo aparecen también como debe mejorarse; solo un poco más del 50 % lo califica con excelente y un 11,32 % lo califica entre bueno, regular y malo.
6. Los estudios de mercado que se realizan anualmente constituyen valiosos insumos para el análisis y permite definir estrategias comerciales adecuadas. Resulta fundamental que las organizaciones que se dedican profesionalmente a la actividad de la educación continua estén atentas constantemente para realizar la investigación de mercado necesaria sobre los requerimientos de capacitación latentes y sus tendencias; pues solo a través de esta es que se podrá planificar un programa que atienda los intereses del individuo y de la comunidad.
7. Este enfoque corresponde a un verdadero “marketing” educacional, orientado a investigar las necesidades y ofrecer un programa que las solvamente suficientemente; es un modelo centralizado en el hombre, basado en la sociedad y orientado por la investigación. Es, en resumen, un “marketing” orientado hacia el consumidor; se diferencia del “marketing” orientado hacia el producto que es lo que ocurre generalmente en la educación y, en particular, en la educación continua, donde muchas veces se ofrecen programas sin preocuparse a profundidad de si este realmente responde a las necesidades específicas del individuo y de la comunidad.
8. El estudio de mercado de septiembre de 2014 revela que el CEC-EPN tiene un gran reconocimiento en la sociedad en general. El ser parte de la Escuela Politécnica Nacional, considerada la primera universidad del país, la labor que ha cumplido y el posicionamiento logrado en los últimos años, lo ubican como un referente a nivel de la educación continua del país. Los aspectos más destacados de este estudio revela que:
  - a) El CEC-EPN es reconocido en la sociedad como un **centro de educación continua de calidad**. Las dos razones que más se destacan para escoger

- al CEC-EPN como alternativa de capacitación son su experiencia en este campo y el prestigio de la EPN. A nivel de los profesionales, el CEC-EPN es la primera opción para capacitarse en Quito y la segunda opción en otras ciudades. A nivel de instituciones también es la primera opción para capacitarse en el sector público y la segunda opción en el sector privado.
- b) Lingüística tiene un gran reconocimiento local por la calidad de sus profesores y su metodología, lo que hace que la demanda de sus cursos sea cada día mayor. La modalidad virtual tiene una gran perspectiva de crecimiento; puede afirmarse que es la tendencia del futuro y, aunque en nuestro país aún no tiene un reconocimiento como educación formal (que otorgue títulos), su rol actual de ser soporte de la educación presencial y ofrecer capacitación *on line* es fundamental; la gran demanda que tienen sus cursos en los últimos dos años, así lo demuestra.
  - c) A nivel de recordación, el CEC-EPN ocupa, a nivel de Quito, el tercer lugar en los profesionales y a nivel nacional, el cuarto lugar entre las instituciones. Los medios electrónicos (página Web, redes sociales, correo, etc.) son los principales mecanismos que usan los clientes del CEC-EPN como fuentes de información.
  - d) Un alto número de personas (65 % en Quito y 45 % en otras ciudades) conocen al CEC-EPN como centro de capacitación; sin embargo, entre los que no lo consideran como alternativa de capacitación, alrededor del 60 % señalan como principal razón la falta de información. El 80% de las entidades buscan apoyo en la identificación de las necesidades de capacitación.
  - e) Los atributos que más demandan los profesionales son los de tipo tecnológico (equipos, salas, audiovisuales, computadores, etc.); en cambio, a nivel de instituciones, el atributo más valorado es la formación de las capacidades en su personal. Se señala también la necesidad de contar con certificaciones internacionales.
9. Las opiniones de directivos, coordinadores, instructores y funcionarios del CEC-EPN, que fueron obtenidas de manera informal, revelan un sentimiento general de orgullo por trabajar en la organización y reconocimiento por las múltiples posibilidades de capacitación que tienen; sin embargo, hay preocupación entre los coordinadores y funcionarios administrativos por la alta rotación de personal que existe, lo que implica tener que volver a capacitar a los nuevos y cómo esto afecta al Sistema de Gestión de Calidad. Sus directivos están conscientes del problema, pero señalan que la responsabilidad institucional está a nivel de la Dirección de Recursos Humanos.



