



Resumen

En esta tesis se trata un problema común en algunos centros educativos de la ciudad: la excesiva movilidad de su alumnado. Particularmente, en el caso del Centro Educativo Espíritu de Sabiduría, la estadística administrativa muestra que la población estudiantil presenta un elevado número de deserciones, compensado muy al límite por nuevos ingresos, situación recurrente que impide el crecimiento de la organización.

Para enfrentar el problema, esta tesis propone el diseño e implementación de un sistema de indicadores que utilizando un modelo de mejora continua orientada al servicio, trabaje de manera preferencial sobre los aspectos claves que influyen en el grado de fidelidad de los clientes.

El modelo a seguir es SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, y Evaluar). Mediante encuestas a los padres o representantes y a los alumnos, se pregunta sobre los aspectos claves del servicio educativo. Estas respuestas son ingresadas en el sistema de mejora continua en las fases de Selección, Análisis y Medida.

Para la fase de Mejora se elaboran Planes Operativos Anuales, diseñados, ejecutados y evaluados de acuerdo a los objetivos del sistema.

La salida del sistema se resume en un informe que detalla para cada aspecto ingresado, las actividades realizadas, y el estado de los planes que están en ejecución, conclusiones y recomendaciones. La utilidad o uso de este informe es retroalimentar el siguiente ciclo del sistema de mejora continua.

En resumen, se obtiene un modelo sistémico que permitirá la identificación de los aspectos claves del servicio, la construcción de indicadores que los evalúen, constituyendo así un instrumento metodológico que mida la calidad del servicio del centro educativo y sea guía en la toma de decisiones.

Palabras Claves.

Fidelidad del cliente, factores clave del servicio, sistema de indicadores, mejora continua, encuesta, plan operativo anual.



Índice

Introducción.....	12
Capítulo I. Marco conceptual.....	16
1.1. Sistema de indicadores.....	16
1.1.1. Definición de indicador	16
1.1.2. El comparador	17
1.1.3. El actuador	18
1.1.4. Las causas	18
1.2. Fidelidad del cliente.	18
1.2.1. Conceptualización.....	20
1.2.1.1. Fidelidad como comportamiento:	20
1.2.1.2. Fidelidad como actitud	21
1.2.1.3. Fidelidad cognitiva	22
1.2.2. Medida de la fidelidad del cliente.....	23
1.3. Satisfacción del cliente.....	26
1.3.1. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.	27
1.3.2. Definición.....	27
1.3.2.1. Resultado versus proceso.....	27
1.3.2.2. Transacción específica versus acumulativa.	28
1.3.3. Los modelos de satisfacción basados en el paradigma disconfirmatorio.....	29
1.3.3.1. Modelo de satisfacción basado en expectativas.	29
1.3.3.2. Elementos que conforman la satisfacción del cliente basado en expectativas.....	29
Teoría de la disparidad de valor percibido.....	30
Teoría de equidad	30
Las normas como estándar de comparación.....	30



La teoría del nivel de comparación (rendimiento percibido)	31
Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente	32
1.4. Escalas de Likert.....	32
1.5. Proceso de mejoramiento continuo.....	33
1.5.1. Concepto	33
1.5.2. Proceso de mejoramiento continuo (PMC).	33
1.5.3. Modelo SAMME.....	34
1.5.4. Mejora continua en los servicios (CSI).	34
1.5.4.1. Definición de servicio.	35
1.5.4.2. Definición de gestión de servicios.....	35
1.6. Estadística descriptiva.	35
1.7. Encuesta o entrevista estandarizada como técnica de investigación. 35	
1.7.1. Ventajas de la encuesta	36
1.7.2. Desventajas de la encuesta.....	36
1.7.3. Etapas del desarrollo de una investigación mediante encuesta ... 38	
1.7.3.1. Definición de objetivos de la investigación y formulación del problema 38	
1.7.3.2. Precisar las necesidades de información, elaboración de objetivos específicos.....	39
1.7.3.3. Elaboración del cuestionario y procedimiento de administración.	40
1.7.3.4. Pretest (prueba del cuestionario).....	40
1.7.3.5. Tamaño de la muestra.	41
1.7.3.6. Selección y formación de entrevistadores.....	41
1.7.3.7. Trabajo de campo.	42
1.7.3.8. Codificación y depuración de la información.....	42
1.7.3.9. Tabulación y análisis de los datos.....	42



1.7.3.10. Redacción de informe	43
Capítulo 2. Diseño e implantación del sistema.....	45
2.1. Componentes del sistema	46
2.1.1. Objetivo del sistema	46
2.1.2. Entradas del sistema	47
2.2. Proceso de mejora continua.	49
2.2.1. Seleccionar.....	49
Decidir los procesos a mejorar.	50
2.2.2. Analizar.....	51
2.2.2.1. Aspecto académico.	52
2.2.3. Medir.....	64
2.2.4. Mejorar	65
2.3.5. Evaluuar	66
Capítulo 3. Resultados obtenidos y análisis.....	68
3.1. Análisis de resultados del nivel académico.....	69
3.2. Factores claves del servicio.	79
3.2.1. Resultados representantes Colegio	79
3.2.2. Resultados alumnos colegio	81
3.2.3. Resultados representantes escuela.....	82
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	89
Índice de tablas	91
Índice de Ilustraciones.....	92
ANEXOS	94

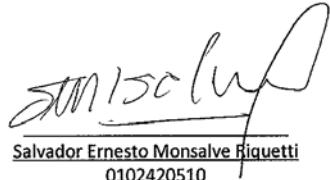


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Salvador Ernesto Monsalve Riquetti, autor de la tesis "ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE TRABAJE SOBRE FACTORES PRIMORDIALES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE FIDELIDAD DE LOS CLIENTES HACIA UN CENTRO EDUCATIVO, SIN DESCUIDAR LOS DEMÁS FACTORES DEL SERVICIO.," reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN MERCADOTECNIA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 16 de abril de 2013



Salvador Ernesto Monsalve Riquetti
0102420510

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

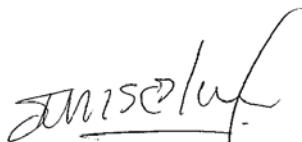


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Salvador Ernesto Monsalve Riquetti, autor de la tesis "ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE TRABAJE SOBRE FACTORES PRIMORDIALES QUE INFUEN EN EL GRADO DE FIDELIDAD DE LOS CLIENTES HACIA UN CENTRO EDUCATIVO, SIN DESCUIDAR LOS DEMÁS FACTORES DEL SERVICIO.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 16 de Abril de 2013



Salvador Ernesto Monsalve Riquetti
0102420510

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
MERCADOTECNIA

“ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE TRABAJE SOBRE FACTORES PRIMORDIALES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE FIDELIDAD DE LOS CLIENTES HACIA UN CENTRO EDUCATIVO, SIN DESCUIDAR LOS DEMÁS FACTORES DEL SERVICIO.”

**TÉSIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
MERCADOTECNIA.**

AUTOR: ING. SALVADOR ERNESTO MONSLVE RIQUETTI

DIRECTOR: ING. DIEGO ROLDAN MONSALVE

CUENCA – ECUADOR

2012



Responsabilidad de Autoría

Los conceptos emitidos en esta tesis, son de exclusiva responsabilidad de este autor.

Ing. Salvador Ernesto Monsalve Riquetti



Agradecimiento,

*Al Centro Educativo Espíritu de Sabiduría que
colaboró con esta investigación, a mi familia, y al Ing.
Diego Roldan Monsalve director de esta tesis, sin el
apoyo de ellos, no hubiera sido posible la ejecución
de este trabajo.*



Dedicatoria,

Dedico este trabajo y esfuerzo a mi familia.



Abstract

This thesis about a common problem in some schools in the city: the excessive mobility of their students. Particularly in the case of the School Espíritu de Sabiduría, administrative statistics shows that the student population has a high number of desertions, far to offset new revenue limit, recurring situation that impedes the growth of the organization.

To address the problem, this thesis proposes the design and implementation of a system of indicators using a continuous improvement model service-oriented work preferentially on the key aspects that influence the degree of customer loyalty.

The role model is SAMME (Select, Analyze, Measure, Improve, and Evaluate).

Through surveys to parents and students, wonders on the key aspects of the education service. These responses are entered into the system of continuous improvement at the stages of selection, analysis and measurement.

For Phase Enhancement Annual Plans are developed, designed, implemented and evaluated according to the objectives of the system.

The output of the system is summarized in a report detailing each aspect entered, activities, and status of the plans that are being run, conclusions and recommendations. The utility or use of this report is to provide feedback on the next cycle of continuous improvement system.

In short, you get a systemic model that will allow the identification of the key aspects of the service, the construction of indicators that assess, constituting a methodological tool to measure service quality of the school and be a guide in decision making.

Keywords.

Customer loyalty, service key factors, indicator system, continuous improvement, survey, annual operating plan.



Introducción

Desde fines de la década de los ochenta, se ha evidenciado en la ciudad de Cuenca un incremento importante en el número de instituciones educativas privadas, que de acuerdo a las condiciones sociales del país, ofrecen a los usuarios: un servicio continuo sin paros y alteraciones, un número adecuado de alumnos por aula, una relación personal mayor entre la institución y la familia, nuevas formas de enseñanza, énfasis en el Inglés, transporte puerta a puerta, uso de tecnología y otros servicios adicionales. La respuesta a este ofrecimiento ha sido grande por parte de los usuarios, llegando a constituir un importante segmento del mercado de la educación

Este segmento de mercado conformado por familias cuyo poder adquisitivo les permite acceder a una educación privada, tiene actualmente un importante número de alternativas a elegir, y cada vez es más exigente con la calidad de los servicios. Por estas razones, es de importancia vital, para estas instituciones privadas, realizar los esfuerzos necesarios para lograr captar y sostener un número adecuado de alumnos que sustente la permanencia de la Institución.

Partimos de la premisa que si se crea una fidelidad entre los usuarios, por todas las obvias ventajas que esto significa, se puede lograr la sostenibilidad de la Institución.

Datos históricos del centro educativo muestran nuevos ingresos de alumnos en todos los períodos, pero también un importante número de deserciones motivadas por falencias de la institución. En este trabajo de tesis se plantea construir un sistema de mejora continua que enfatice los esfuerzos hacia el incremento de la fidelidad de los clientes actuales (alumnos y representantes).

Objetivo general.

Elaborar un sistema de mejoramiento continuo que trabaje sobre factores primordiales que influyen en el grado de fidelidad de los clientes hacia un Centro Educativo, sin descuidar los demás factores positivos (o fortalezas existentes) del servicio.



Objetivos específicos.

- Elaborar un sistema que permita obtener información de los clientes actuales (alumnos y padres de familia), para identificar los factores primordiales que influyen en la fidelidad hacia el centro educativo.
- Analizar y jerarquizar los factores identificados. Con miras a la realización de un plan operativo enfocado en los mismos.
- Establecer los lineamientos para la elaboración de un plan operativo anual, que basado en los factores elegidos, logre incrementar la fidelidad de las familias vinculadas actualmente en la institución educativa, disminuyendo al máximo las deserciones por falencias de la institución.
- Elaborar un método para medir el grado de impacto del plan operativo sobre los factores elegidos. Y con estos resultados retroalimentar el sistema, para lograr sostenibilidad de la mejora continua.

Para el cumplimiento de los objetivos previamente presentados, se realizaron las siguientes actividades:

Análisis y diseño del sistema de mejora.

Se diseñó un sistema de indicadores que monitorea el proceso de mejora continua, está configurado para funcionar en una institución educativa, orientado al ámbito de servicios. Recibe como entrada aspectos del servicio educativo (académico, bienestar estudiantil, disciplina, seguridad, comunicación institución con alumnos y representantes), cada uno de estos se vincula a un indicador para ser monitoreado en el proceso de mejora. Sus componentes son las diferentes áreas de la organización (académica, administrativa, bienestar estudiantil, contacto con el cliente), las que coordinadamente interactúan para ejecutar tareas. Esta coordinación es orquestada por planes elaborados para mejorar los aspectos del servicio que se determinaron como entradas del sistema, y a su vez estos planes deben estar alineados al objetivo del sistema.



Implantación del sistema.

Identificación de objetivo del sistema. Es la parte fundamental del proceso de implantación. Para realizar esta tarea es importante esté correctamente identificado el problema a ser solucionado.

Entradas del sistema. Las entradas del sistema son factores o aspectos del servicio educativo, su identificación y selección deberá ser producto de una investigación estadística para obtener información de los clientes actuales sobre los aspectos o factores que consideran importantes del servicio educativo.

Basados en estos datos se selecciona los factores que en mayor grado influyen en la fidelidad del cliente hacia el centro educativo. Una vez identificados, analizarlos y darles una jerarquía según la percepción tanto de alumnos como de representantes.

Conjuntamente con los directivos de la institución se elegirán los factores o aspectos que constituyen las entradas del sistema.

Procesamiento. Cada factor seleccionado se vincula a un indicador que permitirá conocer cuantitativamente su nivel de aceptación. Conocidas las circunstancias del entorno, a base de los indicadores, se elaboraran planes con la meta de mejorarlos.

Cada ciclo del sistema tendrá una duración de un año lectivo. Durante este período se ejecutan los planes, además se debe realizar dos investigaciones con el objetivo de diagnosticar y medir la variación de los indicadores con la ejecución de los planes

Salida del sistema. Por último la salida del sistema es un documento en cuyo contenido estará cada uno de los factores ingresados al sistema con su respectivo indicador, que permita conocer si los planes ejecutados sobre ellos impactaron positivamente. Además el estado actual de los planes en ejecución, conclusiones y recomendaciones. Este documento tiene por objetivo retroalimentar el siguiente ciclo del proceso de mejora continua.



Elaboración, ejecución y monitoreo del plan operativo.

Conjuntamente con los directivos y el comité de apoyo de la institución se deberá analizar los factores seleccionados, su estado inicial y las posibles soluciones para mejorar la percepción de los clientes hacia cada uno de ellos.

Para cada solución se deberá elaborar un plan con su respectivo estudio de factibilidad técnico, operativo y económico. Además se nombrará un gestor, que por su jerarquía y actividades esté vinculado a cada uno de ellos, su labor será dar seguimiento las actividades que en el plan operativo se determinaron.



Capítulo I. Marco conceptual

Para cumplir el objetivo planteado, este trabajo se ha sustentado en los siguientes conceptos:

1.1. Sistema de indicadores.

"Un sistema es un todo organizado, real o imaginario".(Sierra, pág. 193)

"El objetivo de un sistema de indicadores es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa" (Álvaro, pág. 56)

Aunque los indicadores son generalmente cuantitativos, se refieren a aspectos cualitativos de la realidad, el éxito de los indicadores se encuentra en su carácter sintético, su capacidad de aportar elementos de juicio para la toma de decisiones. Un aspecto importante de los indicadores que conforman un sistema, es que deben reflejar los factores críticos del proceso, evaluarlos, y su resultado genera la experiencia que nutre el siguiente ciclo del proceso.

"Al principio los clientes son escépticos. No se puede elaborar un modelo de esto; esto no es sólo un sistema de variables duras. Estamos hablando de la innovación, de las pasiones humanas, de muchas cosas sutiles que no se pueden representar en un modelo. Al principio son cínicos, pero al cabo de un tiempo se entusiasman. Ven que se puede hacer un modelo de la psicología y la sutil dinámica de una organización.

Descubren que si uno puede hablar claramente acerca de algo, habitualmente se puede realizar un modelo, así que se entusiasman con los modelos de dinámicas sutiles cuya importancia todos conocen."
(Senge, en Briggs, & Peat, 1990, 176).

1.1.1. Definición de indicador

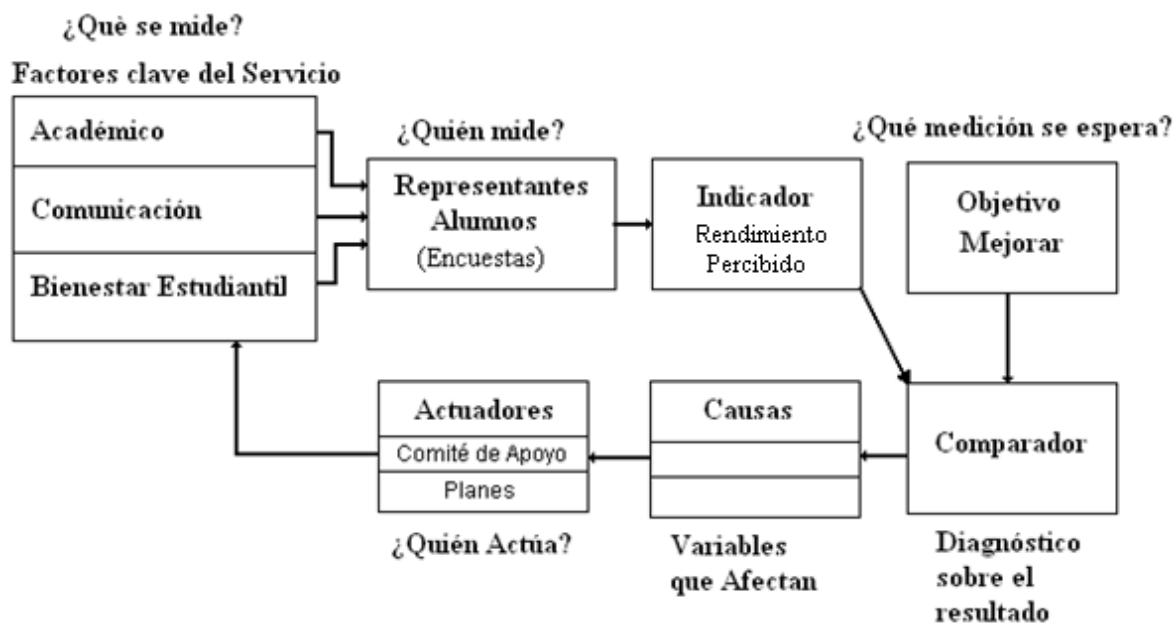
"Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso."(Álvaro, pág. 63)

En el caso de sistemas de mejora cada indicador debe mostrar cuan alejado se está de la meta y a qué velocidad nos estamos acercando.