10. En el caso de los instructores del área de Lingüística, hay la preocupación de ciertos profesores, especialmente de quienes tienen dedicación a tiempo completo, sobre el tipo de relación contractual que mantienen con la institución, que no les permite acceder a los beneficios sociales del IESS. También aspiran a tener un trato preferencial en los cursos de capacitación que dictan otras áreas del CEC-EPN, que aportarían a su formación integral.
11. Entre el personal de Atención al Cliente se mantiene aún la idea de que su responsabilidad es exclusiva para el área al que pertenece. Los procesos administrativos financieros son percibidos como muy pesados, tanto por los clientes externos como internos.
12. Las cinco líneas generales que se plantean como propuesta de modelo de gestión para el CEC-EPN constituyen un marco general para el análisis de la organización y serán los directivos quienes las validen o no para su implementación.
  - a. El construir una **cultura organizacional de la calidad** supone asumir la cultura empresarial oriental que ve en los errores oportunidades para aprender. Trabajar en equipo, aprender de los demás y aplicar el ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar) es la clave. Responsabilidad, autorreflexión y aprendizaje organizativo son los tres factores en los que se sustenta la actividad de toda empresa. No basta con aprender distintas metodologías y herramientas, hace falta poner el corazón en querer lograr la excelencia; una organización ofrece calidad en sus servicios solo cuando esta es consustancial a su quehacer y forma parte de su cotidianidad.
  - b. **Capacitar y evaluar al personal de una organización** resulta fundamental para lograr un desempeño eficiente y profesional; pero siempre debe ir acompañada de una medición del impacto que esta tiene en su desempeño.
  - c. La **adopción de las mejores prácticas** no es solamente un problema técnico y de decisión gerencial; implica fundamentalmente que el recurso humano se convenza de su validez. Esto se logra a través de fomentar actitudes positivas y conseguir la sensibilización del personal.
  - d. Dar el salto **del modelo burocrático al gerencial** permite a las organizaciones superar el centralismo, característica consustancial de la mayoría de instituciones públicas, incluidas las universidades.
  - e. El CEC-EPN es reconocido como un referente institucional, ello le facilitaría el convertirse en un plan piloto institucional para adoptar la **Gestión Por Resultados (GPR)** en su quehacer.

De todo lo señalado se puede concluir finalmente que la presente investigación cumplió con el objetivo general señalado en la presente investigación, esto es plantear un Modelo de Gestión de Calidad para el CEC-EPN que, obviamente, tiene que ser valorado por sus Directivos para decidir su aplicación.

Los objetivos específicos de diferenciar la educación formal de la continua (1) y establecer los elementos que definen un Modelo de Gestión de Calidad de la Educación (4) fueron desarrollados en el Marco Teórico; y el determinar los aspectos que evalúan los clientes (3) para optar por el servicio de educación continua (en sus diferentes modalidades) se disciernen del análisis del estudio de mercado, así como de las encuestas y entrevistas.

## 4.2 RECOMENDACIONES

El término recomendación asume varios usos de acuerdo al contexto en el cual se lo emplee; sin embargo, la acepción para un trabajo de investigación corresponde a la acción de sugerir algo que bien puede o no ser aceptado. Por lo tanto, una recomendación no es más que una sugerencia referida a una determinada cuestión.

La formulación de las recomendaciones es una de las tareas más complejas, debido a la multiplicidad de factores que es necesario valorar para realizarla de una manera objetiva, explícita y ordenada.

Según la Dra. Carmen Elena Cárdenas<sup>69</sup> las recomendaciones:

- Proponen el logro de una situación favorable e ideal, desde la óptica del tema abordado en el trabajo de investigación; por lo tanto, se harán únicamente sobre el tema referido en el estudio.
- Se formulan sobre lo que se evidenció como aspecto susceptible de mejorar; es decir, sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido, a través del instrumento de investigación
- Cuando sea factible, deben procurarse direccionarse atendiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué cosa se debe hacer? (acción) ¿Quién lo hará? ¿Dónde se hará? ¿Cuándo lo hará? ¿Por qué debe hacerse? ¿A quién beneficiará?