En el diseño del sistema de este trabajo cada factor clave del servicio está vinculado a un indicador cuyo objetivo es detectar o medir la percepción subjetiva de los clientes con respecto al rendimiento percibido de dicho factor. Ver Ilustración (1).

El Rendimiento percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

Ilustración 1. Componentes del sistema de indicadores.



Fuente: (Álvaro, pág. 63)

Selección de la unidad de medida: La unidad de Medida para cada indicador será la media de las calificaciones que los clientes asignan a cada factor.

1.1.2. El comparador

Parte fundamental del monitoreo del sistema está en la comparación entre el nivel de la medida obtenida por el indicador y la meta esperada, así como la interpretación de la variación.

Es preciso realizar un análisis de dicha variación, para verificar su validez, y evaluar la factibilidad del cambio. Basados en este análisis se deberá tomar las decisiones necesarias para alinear los planes al objetivo del sistema.



1.1.3. El actuador

“Modifica las variables del sistema de forma que los resultados queden en línea con lo esperado.” (Álvaro)

En este sistema el actuador deberá ser el Comité de apoyo del proyecto los encargados de realizar los cambios en las políticas o variaciones en los planes para lograr la mejora de los factores del servicio ingresados al sistema.

1.1.4. Las causas

El indicador aportará información de mayor valor a medida que se conozcan cuales son las variables que influyen en su comportamiento. Es importante para llegar a las causas de dicha variación apoyarse en el conocimiento de los implicados en el proceso, y el conocimiento de los expertos.

El desarrollo de un modelo sistémico para mejorar los factores críticos del servicio educativo que permita la identificación de las variables, la construcción de indicadores que identifique y cuantifiquen los factores críticos del servicio, es un instrumento metodológico que permitirá la evaluación de la calidad del servicio del centro educativo.

1.2. Fidelidad del cliente.

Es importante notar que en la literatura se toma como sinónimos la lealtad y la fidelidad.

Actualmente el concepto de fidelidad del cliente tiene un notable protagonismo tanto académico como práctico, es muy importante para las empresas conseguir la fidelidad de sus clientes, para ello ha de tener presente el papel decisivo que desempeña el cliente en la estabilidad de la empresa y, además, recordar lo tedioso y costoso que resulta captar nuevos clientes debido a la elevada competitividad del mercado. Entre los principales beneficios para una empresa que cuente con una base de clientes fieles están:

La posibilidad de generar nuevos negocios para la empresa vía recomendaciones.

Es más probable que los clientes fieles compren productos y servicios adicionales.

Es menos costoso mantener los clientes actuales que adquirir nuevos clientes.



Por estos y otros motivos la fidelidad de los clientes se convierte en un factor clave para el éxito de la empresa, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Es diferente tratar la fidelidad del cliente hacia un producto (fidelidad a una marca) que hacia una empresa de servicios (fidelidad de servicio). Las estrategias de fidelización son muy adecuadas para el ámbito de los servicios, ya que su por su propia naturaleza ofrecen mayores oportunidades para poder desarrollarla.

La fidelidad al servicio difiere de la fidelidad a una marca, con los siguientes argumentos:

1. *"Los servicios proporcionan más oportunidades para las interacciones persona-a-persona, lo que a la vez, proporciona a menudo oportunidades para desarrollar la fidelidad"* (Zeitham, 1985).
2. *"El riesgo percibido es a menudo mayor cuando se compran servicios que cuando se compran bienes, proporcionando una atmósfera más favorable para conseguir la fidelidad del cliente, teniendo en cuenta que la fidelidad a menudo es utilizada como un mecanismo para reducir el riesgo."* (Zeitham, 1985)
3. *"En algunos servicios, cambiar entre proveedores podría suponer ciertas barreras que no existen en el caso de cambiar de marca en los bienes tangibles."* (Zeitham, 1985)

A pesar de ello, según (Czepiel, 1987) "no todos los servicios tienen la misma capacidad para conseguir la fidelidad de los clientes". El autor analiza los diferentes tipos de servicios en función de dos variables: (1) personalización del servicio, (2) intensidad de la interacción.

La combinación de estas dos variables, en dos niveles de análisis - alto y bajo -, establece cuatro posibles situaciones en relación a la capacidad que pueda tener un servicio para generar fidelidad. (Véase Ilustración 2).

Ilustración 2. Matriz de personalización del servicio – intensidad de interacción.

Personalización del servicio	Alta	Fidelidad de servicio	Fidelidad de doble vínculo
		Baja capacidad para la Fidelidad	Fidelidad al Proveedor
		Baja	Alta
		Intensidad de la interacción	

Fuente Czepirl, J.A. (1987)

1.2.1. Conceptualización.

No existe una única opinión aceptada sobre la manera de definir este concepto. La literatura de marketing sugiere que la fidelidad en el sector de servicios puede ser definida por tres dimensiones:

- Lealtad como comportamiento
- Lealtad como actitud
- Lealtad cognitiva.

1.2.1.1. Fidelidad como comportamiento:

Las primeras definiciones de fidelidad se centran exclusivamente en esta dimensión

“En particular, la fidelidad fue interpretada como una forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca particular durante el tiempo. El comportamiento de lealtad incluiría, por ejemplo, las compras repetidas al mismo proveedor o el incremento de la fuerza de la relación con el mismo.

Entonces una posible medida de la fidelidad está relacionada con la repetición de compra, se habla entonces de una fidelidad compartida de la marca (A), si el comportamiento de compra tiene la forma ABABAB; fidelidad no compartida: AAAAAA; y no fidelidad: ABCDFG”.(JACOBY)



1.2.1.2. Fidelidad como actitud

Los investigadores han cuestionado el uso exclusivo del comportamiento como único indicador de la fidelidad del cliente. Argumentando que:

*"la fidelidad a la marca es resultado de un análisis consciente del cliente comparando las marcas que compiten en el mercado. Ve la lealtad como las compras repetidas incitadas por una fuerte disposición interna, y desde esta perspectiva, las compras que no están guiadas por esta fuerte actitud, sino por exigencias situacionales, se consideran "falsa fidelidad". Por tanto, la **actitud** individual a las compras repetidas de determinada marca es una importante noción en la fidelidad". (DAY, 1969)*

Después de la crítica de Day (1969), la actitud consiguió una mayor atención como dimensión importante de la fidelidad. El considerar la fidelidad como una actitud, implica que diferentes sensaciones crean un apego individual a un producto, servicio u organización.

Los investigadores empezaron entonces a considerar la fidelidad del cliente teniendo en cuenta dos dimensiones: La *actitud relativa* de los individuos y su *comportamiento frente a la repetición de la compra* (Day, 1969; Dick Basu, 1994).

La combinación de estas dos variables, en dos niveles de análisis (alto y bajo), establece cuatro posibles situaciones en relación a este concepto: fidelidad, fidelidad latente, falsa fidelidad y no fidelidad. Siendo la primera de ellas la situación más deseada, produciéndose cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud relativa del individuo frente a la empresa y su comportamiento de compra estable.

Ilustración 3. Matriz de actitud relativa – comportamiento de compra repetitivo.



Actitud Relativa	Alta	Fidelidad	Fidelidad Latente
	Baja	Fidelidad Falsa	No Fidelidad
	Baja		Alta
		Repetición de compra	

Fuente: Dick y Basu (1994)

Como sugiere la literatura, para hablar de fidelidad se requiere tanto una actitud favorable (preferencia) en relación a otras alternativas potenciales, como un comportamiento de compra repetido. Por tanto la clave para entender el concepto de fidelidad es:

"la relación entre una actitud relativa hacia una entidad (marca/servicio/vendedor) y un comportamiento de compra repetido. De lo anterior podría deducirse que la fidelidad se expresa por los comportamientos de consumo y se explica por las actitudes favorables del consumidor." (Pamies, 2004, pág. 114)

1.2.1.3. Fidelidad cognitiva

(Berné, Múgica y Yagüe, 1996). Sugieren que *"la lealtad a una marca/servicio significa que ésta se convierte en la primera en la mente del consumidor cuando necesita tomar una decisión, como qué comprar o dónde ir"*. (Pamies, 2004, pág. 116)

Así pues, un cliente que es considerado extremadamente fiel no busca otras empresas a las que comprar. En este sentido, algunos autores (Newman y Werbel, 1973) definen a los clientes fieles como aquellos que recompraron una marca, considerando solamente esa marca, y no buscaron información relacionada a la misma.

De la revisión de la literatura y las tres dimensiones de la fidelidad del cliente, podría tomarse la siguiente definición de fidelidad de servicio:

"La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio,



posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio." Grenler y Brown (1996, p.173)

Entonces, un cliente extremadamente fiel es aquel que:

- a) Regularmente usa el proveedor de servicio.
- b) Le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella.
- e) Nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio.

1.2.2. Medida de la fidelidad del cliente.

De la revisión literaria se concluye que la fidelidad del cliente puede tener gran variedad de medidas. Entonces se debe decidir cuál y cuántos de sus componentes se van a medir para determinado caso de estudio. A continuación tratamos dos medidas: Medidas de comportamiento, y medidas de intención de comportamiento.