---

<sup>69</sup> Carmen Cárdenas, *Recomendaciones de investigación*

La formulación de recomendaciones debe basarse en una evaluación formal o juicio razonado que valore los siguientes aspectos claves: generalización de los resultados, cantidad, calidad y consistencia de las evidencias y los principales factores que pueden afectar la calidad.

La organización, en cambio, debe evaluar estas para acogerlas o no y acondicionarlas a su realidad actual, determinar el nivel de aplicabilidad, su impacto, el balance entre beneficios y riesgos, la calidad de las evidencias, los valores, preferencias y costes.

En ese contexto, se plantean las siguientes recomendaciones:

### **Recomendaciones generales**

1. Procurar que en las evaluaciones que realizan cada una de las tres unidades productivas a sus estudiantes, exista una parte que apunte a evaluar aspectos comunes y generales de la organización en su conjunto. Ello permitirá en principio tener una percepción global de ciertos parámetros que sean abordados como organización; dejando la otra parte más específica para tratarse particularmente por cada unidad.
2. Hacer un estudio más pormenorizado sobre los problemas existentes en los siguientes aspectos: atención al cliente, organizativo y materiales, a fin de determinar con mayor precisión la naturaleza del problema y plantear las soluciones más apropiadas.
3. La metodología Kano es una de las herramientas que apunta a los "clientes problemáticos" o "clientes difíciles" y a los clientes que -por cualquier circunstancia- se perdieron, pues considera que son precisamente aquellos quienes pueden dar los elementos claves para una innovación sustancial del servicio. Esta es una opción que bien puede ser asumida a futuro por el CEC-EPN.
4. Ser un referente en Educación Continua en el país es satisfactorio; ahora el reto es mantenerse en ese sitio y buscar insertarse en el ranking internacional, en especial en la modalidad virtual. Incursionar en el mercado internacional es una alternativa que debe ser asumida con prioridad. La gran cantidad de emigrantes que tiene el Ecuador en muchas partes del mundo tiene que ser aprovechada. Es conveniente focalizarse en algunas ciudades donde el mercado potencial es alto y realizar una campaña de marketing inteligente, para captar clientes. Encontrar una alternativa de solución al problema del pago con seguridad permitirá incluso que, desde sus localidades de residencia, los migrantes financien cursos de capacitación a sus familiares que viven en el Ecuador.

El CEC-EPN tiene la potencialidad para lograrlo; para eso es fundamental repensar en los **medios sincrónicos o asincrónicos** que se utilizarán para lograr que las actividades de aprendizaje promuevan el logro del objetivo. La socialización de los aprendizajes es de suma importancia, pues la realimentación entre los educandos es de gran utilidad entre ellos (se pueden comentar experiencias, formas de trabajo y maneras de comprender los contenidos).

Debe destacarse que mientras en las otras modalidades de educación la oportunidad de interrelación suele ser muy escasa, con los medios que nos brinda la comunicación en línea se tiene una gran oportunidad de que los alumnos y los docentes participen en foros, mesas redondas, debates y otras formas similares de integración grupal virtual.

5. Las funciones básicas del proceso de desarrollo de recursos humanos son: la planificación, la producción y la utilización del personal. Actualmente, las organizaciones que se dedican a la educación continua cumplen únicamente el rol de formación de RRHH, por lo que en la planeación y gestión de RRHH hay un campo aún no explorado.

Por ello la CCC debe incursionar en el ámbito de la asesoría y consultoría. Eso supone comprender, adoptarla en su práctica y transferir la filosofía de los elementos que siempre deben estar presentes en la educación continua, en especial los cuatro principales: pertinencia, continuidad, conciencia de costo y confiabilidad.