Medidas de comportamiento

Se recurre a una medida de comportamiento de la fidelidad cuando se opera a través de uno o varios indicadores que se basan en la historia del comportamiento del cliente, por ejemplo: Ratios de retención o deserción de clientes, detectando variaciones por medio de algunas convenciones tales como por ejemplo: Detectar los clientes que no han comprado en determinado período. De acuerdo al autor (Zins, 1998) "fidelidad histórica", la misma que se basa a partir de la base de datos de la empresa.

Otros estudios utilizan, además de la retención, otras variables para operar la fidelidad.

En la Tabla 1 presentamos, de forma resumida, algunas de ellas.

Tabla 1. Algunas medidas de fidelidad del cliente.

Trabajo	Medida	Algunos indicadores
Kwok Leung et al. (1998)	Frecuencia de compras. Cantidad gastada	¿Con qué frecuencia compran los clientes en la cadena de tiendas? Importe monetario de la compra en la visita.



	Ventas cruzadas	¿Cuántos tipos de productos diferentes ha comprado?
Kaikristensen (1998)	Probabilidad de compra	¿Cuál es la probabilidad de que continúe la relación con el vendedor?
Hallowell (1996)	Retención (longitud de la relación)	Porcentaje de clientes que permanecen como clientes (retención explicada por la empresa) y promedio de tiempo que el cliente considera que viene relacionándose con el proveedor (retención explicada por el cliente).
	Ventas cruzadas (profundidad de la relación)	Porcentaje de clientes que compran múltiples productos.
Bemé, Múgica y Yagüe (1996)	% de gasto total que el cliente compra en su establecimiento habitual.	
Snehota y Soderlund (1998)	Cuota de negocio del cliente	"Piense en cuanto dinero ha gastado durante los 12 últimos meses en el tipo de producto que ha comprado al proveedor seleccionado, ¿de ese dinero, qué porcentaje gastó en su proveedor específico?
Bloemer y Kasper (1995)	Probabilidad de recompra	¿Cuál es la probabilidad de que compre la misma marca la próxima vez que necesite ese producto?

(Europeas, 2003)

Todas estas definiciones basadas en el comportamiento no exploran el aspecto psicológico de la fidelidad. (JACOBY) explorara el aspecto psicológico de la fidelidad, y concluye que *solo las variables de comportamiento podrían no ser válidas como indicadores de fidelidad, debido a la existencia a la preferencia por conveniencia, es necesario que se valoren las opiniones de los consumidores, para identificar si realmente el cliente valora y tiene una actitud positiva hacia el proveedor.*

Medidas de intención de comportamiento

Zeithaml, Berry Parasuraman (1996) desarrollaron una escala de trece ítems (ver tabla 2) para poder medir un amplio rango de intenciones de



comportamiento, abarca cinco dimensiones: **fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio, y comportamiento de queja.**

A partir de su desarrollo existen investigaciones que la toman como punto de partida considerando todas o sólo algunas de sus dimensiones. Así por ejemplo, Gremler y Brown (1996) operan las intenciones de comportamiento únicamente a través de la dimensión fidelidad -formada por cinco ítems.

Cuando se utiliza ese tipo de medidas, la falsa lealtad no será confundida con la verdadera lealtad ya que éstas capturan dimensiones de la fidelidad que no son tenidas en cuenta por medidas de comportamiento puras. De todos modos, esas medidas se basan en asumir una correspondencia positiva entre intenciones y comportamiento, y como tal una correspondencia positiva no siempre ha sido soportada en estudios empíricos, por lo que esas medidas podrían también ser cuestionadas.

De lo expuesto hasta el momento se desprende que ninguna de las medidas utilizadas para medir la fidelidad del cliente está exenta de críticas, pero a pesar de ello se cree que puede resultar mucho más adecuado medir la fidelidad del cliente a través de escalas de intenciones de comportamiento, ya que midiendo solamente el comportamiento de recompra es posible que la falsa lealtad sea interpretada como lealtad verdadera, pudiendo ello causar graves problemas en el momento de analizar los posibles determinantes de la fidelidad.

Tabla 2. Indicadores utilizados en la escala "intenciones de comportamiento".

	Intenciones de Comportamiento	Dimensión
1	Contaré aspectos positivos sobre la empresa otras personas.	Fidelidad
2	Recomendaré la empresa a cualquiera que busque mi consejo.	Fidelidad
3	Animaré a mis amigos y familiares a hacer operaciones con esta empresa.	Fidelidad
4	Para cualquier servicio o producto turístico que pudiera necesitar, consideraré esta empresa como la primera opción.	Fidelidad
5	Los próximos años realizaré más operaciones con esta empresa.	Fidelidad



6	En los próximos años realizaré menos operaciones con esta empresa.	Coste de cambio
7	- Puede que realice algunas operaciones con otra empresa que ofrezca mejores precios.	Coste de cambio - Sensibilidad al precio
8	Aunque los precios sean algo más altos permanecerá con esta empresa.	Coste de cambio - Sensibilidad al precio
9	Estoy dispuesto a pagar un precio más alto que los cargados en otras empresas por el servicio que recibo.	Coste de cambio - Sensibilidad al precio
10	Cambiaré a otras empresas si tengo un problema con el servicio.	"comportamiento de queja"
11	Si tengo una experiencia negativa con la empresa se lo contaré a otros clientes/personas.	"comportamiento de queja"
12	Si tengo un problema con la empresa reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios.	"comportamiento de queja"
13	Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director de la empresa.	"comportamiento de queja"

Fuente: Investigaciones Europeas, Vol. 9, N.2, 2003, pp. 189-204

El objetivo de este trabajo es incrementar la fidelidad de los clientes actuales, para ello se consideró trabajar en la mejora de los factores claves del servicio. Una vez conseguido este objetivo será necesario medir el grado fidelidad de los clientes. Las mediadas de intención de comportamiento, la escala propuesta por Zeithaml, Berry Parasuraman será las utilizadas para esta tarea en una siguiente fase del proceso.

1.3. Satisfacción del cliente.¹

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 departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la **satisfacción del cliente**, cómo definirla, cuáles son los niveles de

¹Basado en el artículo "La Satisfacción del Cliente" de Ivan Thompson Julio 2006
Ing. Salvador E. Monsalve



satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada **satisfacción del cliente**.

1.3.1. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la **satisfacción del cliente**:

- **Primer beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la **satisfacción del cliente** obtendrá como beneficios: 1) La fidelidad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

1.3.2. Definición

Philip Kotler, 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*"

1.3.2.1. Resultado versus proceso

"De la literatura revisada puede hablarse de dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan que la



satisfacción como resultado, y aquella que dan mayor importancia a la satisfacción como un proceso.

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, y el estado psicológico resultante.... (Wesbrook y Reilly, 1983; Oliver; 1980).

Mientras que las definiciones orientadas al proceso, mide la satisfacción durante todo el proceso del consumo, desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio pos venta (Bearden y Teel 1983; Oliver; 1980). "(Pamies, 2004)

Para este trabajo se utiliza el concepto orientado al proceso, ya que la satisfacción del cliente del Centro educativo es resultado de todo el proceso del año lectivo, y su satisfacción es medida al inicio, durante y al final del proceso.

Además las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en sus *niveles de especificidad*. Esto significa que puede definirse el nivel de satisfacción del producto, experiencia de consumo, marca, producto, tienda, con el personal de ventas, etc.

1.3.2.2. Transacción específica versus acumulativa.

Desde la perspectiva de transacción específica la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post-elección del acontecimiento de compra (Oliver, 1980), puede proporcionar un diagnóstico sobre un producto o servicio específico.

La perspectiva acumulativa propone una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo (Fornell, 1992). Es un indicador que abarca el pasado presente y futuro de la empresa. Por ello se considera que es esta perspectiva la que motiva a la empresa a invertir en la satisfacción de cliente.

En la crítica de Tse, Nicosia y Wilton (1990) señala que la satisfacción no es un estado de evaluación, sino un proceso que abarca todo el horizonte del consumo y que el estudio de las interacciones consumidor – producto / servicio después de la compra es fundamental para poder avanzar en su conocimiento.



Entre los pocos estudios de satisfacción que han adoptado diseños longitudinales la mayoría se enmarcan en el paradigma de la disconformidad (Bolton y Drew, 1991). (Pamies, 2004)

1.3.3. Los modelos de satisfacción basados en el paradigma disconfirmatorio.

1.3.3.1. Modelo de satisfacción basado en expectativas.

Oliver (1981) argumenta que la satisfacción – insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad positiva o negativa, entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia.

1.3.3.2. Elementos que conforman la satisfacción del cliente basado en expectativas

Para poder medir la **satisfacción del cliente** es necesario tener los siguientes indicadores:

Las expectativas: Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Estándares del mercado.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Es muy importante que la empresa establezca el nivel correcto de expectativas de sus productos o servicios. Ya que si son demasiado bajas no atraerá la atención de los clientes, pero si son muy altas se corre el riesgo de decepcionar al cliente.