- Pertinencia con las condiciones sociales, económicas y culturales de la sociedad, ser congruente con los requerimientos de las habilidades y conocimientos que demanda la empresa y responder a las expectativas y deseos de aprender del personal, se logra únicamente cuando se aplican estos tres factores. Es en ese marco que el CEC-EPN debe formular sus programas de capacitación.
- Es conveniente señalar que solo cursos de actualización aislados no hacen un programa de educación continua; esta debe cubrir toda la vida del trabajador, empleado o profesional, Garantizar esa continuidad tiene que ser la perspectiva en que el CEC-EPN desarrolle los planes de capacitación que oferta.
- La educación continua debe igualmente lograr conciencia en el personal sobre las implicaciones económicas (conciencia de los costos) que sus decisiones técnicas y administrativas tienen para la empresa. Incorporar ese elemento a los programas de capacitación del CEC-EPN permitirá que los participantes se percaten de los costos que implican un mal desempeño laboral y aprovechen de la mejor manera la oportunidad que la empresa les ofrece.
- Finalmente, los programas de educación continua deben demostrar su utilidad. La capacidad que desarrolle el CEC-EPN para consolidar una imagen de efectividad, tanto en los participantes como en los

patrocinadores, determinará su nivel de confiabilidad. Fomentar una buena comunicación con la empresa significará que ha alcanzado madurez.

6. En el campo específico de la Consultoría, el CEC-EPN tiene que aprovechar la principal ventaja institucional: su reconocimiento en la sociedad como la primera universidad del país y los distintos campos disciplinarios que ofrece.
  - Actualmente, en tiempos de gran complejidad, las consultorías se consideran un recurso muy necesario. Las diferentes empresas y organizaciones contratan consultoras con el objeto de que estas les brinden conocimientos específicos, técnicas especiales, intensa ayuda profesional temporal, opiniones externas imparciales, justificación de decisiones directivas y muchos otros beneficios que una consultoría puede aportar.
  - La consultoría ayuda a las organizaciones a mejorar su funcionamiento a partir del análisis de todo tipo de problemas y a desarrollar planes para mejorar. El que la EPN sea multidisciplinaria (tanto en la parte técnica, como en el campo administrativo y financiero) constituye una ventaja competitiva que tiene que ser aprovechada; y si a ello se agrega su alto nivel de credibilidad en la sociedad, estamos ante un escenario muy prometedor para desarrollar ese espacio.
  - Lógicamente, emprender en aquello supone ser lo suficientemente buenos para enfrentar la competencia y tener la capacidad de dar las mejores sugerencias a los clientes; también implica solucionar algunos aspectos administrativos y financieros internos, de forma que se incentive y viabilice esa actividad en los profesores.
7. El modelo de gestión planteado como propuesta para el CEC-EPN en las cinco líneas formuladas debe ser analizado en primer término por sus directivos; luego, si es considerado pertinente, acondicionarlo a las políticas y estrategias que la organización defina y, finalmente, socializarlo e implementarlo.
8. Es necesario cambiar la mentalidad de los diversos niveles de autoridad sobre el ejercicio del poder; esto posibilitará un manejo ágil y oportuno de la actividad cotidiana. El CEC-EPN debe buscar un asesoramiento legal propio; conocer la Ley y asesorarse adecuadamente permitirá vencer el miedo y superar la falta de decisiones oportunas, que finalmente devienen en inmovilismo.
9. Asumir el modelo de Gestión Por Resultados (GPR). La experiencia del CEC-EPN de tener ya varios años trabajando con un Sistema de Gestión

de la Calidad y haber tomado la iniciativa en otros procesos, hacen factible el asumir ese nuevo reto.

### **Recomendaciones específicas:**

#### En lo académico:

1. Establecer programas que integren cursos afines y revalorizar los certificados otorgados concediendo unos especiales a quienes culminan programas completos.
2. Gestionar la obtención de certificaciones internacionales; esto daría un plus que es muy demandado por los clientes.
3. Analizar la posibilidad de dictar cursos de preparación para exámenes de admisión a las universidades; este es aún un campo no explorado.
4. Aprovechar la exigencia de la Ley de implementar el examen de actualización profesional, analizando la conveniencia o no de firmar acuerdos con los colegios profesionales.
5. Desarrollar otro tipo de eventos como: simposios, talleres, conferencias, congresos. Cuenta para ello con la capacidad académica e infraestructura institucional.
6. Mejorar la supervisión y el control del avance temático de los instructores para garantizar un adecuado manejo de los tiempos.
7. Cuidar de no sobrepasar el número de estudiantes adecuado por curso, de manera de facilitar la interacción instructor-estudiante.