Es primordial recordar que el índice de satisfacción del cliente hacia un bien o servicio, no siempre está ligado a la calidad del mismo, en muchos casos este varía de acuerdo a las expectativas creadas por la empresa en los clientes



mediante las actividades de mercadotecnia. Por tal motivo es muy importante monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar:

- Si las expectativas están dentro de lo que la empresa puede proporcionar.
- Si están igual, superiores o inferiores con a las expectativas que genera la competencia.
- Si cumplen con las expectativas del mercado meta.

Los estándares más utilizados en los modelos de satisfacción son las expectativas, y concretamente expectativas predictivas. Pero también es importante señalar que existen otras teorías que son muy importantes para la correcta selección y dimensión de las expectativas.

Teoría de la disparidad de valor percibido

Westbrook y Reilly (1983) siguieron como estándares de comparación la utilización de los deseos, los cuales están fundados en las características y en los beneficios ideales en el producto o servicio. Es decir, lo que se espera de un producto o servicio podría no corresponder exactamente con lo que se desea y valora del mismo.

Teoría de equidad

Utiliza como estándar de comparación las expectativas equitativas basadas en lo que el consumidor cree que debería ocurrir de forma razonable dado el precio del producto o servicio (Oliver y Swan, 1989). Este concepto implica que la satisfacción no sólo viene determinada por la comparación entre lo recibido y lo esperado, sino también por la comparación entre lo merecido y lo que es recibido. Según estos autores, tener en cuenta aspectos de la equidad al valorar las satisfacción es muy importante ya que incluye en el análisis también al proveedor, y no solo al comprador.

Las normas como estándar de comparación

Las expectativas también se fundamentan en la experiencia que el cliente tiene del producto o servicio, pero además se amplía la base de la experiencia para incluir otras marcas o proveedores. Las experiencias pueden ser con otras unidades de la misma marca, con otras marcas, o en forma global de



productos compitiendo por la misma necesidad. Estas experiencias pueden llevar a los consumidores a formar normas o estándares que permitieran establecer que debería cumplir un producto o servicio.

La teoría del nivel de comparación (rendimiento percibido)

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el *"resultado"* que el cliente *"percibe"* que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el *"rendimiento percibido"* puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el *"cliente"*.

Nivel de satisfacción: Una vez realizada la compra del bien o servicio, los clientes pueden tener uno de estos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el rendimiento percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el rendimiento percibido del producto o servicio coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Cuando el rendimiento percibido del producto o servicio excede a las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente está muy relacionada con el grado de fidelidad del cliente hacia una marca o proveedor, ya que un cliente insatisfecho cambiará de marca en la primera oportunidad. Por otra parte un cliente satisfecho será fiel a la marca, a menos que encuentre otro proveedor que satisfaga mejor sus



expectativas (falsa fidelidad). En cambio un cliente complacido son aquellos que recompraron una marca, considerando solamente esa marca, y no buscaron información relacionada a la misma (fidelidad).

Por este motivo es muy importante lograr que las características del producto o servicio que son factores en el rendimiento percibido superen o por lo menos sean similares a las expectativas que se generan al mercado meta.(Pamies, 2004)

Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente

$$\text{Nivel de satisfacción} = \text{rendimiento percibido} - \text{expectativas}$$

En este trabajo de tesis se utiliza el rendimiento percibido para calificar el nivel de aceptación de cada uno de los aspectos del servicio, las expectativas son similares para todos los factores, ya que el objetivo es trabajar sobre los factores clave.

$$\text{Nivel de satisfacción} = \text{rendimiento percibido}$$

En la investigación del aspecto académico se plantea objetivos de satisfacción, se propone trabajar con las cuatro materias que los clientes consideren más importantes, cada una de ellas tendrá asignado un objetivo a cumplir.

$$(\text{Rendimiento percibido} - \text{objetivo}) \geq 0$$

Para realizar la investigación del nivel de satisfacción de cada uno de estos factores se utilizó la escala de Likert, que permite conocer el criterio subjetivo del cliente con respecto al rendimiento percibido de cada factor investigado.

1.4. Escalas de Likert.

En las preguntas en las que se solicita al cliente que califique el nivel de aceptación de cada factor seleccionado se utilizó la escala de Likert, (también llamada método de evaluaciones sumarias) esta es una escala psicométrica de mayor uso en encuestas para investigación, principalmente en ciencias sociales. Se solicita al investigado que evalúe en función de su criterio subjetivo su grado de acuerdo o desacuerdo con alguna cosa, normalmente se presenta cinco posibles respuestas o niveles:

**Tabla 3. Escala de valores del rendimiento percibido del factor del servicio.**

Valor cualitativo	Valor cuantitativo
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1
Pésimo	0

La Escala de Likert es un método de escala bipolar esto significa que mide el aspecto positivo, neutral y negativo hacia una cosa, principalmente se utiliza para medir actitudes ya sean favorables, neutras o no favorables.

1.5. Proceso de mejoramiento continuo

1.5.1. Concepto

Abell, D.(1994), da como concepto de mejoramiento continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible a ser mejorado.

1.5.2. Proceso de mejoramiento continuo (PMC).

“Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes” (Chang).

En términos generales es realizar un detallado análisis de los procesos y descubrir cómo mejorarlo. El resultado será una mejor manera de producir dichos productos o servicios.

El objetivo principal de esta tesis es el diseño de un sistema de mejora continua, para lograrlo será necesario crear o realizar cambios en las políticas y procesos ya establecidos. El modelo utilizado para el diseño del sistema es el SAMME.



1.5.3. Modelo SAMME

Este término viene de las siglas de: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, y Evaluar. Es un modelo ampliamente utilizado en procesos de mejora continua PCM. La unión de estas fases forma un ciclo, cuyo resultado retroalimente a un nuevo ciclo del proceso.

- **Seleccionar:** Determinar los requerimientos clave del servicio o producto, para los clientes.
- **Analizar:** Se documenta el proceso como está. Y se establece las medidas necesarias para la mejora del proceso.
- **Medir:** Se recopila datos referentes a los resultados del proceso. Se define las deficiencias del proceso.
- **Mejorar:** Se debe fijar la o las metas del mejoramiento del proceso. Se desarrolla y se lleva a cabo las mejoras sobre una base de ensayo.
- **Evaluar:** Se determina el impacto de las mejoras sobre el proceso, se estandariza el proceso y se verifica el mejoramiento en curso.

1.5.4. Mejora continua en los servicios (CSI).

La Mejora continua del servicio envuelve el ciclo de vida del servicio, ejerciendo influencia en cada aspecto para mejorar su desempeño, capacidad y valor para el negocio.

¿Cómo conseguir que la organización pueda medir generar informes y utilizar los datos de la organización para mejorar no solo los nuevos procesos, sino para mejorar continuamente los servicios que se están proporcionando a los clientes? Para llevar a cabo este objetivo se debe introducir la cultura de CSI en la organización.(Commerce, 2009) Los requisitos básicos son:

- Tener claramente definido los objetivos.
- Documentar los procesos (entradas, salidas, roles y responsabilidad bien identificadas)
- Implantar un modelo de mejora continua para llevar constante monitoreo y mejoramiento del servicio.



1.5.4.1. Definición de servicio.

“Un servicio es un medio de entregar valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad de costes y riesgos específicos”.(Commerce, 2009, pág. 11)

1.5.4.2. Definición de gestión de servicios.

“Es un conjunto de habilidades organizativas especializadas que proporcionan valor a los clientes en forma de servicios.”(Commerce, 2009, pág. 11)

Debido a que los centros educativos comercializan servicios educativos El proceso de mejora continua en esta tesis está orientado al servicio.

Para determinar los factores claves que generan fidelidad y monitorearlos, se uso la herramienta de investigación Encuesta de auto llenado, debido a la facilidad de acceso a la totalidad de la población no se trabajo con una muestra, sino con todo el universo de dicha población (censo).

1.6. Estadística descriptiva.

“La Estadística Descriptiva es un conjunto de técnicas para recolectar, presentar, describir y facilitar el análisis de los datos resultantes de un fenómeno de interés. Con el fin de tomar decisiones, obtener conclusiones, o plantear hipótesis”. (Alvarado)

1.7. Encuesta o entrevista estandarizada como técnica de investigación.

“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”(Rada, 2001, pág. 12).

La particularidad de esta herramienta es que se realizan las mismas preguntas, en el mismo orden y los encuestados deben estar en similares circunstancias, por esta razón a esta recogida de datos se denomina estandarizada.

Varios autores incluyen esta característica en su definición *“aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de una muestra amplia”*



de sujetos" (D'Ancona, 1996). Algunos autores llegan a afirmar que la fiabilidad de la encuesta depende de su grado de estandarización.

Para conseguir la máxima estandarización de la recolección de la información es necesario diseñar un formulario con una serie de preguntas o afirmaciones, sobre este quedarán registradas las respuestas. La construcción del formulario debe realizarse cuidadosamente, la formulación y tipos de las preguntas con sus opciones de respuesta, la organización del cuestionario, la formación del personal que realiza el trabajo de campo, de estos aspectos depende el éxito de la investigación, además evitar ejercer algún tipo de influencia en el sujeto investigado en el momento de realizar la encuesta.

Las respuestas son agrupadas y cuantificadas a fin de examinar estadísticamente las relaciones entre ellas.

1.7.1. Ventajas de la encuesta

- Es el procedimiento de recogida de información más económico, comparado con la técnica de entrevista.
- Para su ejecución no requiere de tanta habilidad del entrevistador.
- Puede ser ejecutada simultáneamente a un gran número de individuos.
- Puede cubrir mayores áreas geográficas.
- Los entrevistados sienten mayor sensación de anonimato.
- Mayor velocidad en la recogida de datos
- Permite la comparación de datos obtenidos en diferentes fechas, áreas geográficas, países, etc.
- La aplicación de la teoría de probabilidades y muestreo permite realizar inferencias para estimar las características poblacionales de la muestra.

1.7.2. Desventajas de la encuesta

La encuesta no es recomendable cuando la población tiene dificultades de comunicación como niños y analfabetos.

- Las respuestas están condicionadas a la formulación de las preguntas, y por la veracidad de las respuestas de los encuestados. Razón por la se recomienda complementar los datos obtenidos en la encuesta con información obtenida mediante otras herramientas de investigación.



- La presencia del entrevistador puede afectar a las respuestas del encuestado.
- El hecho de ser realizadas en el mismo momento, provoca que pueda confundir relaciones simples entre variables con relaciones causales.

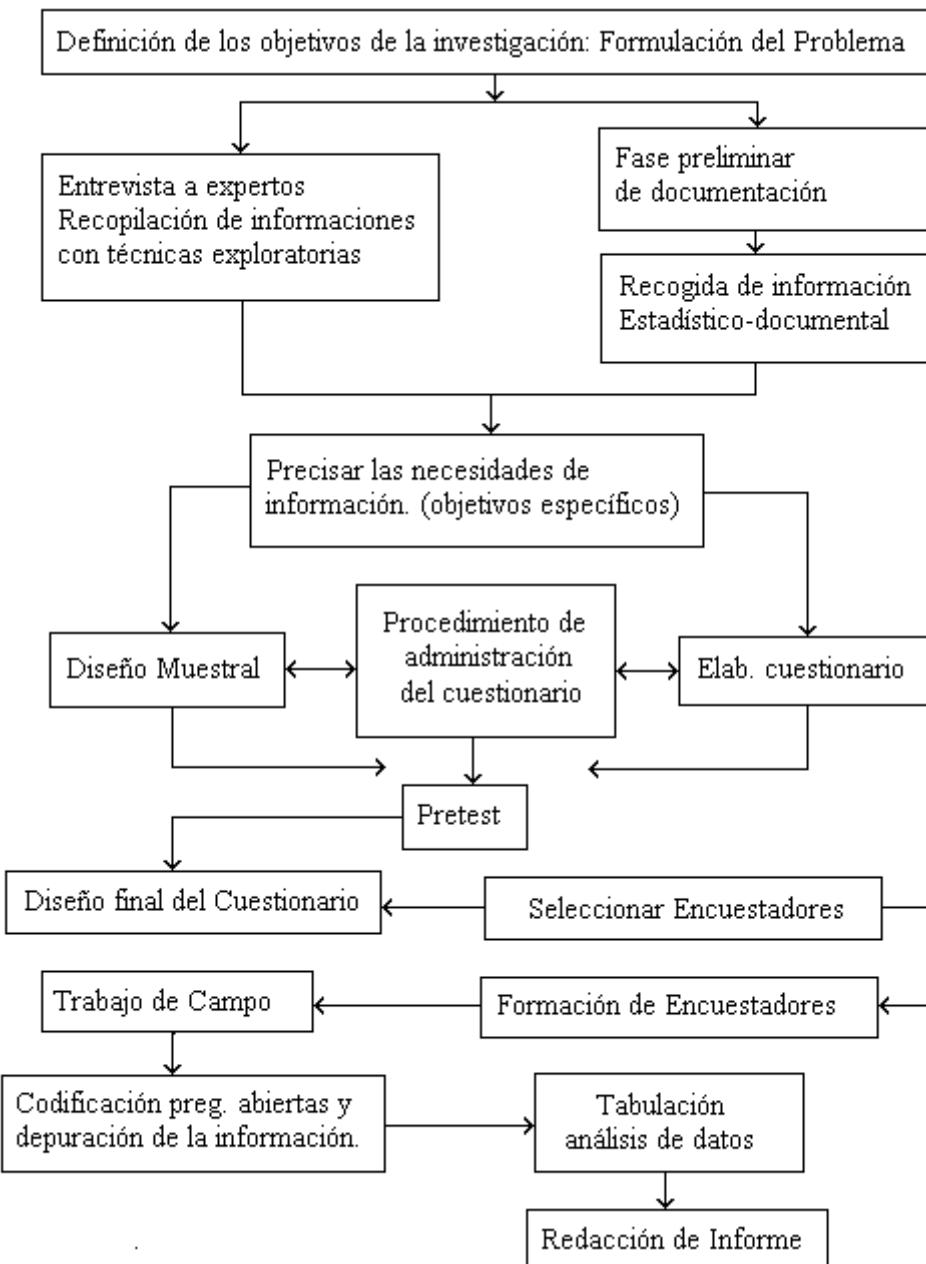
Es importante realizar una clarificación conceptual de algunos términos: Población, muestra, universo estadístico, encuesta, cuestionario, entrevista, test, escala, variables y preguntas. Población o universo es el conjunto total de elementos a ser observados en la realización de un experimento, cada uno de los elementos que conforman la población es llamado individuo o unidad estadística. La muestra es cualquier subconjunto representativo de la población. La mayor parte de la literatura utiliza la palabra encuesta para referirse a todo el proceso de investigación, mientras que cuestionario está referido al documento donde se muestran las preguntas o afirmaciones y sobre el que se registran las respuestas. El proceso de encuesta varía de acuerdo al formulario. La entrevista es una conversación entre dos interlocutores con un propósito, y cuya temática se refiere a una situación de interacción social que tiene lugar entre el entrevistado y el entrevistador cuando este último responde el cuestionario.

Varios autores toman el término entrevista más amplio ya que abarca la entrevista estandarizada o encuesta y la entrevista no estandarizada como la entrevista en profundidad, el grupo de discusión, etc. Por otro lado puede existir una contestación de un cuestionario sin llegar a ser una entrevista (cuestionarios auto llenados, utilizado en este trabajo de tesis).

Por último las preguntas “son la expresión manifiesta mediante la cual se recoge una determinada información” y están referidas a la estructura formal del cuestionario (Azofra, 1999), mientras que las distintas informaciones incluidas en el cuestionario reciben el nombre de variables.

1.7.3. Etapas del desarrollo de una investigación mediante encuesta

Ilustración 4. Etapas del desarrollo de una investigación mediante entrevista.



Fuente:(Rada, Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial)

1.7.3.1. Definición de objetivos de la investigación y formulación del problema

- Es muy importante y de este análisis depende el éxito de la encuesta. Se recomienda realizar un listado de los temas sobre los que se quiere obtener información.



- Grande y Abascal señala cuatro estrategias para realizar la delimitación de los objetivos.
 1. Consulta a expertos.
 2. Búsqueda y análisis de datos disponibles.
 3. Análisis de casos de situaciones similares, para saber cómo se actuó.
 4. Realizar una recopilación de informaciones adicionales mediante técnicas exploratorias: Entrevista en profundidad, grupos de discusión, etc.

Tras la definición de los objetivos es muy importante prestar cuidadosa atención a otros aspectos relacionados con la planificación de la encuesta:

- ¿Es indispensable la encuesta? ¿Para qué sirve? ¿Existe documentación ya sobre el tema y es suficiente? ¿Está alineada con los objetivos de la investigación? ¿Existe algún mejor modo de conseguir la información?
- ¿Proporciona esta encuesta la información requerida?
- ¿Disponemos de los medios para realizar la encuesta?

1.7.3.2. Precisar las necesidades de información, elaboración de objetivos específicos.

Es esta fase se concreta el objetivo general en sus diversos aspectos, dimensiones y perspectivas que se desean analizar. Indica lo que se pretende lograr en cada una de las etapas de la investigación, implicando un mayor grado de concreción. El autor Padilla et al. (1998: 124-126) divide en dos actividades:

- **Clarificar las declaraciones sobre los objetivos del estudio:** Con un ejemplo se puede aclarar este proceso. En una investigación que analiza la influencia del nivel cultural en el consumo de unos determinados productos será necesario “diseccionar” el concepto de nivel cultural dividiendo en determinadas áreas de contenido o dimensiones. Por ejemplo nivel de estudios, lectura de libros, asistencia a actos culturales, etc.



- **Identificar los indicadores para cada área de contenido o dimensión:** Las dimensiones del nivel cultural del ejemplo anterior, se debe analizar los aspectos concretos que lo compone a cada uno de ellos:
 - o Lectura de libros: Tipo de libros leídos (novelas, libros científicos, best-sellers, etc.), frecuencia de lectura (número de libros leídos al año), últimos libros leídos, etc.
 - o Lectura de revistas: Tipo de revistas (científicas, culturales, moda, etc.), frecuencia de lectura.
 - o Asistencia a actos culturales: Tipo de actos culturales y frecuencia.