#### En la información:

1. Mejorar la difusión de información y de la oferta académica, optimizando los medios existentes e invirtiendo –de ser necesario– más recursos.
2. Aprovechar los medios publicitarios potencialmente disponibles, por ejemplo, negociando la utilización de las vallas publicitarias que están dentro de la EPN.
3. Actualizar regularmente las bases de datos que manejan las unidades productivas y compartirlas entre sí, de manera de difundir también los servicios en los campos específicos que cada una oferta.
4. Utilizar adecuadamente los medios electrónicos para divulgar información sin llegar a la saturación; pues podría resultar contraproducente.

#### En lo administrativo y recursos humanos:

1. Simplificar los procesos administrativos y financieros. Revisar los procesos para eliminar aquello que no agrega valor. Si el CEC-EPN quiere mantenerse como un referente en el país y proyectarse internacionalmente, tiene que analizar y adoptar las mejores prácticas, acorde a su realidad.
2. Concientizar al personal administrativo de Atención al Cliente sobre su responsabilidad de ser parte del CEC-EPN, por encima de pertenecer a un área en particular. Debe hacerse un gran esfuerzo por interiorizar la cultura de la calidad en ellos.
3. Hacer un seguimiento más regular y continuo respecto al desempeño del personal en cuanto a la atención al cliente y ser especialmente selectivo en escoger a los colaboradores.
4. Procurar que cada funcionario tenga un plan de carrera; ello permitirá aprovechar adecuadamente las mejores capacidades del talento humano.
5. Definir estrategias para la retención del talento humano de alto potencial.
6. Definir un tratamiento especial para los instructores en los cursos en los muestran interés. Su capacitación no solo debe abarcar el campo profesional y pedagógico, sino también el emocional y humano; es decir debe fomentarse su formación integral.
7. Asumir la faceta de Intercambios Culturales para los instructores extranjeros de manera más directa. Debe ser concebida por la organización en toda su dimensión, definiendo políticas y programas para el efecto.
8. Fomentar eventos de carácter cultural y artístico, aportando así en la vinculación con la sociedad.

#### En infraestructura:

1. Realizar un análisis pormenorizado sobre la situación de los materiales de apoyo; estos requieren una mejora sustancial.
2. Homogenizar las instalaciones, el equipo instalado y el software apropiado en las aulas y laboratorios; la idea es que **todos** estos espacios tengan similares comodidades y tecnología adecuada.
3. Realizar la inversión necesaria en ciertas instalaciones, más allá de que sean o no propiedad de la Escuela Politécnica Nacional.
4. Implementar inmediatamente el funcionamiento de un bar.

#### En relaciones:

1. Profundizar las relaciones internacionales con otras entidades similares e integrar los organismos que existan en el ámbito de su actividad para aprovechar sus experiencias.
2. Realizar *benchmarking* interno y externo; esto permitirá compartir experiencias y adoptar las mejores prácticas que se determinen.

3. Analizar la alternativa de retomar la difusión de los programas de la ATEI (Asociación de Televisión Iberoamericana). El NCI (Noticiero Cultural Iberoamericano) puede constituir una fuente de acercamiento a la comunidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1) BIBLIOGRAFÍA

#### BIBLIOGRAFÍA

- AC Hax, A. H. (2004). Estrategia para el liderazgo competitivo. books.google.com.
- Bermeo, M. (2014). *Presentación del CEC para el Premio Malcom Baldrige*. Quito.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión por Procesos*.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo Educativo*. México: CIDET.
- CEC-EPN. (2013). *Reporte de Gestión*. Quito.
- Cerda G, H. (2003). *Diseño, ejecución y evaluación de proyectos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chadiak, C. (1977). *Tecnología Educativa para el Docente*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. (2011). *Criterios para la Excelencia en el Desempeño de la Educación, Malcom Baldrige*. (CEC-EPN, Trad.) Quito.
- Eco, H. (s.f.). COMO SE HACE UNA TESIS.
- Europea, Comunidad. (2009). *Enseñanza y aprendizaje, hacia la sociedad del conocimiento*.
- García, M. (1996). *Innovación, Asesoramiento y Desarrollo Profesional*. Madrid: CIDE.
- Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mejía, A. (1986). *Educación Continua*. Bogotá.
- Muñoz C., J. R. (2002). *Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación*.
- Orden, A. d. (2012). *EVALUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN EDUCATIVA*. Madrid.
- Philip, K. (2003). *Los 80 conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Pearson Educación S.A.
- Stanton William, E. W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Stephenson, J. (2001). *Modelos pedagógicos y e-learning*. Londres.