1.7.3.3. Elaboración del cuestionario y procedimiento de administración.

Es la operacionalización de las variables formulas en las fases anteriores. Generalmente se debe tener presente los siguientes objetivos: Estimar magnitudes, describir una población, y verificar hipótesis. Además se decide el procedimiento de administración de la encuesta: Personal, telefónica, postal, etc. Esta etapa a su vez se puede subdividir en las siguientes fases:

- Exploración clara y concisa de los temas a tratar.
- Lenguaje a emplear.
- Selección de la modalidad del cuestionario a utilizar.
- Tipos de preguntas a usar.
- Elaboración y/o selección de las preguntas y/o test.
- Disposición provisional de las preguntas.
- Orden del cuestionario.
- Cabeceras y datos del entrevistado.
- Estudio de los efectos que se pueden obtener.
- Tiempo de duración máxima.
- Instrucciones al entrevistador.
- Material auxiliar a utilizar.
- Análisis de calidad de las preguntas y test.

1.7.3.4. Pretest (prueba del cuestionario)



Con el fin de comprobar la fiabilidad y validez del cuestionario se debe realizar varias pruebas, es importante que estas pruebas se hagan a personas ajenas al proceso, además realizar entrevista a expertos en la materia con el fin de determinar el mejor método para la realización de la prueba y el tiempo necesario para esta tarea.

Estas pruebas aportan información sobre la homogeneidad poblacional, la tasa de respuesta, la adecuación del procedimiento empleado para la recogida de la información, el tiempo necesario, el plan de codificación del cuestionario, etc. Una prueba puede comprender:

- Diferentes versiones del cuestionario, en cada uno se presenta diversos tipos de preguntas para ver cual funciona mejor.
- Aplicación, mediante entrevista personal, de lo que finalmente será el cuestionario llenado por el propio entrevistado. Con el fin de detectar problemas de comunicación.
- Formulación de preguntas abiertas que serán utilizadas en la elaboración de categorías de respuestas.
- Diferentes procedimientos de administración del cuestionario, para determinar la adecuación de éstos a los objetivos de la encuesta.

1.7.3.5. Tamaño de la muestra.

En esta tesis debido a la facilidad de acceso a toda la población, no fue necesario trabajar con una muestra estadística. Se optó por realizar un censo, logrando así evitar el riesgo de sesgo, calcular directamente los parámetros y asegurar la precisión de los resultados.

1.7.3.6. Selección y formación de entrevistadores

Siempre que la envergadura de la tarea así lo amerite debe cuantificarse los recursos necesarios para seleccionar y capacitar a los entrevistadores, en el proceso de selección y capacitación debe recordar los siguientes aspectos:

- Personal para la distribución del cuestionario, control del llenado y recepción del mismo en caso de ser auto administrado.
- Personal para realizar las entrevistas y supervisar el trabajo de campo.
- Personal que intervendrá en la codificación de preguntas abiertas.



- Personal que efectuara el ingreso y/o tabulación de los datos o confección de matriz de datos.
- El personal deberá estar preparado para asistir

1.7.3.7. Trabajo de campo.

Es muy recomendable realizar desde el comienzo el seguimiento de las distintas tareas durante la realización de las tareas de campo para poder solucionar oportunamente los problemas que se pueden presentar en este proceso.

Es importante identificar y registrar las características de las personas que negaron su participación, para identificar luego si el rechazo es de un sub sector de la población.

1.7.3.8. Codificación y depuración de la información.

Una vez finalizado el proceso de recogida tiene lugar la tarea de revisión de los cuestionarios. La primera revisión se debe realizar inmediatamente después de realizar la entrevista para chequear que no se ha omitido alguna pregunta, encontrar contradicciones lógicas, con la finalidad de facilitar el trabajo de los codificadores.

Una segunda revisión consiste en la pre-codificación de la información difícil (preguntas semi-abiertas, ocupaciones, etc.). Es importante la creación de ficheros de datos registrando las respuestas. En resumen se trata de buscar inconsistencias, errores, analizar respuestas de las preguntas filtros, cuantificar la no respuesta, y decidir qué hacer con ella, etc.

1.7.3.9. Tabulación y análisis de los datos.

Finalizada la etapa de preparación de la información comienza la etapa de análisis de datos. El primer objetivo es obtener un conocimiento detallado de cada una de las variables utilizadas en la investigación, para ello se utiliza distribuciones de frecuencia, estadísticos uni-variantes y representaciones gráficas.

La distribución de frecuencia es una tabla donde se muestran las elecciones de las distintas dimensiones o categorías que componen la variable. Cuando la



variable se ha medido a nivel de intervalo es aconsejable la utilización de estadísticos que además permiten presentar la información en un formato más reducido. Los gráficos son indispensables para facilitar la comprensión de la información.

El análisis de una variable permite un primer conocimiento de la realidad objeto de estudio, además preparar los datos para el análisis de relaciones bivariantes o multivariantes. La elección de cada una de estas técnicas requiere, en primer lugar, la escala en que se ha medido cada variable (nominal, ordinal, intervalo o razón), y en segundo lugar delimitar claramente las relaciones entre las variables.

Para este fase es recomendable el uso software especializado que permita realizar en forma sencilla y metódica este proceso.

1.7.3.10. Redacción de informe.

En este documento se presentan los hallazgos de la investigación, es muy importante su correcta elaboración ya que en definitiva es el trabajo investigativo en sí mismo en este se presentará los objetivos de la investigación, métodos y técnicas utilizados para lograrlos, y las conclusiones del trabajo. Se debe tener presente que el informe debe cumplir los siguientes objetivos:

- Presentar lo más importante de la investigación integrando los resultados con el marco teórico.
- Lograr acumular ciencia al comparar sus resultados con otras investigaciones y calibrar su validez.
- Identificar los interrogantes y contribuir para clarificar los puntos que han quedado oscuros en el proceso de investigación.

El código deontológico de ESOMAR²(2000) señala que los informes de interpretación de una encuesta deben incluir al menos la siguiente:

información: Nombre de la empresa o persona que ha realizado el estudio, universo representado, tamaño de la muestra y su extensión geográfica, fecha

²European Society for Opinion and Marketing Research Asociation, Asociación de Estudio de Mercado y Opinión.



del trabajo de campo, procedimiento de campo utilizado, las preguntas relevantes realizadas (escribiendo en modo literal), cliente para quien se realizó la investigación, y además la siguiente información:

1. Antecedentes: Para quien se realizó el estudio, finalidad del mismo, y si existiere las consultaras que apoyaron el trabajo.
2. Muestra/censo: Descripción del universo cubierto (proyectado y real), tamaño, sustituciones y distribución geográfica de la muestra (proyectada y conseguida), método de muestreo y ponderación, informe de tasas de respuestas, e informe de posibles sesgos debido a la no respuesta.
3. Recogida de datos: Descripción del procedimiento de campo, personal seleccionado y capacitación, método de control de calidad, fechas de campo.
4. Presentación de resultados: Resultados relevantes conseguidos, bases de los porcentajes (ponderados como no ponderados), indicadores de margen de error estadístico, y probabilidades de los resultados principales, medidas de significación estadística de las diferencias entre cifras clave, el cuestionario y otros materiales relevantes en el proceso de la encuesta.

Para realizar el proceso de tabulación, análisis de los datos y generar el informe final del estudio se utilizó software especializado en este caso un paquete estadístico llamado SPSS (*Statistical package for the social sciences*). Software de IBM, en entorno Windows.



Capítulo 2. Diseño e implantación del sistema.

El objetivo del diseño del sistema es lograr que basados en el marco conceptual, y siguiendo los lineamientos planteados en este capítulo, se pueda implementar este sistema en cualquier centro educativo.

Se utilizó el concepto de sistema de indicadores ya que el objetivo del sistema es: *La mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.* Los indicadores logran cuantificar aspectos cualitativos de la realidad, su carácter sintético, su capacidad de aportar elementos de juicio para la toma de decisiones son los principales motivos por las que se tomaron como base del sistema.

Según el marco conceptual los indicadores deben reflejar los factores críticos del proceso, evaluarlos, y su resultado genera la experiencia que nutre el siguiente ciclo del proceso. En el caso de sistemas de mejora cada indicador debe mostrar cuan alejado se está de la meta y a qué velocidad nos estamos acercando.

Otro concepto fundamental en el proceso del diseño es el Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC). *Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes*” (Chang). En términos generales es realizar un detallado análisis de los procesos y descubrir cómo mejorarlo. El resultado será una mejor manera de producir dichos productos o servicios.