## 2) NETGRAFÍA

<b>NETGRAFÍA</b>
<a href="http://www.eneo.unam.mx/educacioncontinua/capacitacion">www.eneo.unam.mx/educacioncontinua/capacitacion</a>
<a href="#"><i>Optimización de recursos empresariales</i></a>
<a href="#"><i>MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION V. 2013</i></a>
<a href="http://www.baldrige.com/">http://www.baldrige.com/</a>
<a href="#"><i>Metodologías para optimizar el aprendizaje. Segundo objetivo del Espacio Europeo de Educación Superior</i></a>
<a href="http://www.ecured.cu/index.php/Observación_científica">www.ecured.cu/index.php/Observación científica</a>
<a href="http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P.../prepa4/investigacion/investigacion">www.uaeh.edu.mx/docencia/P.../prepa4/investigacion/investigacion.</a>
<a href="http://www.diazvelez-bojanich.com">www.diazvelez-bojanich.com</a>
<a href="http://www.onuhabitat.org">www.onuhabitat.org.</a>
<a href="http://www.planandino.org">www.planandino.org.</a>

## ANEXOS

### ANEXO 1: MARCO CONCEPTUAL

(Fuente: Plan de tesis aprobado)

#### Diseños de investigación-acción

*“... La finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos (Álvarez-Gayou, 2003; Merriam, 2009) y mejorar prácticas concretas.*

*... Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (Stringer, 1999).”.*

#### Diseños transaccionales (transversales)

*“Investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.*

*... Son exploratorios: Cuando su propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico.*

*... Son descriptivos: Cuando Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).*

*... Queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación, puesto que cada variable o concepto se trata individualmente: no se vinculan variables.”.*

*(Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Capítulo 7: Concepción o elección del diseño de investigación)*

#### Educación continua

*“... modalidad educativa dirigida a satisfacer las necesidades de actualización o perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y prácticas*

que permiten lograr una mejor inserción y desempeño laboral de los profesionales permitiendo una expansión de servicios y un punto importante para favorecer la vinculación entre la universidad y la sociedad.

... Actividades inherentes a la educación continua son: cursos, seminarios, talleres, conferencias, mesas redondas, coloquios, congresos, foros, jornadas, simposios, diplomados, etc.

... Son modalidades de educación continua: la abierta, cerrada, presencial, a distancia, semipresencial, virtual, blearning. Cada una tiene sus características específicas”.

[www.eneo.unam.mx/educacioncontinua/capacitacion](http://www.eneo.unam.mx/educacioncontinua/capacitacion)

## **Estrategia**

“... puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

... esta es una definición pragmática y útil relacionada con la naturaleza de las acciones estratégicas

... también debe ser vista como:

... como una definición del campo competitivo de la empresa: ... fuerza básica que aborda los temas del crecimiento, la diversificación y el retiro de un negocio.

... como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.... perspectiva donde el impulso fundamental es alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respecto a los competidores claves de la empresa, en todos los negocios en que participa.

...como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios funcionales: ... existen tres perspectivas distintas (corporativa, de negocios y funcional), que resultan importantes para definir la estrategia de la firma y que implican responsabilidades gerenciales muy diferentes.

... como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador: ... permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa

*... como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus “stakeholders” (sectores de interés): ... reconoce la responsabilidad de la empresa en terrenos más amplios que la simple maximización de la riqueza de los accionistas... Se trata de un elemento clave para la filosofía empresarial y cultura de la organización.*

*... como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización... libera la creatividad y orientar la organización hacia un nuevo estado de excelencia.*

*... como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización: ... nueva arquitectura estratégica que permite la construcción de competencias centrales (básicas) que permiten la rápida adaptación de las unidades de negocios a las oportunidades cambiantes.*

*... como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible: ... modelo que se focaliza en comprender los mecanismos que apuntan a lograr la ventaja competitiva.*

*AC Hax, A Hax, N Majluf (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo, books.google.com*

## **Formación profesional**

*“... todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.*

*... En la formación profesional pueden encontrarse tres subsistemas:*

*Formación profesional específica o inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.*

*Formación profesional ocupacional: destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.*

*Formación profesional continua, destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo*

*que desempeña u optar a otro; lo que –en definitiva– se resume como un aumento de su empleabilidad.”*

*Garcia, M. (1996). Innovación, Asesoramiento y Desarrollo Profesional.*

## **Enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación**

*“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la edición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.*

*... El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.*

*... Los dos enfoques son complementarios, es decir cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. El investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio.*

*... En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente, esto es, antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos.*

*... El enfoque cualitativo —a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica— es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos... En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.*

*Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Capítulo 1: Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo.*

## **Hipótesis**

*“... Son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables*

*Sus funciones son:*

*Guiar el estudio*

*Proporcionar explicaciones*

*Apoyar la prueba de teorías*

*... no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho.”*

*Formulación de hipótesis en estudios cuantitativos con diferentes alcances:*

*Alcance del estudio*

*Formulación de hipótesis*

*Exploratorio No se formulan hipótesis.*

*Descriptivo Sólo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato.*

*Correlacional: Se formulan hipótesis correlacionales*

*Explicativo: Se formulan hipótesis causales*

*Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Capítulo 6: Formulación de Hipótesis.*

## **Investigación Científica**

*“... La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual.”*

*“... La investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Como siempre señaló Fred N. Kerlinger: es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica”*

*quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.”.*

*Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Prólogo.*

## **Optimización**

*“Optimización es el proceso de hacer algo mejor.*

*...Optimizar es encontrar el mínimo o el máximo de una función respecto a ciertas restricciones*

*... alcanzar el mínimo o máximo es obtener la "mejor" solución entre otras soluciones factibles.*

*... el mejor proceso debe ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de manera que entregue la mejor calidad al menor costo y en el menor tiempo.*

*... el término "Optimización" debe dejar en claro las limitaciones de encontrar el mejor proceso y que en la práctica sólo encuentra el que mejor se ajuste a la realidad de cada empresa que se ve afectada por factores internos y externos.*

*... la flexibilidad de un proceso está asociada a cuán rápido se ajusta a los cambios y dinamismo de la empresa y del entorno los cuales podemos dividir en factores internos y externos.*

*... Los factores internos son aquellas medidas e iniciativas de la empresa para realizar cambios a un proceso para mejorar su desempeño tomando en cuenta las variables de costo, tiempo, calidad y flexibilidad. Los factores externos son todos aquellos factores que provienen desde el entorno de la empresa y que son identificados por medio de Inteligencia de Negocios (o Business Intelligence, BI), área de márketing, área de finanzas (principalmente, factores de desempeño económico), como también desde nuevos estándares y/o normativas legales.”.*

[\*\*Optimización de recursos empresariales\*\*](#)



## Proceso

*“... es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información... Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”; el período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente”.*

*Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión por Procesos.*

## Proyecto

*“...es una propuesta de estudio o de investigación científica dentro de un campo más o menos definido, con unos métodos y técnicas determinadas, que es posible o viable. Pero no sólo puede ser una propuesta, sino también un conjunto de elementos o partes interrelacionadas en una estructura diseñada para lograr objetivos específicos”.*

*Cerda G, H. (2003). Diseño, ejecución y evaluación de proyectos.*

## Recurso Humano (RRHH)

*“... Capital humano: es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan.*

*...Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. No son propiedad de la empresa, porque pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se los llevan consigo. Es la base de la generación de otros tipos de capital intelectual, pero si la organización no lo posee no los puede comprar, solo alquilarlos durante un período de tiempo.*

*...Hablar del recurso humano significa identificarse con el portador de determinados conocimientos y con un valor potencial. En el momento en que ese recurso se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado puede decir que se transforma en un verdadero capital humano, traslada su valor al de la organización a la que pertenece.*

*Sánchez Díaz Marlery Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.*

## **Sistema**

*“... es la combinación ordenada de partes que, aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan e interactúan, y por medio del esfuerzo colectivo y dirigido constituyen un todo racional, funcional y organizado que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas”.*

*Chadiak, C. (2007). Tecnología Educativa para el Docente.*

## **Tipos de investigación**

*“... Una vez que hemos efectuado la revisión de la literatura y afinamos el planteamiento del problema, consideramos qué alcances, inicial y final, tendrá nuestra investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.*

*... Los estudios exploratorios tienen como objetivo esencial familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso. Esta clase de investigaciones sirven para desarrollar métodos que se utilicen en estudios más profundos.*

*Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.*

*Los estudios correlacionales pretenden determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan.*

*Los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos. En el nivel cotidiano y personal, sería como investigar por qué a una joven le gusta tanto ir a bailar, por qué se incendió un edificio o por qué se realizó un atentado terrorista.*

*Una misma investigación puede abarcar fines exploratorios, en su inicio, y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa, todo depende de los objetivos del investigador.*

*Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Capítulo 5: Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.*

## ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA

### CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA – ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Agradecemos su disposición para responder la presente encuesta y compartir su opinión con nosotros (**esta encuesta es anónima**). Sus comentarios son muy importantes y nos permitirán entender mejor sus necesidades, en nuestro esfuerzo continuo por mejorar todos nuestros servicios.

En base a los niveles definidos a continuación, evalúe la calidad de servicio recibido y su importancia.

#### I. NIVEL DE SATISFACCIÓN

Marque con una cruz (X) en el casillero correspondiente:

ITEM →	Atención al cliente	Instalaciones	Organización	Expositor	Contenido	Material
NIVEL ↓						
Excelente						
Muy bueno						
Bueno						
Regular						
Malo						

#### II. GRADO DE IMPORTANCIA

Marque con una cruz (X) en el casillero correspondiente:

ITEM →	Atención al cliente	Instalaciones	Organización	Expositor	Contenido	Material
IMPORTANCIA ↓						
Muy importante						
Importante						
Medianamente importante						
Poco importante						
No es importante						

Sugerencias:

.....

.....

.....

Gracias por su cooperación

## ANEXO 3: INVITACIÓN A ENTREVISTA

Estimado Cliente:

El Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional (CEC-EPN) tiene previsto realizar durante los próximos días una serie de entrevistas a varios de nuestros clientes que han sido afectados con algún tipo de inconveniente.

Los resultados obtenidos servirán para elaborar una encuesta que se va a aplicar a un número mayor de clientes, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora.

Con el desarrollo de esta investigación el CEC – EPN pretende encontrar e implementar nuevos mecanismos que nos permitan mejorar nuestro servicio para el 2015; por esta razón y siendo su opinión y experiencia relevante en este proceso, le invitamos a concedernos una entrevista la misma que tendrá una duración máxima de 20 minutos, para lo cual le solicitamos llenar la siguiente información:

Usted prefiere que la entrevista se realice:

Dirección

- En su lugar de trabajo  .....
- En su domicilio  .....
- En nuestras instalaciones  .....

Señale con A (primera opción), B (segunda opción) y C (tercera opción), el día y el horario en el que preferiría se realice la entrevista.

HORA	DIA				
	Martes 25/XI	Miércoles 26/XI	Jueves 27/XI	Viernes 28/XI	Lunes 1/XII
8h00 - 8h30					
8h30 - 9h00					
9h00 - 9h30					
9h30 - 10h00					
10h00 - 10h30					
10h30 - 11h00					
11h00 - 11h30					
11h30 - 12h00					
13h30 - 14h00					
14h00 - 14h30					

Cualquier duda o aclaración que usted tenga, llámenos al 022229163 (Ext. 112 y 121) o al 022507144 (Ext 2737)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