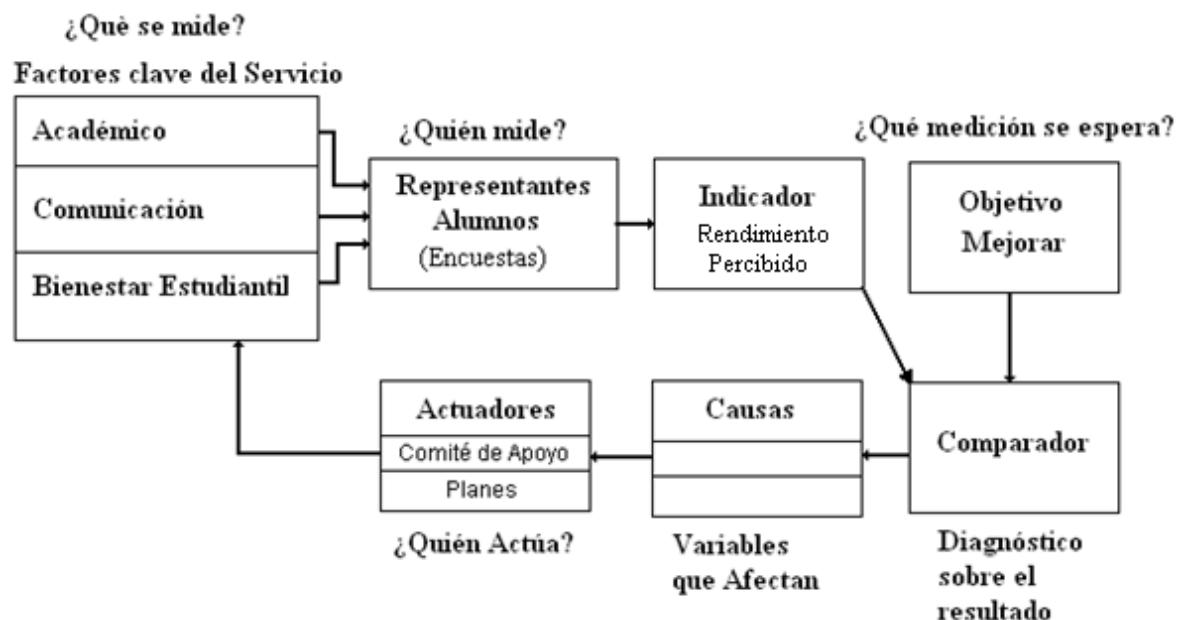
La combinación de estos dos conceptos permite lograr un Proceso de Mejora Continua conectado a un sistema de indicadores, que permite cuantificar sus resultados. Gracias a la estructura del sistema de indicadores y su capacidad de retroalimentación se logra la sostenibilidad del proceso de mejora en el tiempo.

El modelo del proceso de mejora a seguir es el SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar.). Cada una de estas actividades se realiza en el respectivo componente del sistema de indicadores.

2.1. Componentes del sistema

Cada componente del sistema será ejecutado por las diferentes instancias de la institución educativa. Es imperiosa la creación de un **comité de apoyo** para la implementación del sistema y su posterior uso. Debe estar conformado por las persona con mayor experiencia en las diferentes áreas de la institución (docencia, disciplina, seguridad, manejo de quejas, administración) y que jerárquicamente puedan liderar procesos de cambio, se fijarán horarios para reuniones periódicas para revisión y seguimiento de las actividades.

Ilustración 5. Componentes del sistema de indicadores.



Fuente: (Álvaro, pág. 63)

2.1.1. Objetivo del sistema

El objetivo debe ser determinado por los directivos de la organización, ya que son ellos los que conocen a fondo la organización, sus problemas y necesidades, para que los implementadores del sistema sean soporte de los directivos, deberán estar informados del estado actual de la organización (misión, visión, y plan estratégico). Todo el resto del proceso estará alineado a dicho objetivo, en cada una de las decisiones a tomar en adelante siempre se analizará si la decisión nos acerca al objetivo identificado.



Basado en la información generada en las entrevistas con los directivos de la institución el problema a solucionar era la salida de estudiantes motivadas por fallas de la institución. Estas fallas disminuyen la actitud positiva y preferencia del cliente, disminuyendo su fidelidad hacia el centro.

En esta tesis se identificó como objetivo del sistema: **Incrementar la satisfacción de los clientes respecto a los factores primordiales que influyen en el grado de fidelidad de los clientes hacia un centro educativo, sin descuidar los demás factores.**

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- **Claridad.** Debe estar claramente definido.
- **Medibles o mesurables.** Deber ser medidos en un horizonte de tiempo para poder determinar su cumplimiento. En esta tesis los indicadores de cada factor cumplirá este objetivo.
- **Flexibilidad.** Puedan ser modificados si las circunstancias así lo ameritan.
- **Realistas.** Deben ser factibles de lograrse.
- **Coherentes con el objetivo.** No deben contradecir el objetivo principal del proceso.
- **Motivadores.** Deben convertirse en un reto.

2.1.2. Entradas del sistema

Todos los factores claves identificados del servicio educativo deberán ser ingresados al sistema de indicadores para ser monitoreados. De estos factores serán seleccionados para ser ingresados en el sistema de mejora continua los que cumplan las siguientes características:

- Mayor grado de disconformidad respecto al objetivo planteado.
- Cuán posible es para la institución impactar positivamente en su calificación.

En esta tesis se seleccionó 3 aspectos del servicio a ser ingresados en el sistema de mejora continua:

- Comunicación Institución – representantes (Seguimiento de las quejas).
- Nivel de seguridad y bienestar estudiantil dentro del Plantel educativo.

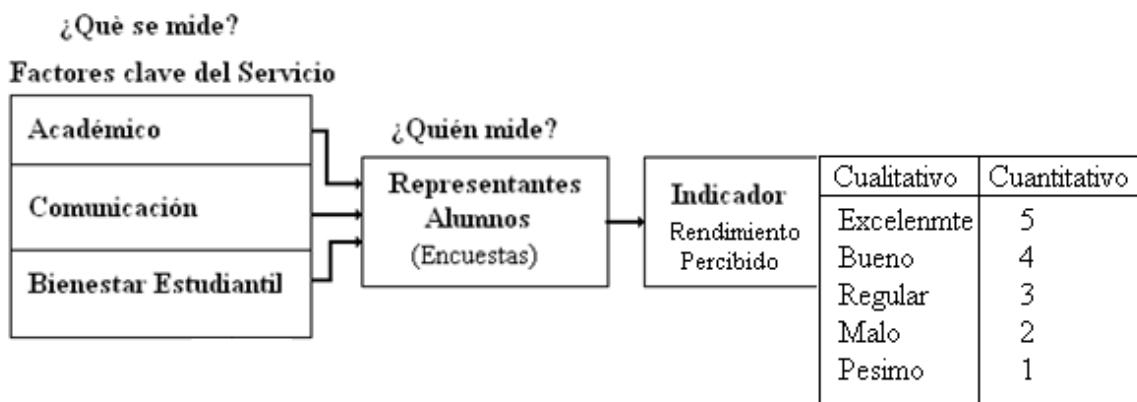
- Aspecto académico.

2.1.3. Indicadores

La selección de los indicadores es parte fundamental del proceso. Estos cuantificarán aspectos cualitativos de los factores del servicio. Servirán tanto para el diagnóstico, análisis, y monitoreo del sistema.

Basado en la teoría del **nivel de comparación (rendimiento percibido)**, en este sistema el indicador para medir la satisfacción del cliente respecto al factor del servicio será el rendimiento percibido. Dicho de otro modo, es el *"resultado"* que el cliente *"percibe"* que obtuvo en el servicio que adquirió.

Ilustración 6. Indicadores del rendimiento percibido.



Fuente: (Álvaro, pág. 63)

2.1.4. Comparador

Esta función la realiza el comité de apoyo del proyecto. Se trata de comparar los valores de cada indicador con el objetivo o meta planteada. En el aspecto académico se plantea objetivos de satisfacción. En el resto de aspectos del servicio el objetivo planteado fue mejorar los indicadores.

2.1.5. Causas

Realizada la comparación entre el resultado del indicador y el objetivo, el comité de apoyo deberá identificar las causas que generan ya sea el incremento o decrecimiento del indicador.

2.1.6. Actuadores



Por último se desarrollaran planes operativos y asignarán los recursos necesarios para lograr los objetivos. En estos planes deberá indicarse quién, cómo y cuándo realizará las actividades.

2.2. Proceso de mejora continua.

El modelo de mejoramiento continuo seleccionado es el SAMME. Este término es las siglas de: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar. La ejecución de cada una de estas fases se realiza sobre la estructura del sistema de indicadores, cuyo resultado retroalimenta a un nuevo ciclo del proceso.

En este capítulo se describe cada uno de los pasos seguidos para la implementación del proceso de mejora continua:

2.2.1. Seleccionar

Determinar los requerimientos clave para los clientes.

En esta fase son directamente los clientes actuales y los que abandonaron la institución los que dictaron el listado de los posibles factores sobre los cuales el sistema trabajará.

Encuesta I. A clientes actuales.

Esta actividad debe realizarse al inicio del año lectivo, la encuesta tiene las siguientes características (Ver ANEXO I): tipo de administración: respuesta en grupo, se realizará en la primera reunión de padres de familia al inicio del año lectivo, el formulario es de tipo auto llenado, los profesores dirigentes de cada grado y curso fueron los encargados de la distribución, control de llenado y recogida del formulario. Para los representantes que no asistieron se les envió el formulario con su representado a que la encuesta sea llenada en casa.

Debido a la facilidad de acceso a la totalidad de la población no se trabajo con una muestra, sino con todo el universo de dicha población (censo). El nivel de no respuesta fue mínimo.

Objetivo de esta encuesta:



Generar un listado de los factores o aspectos del servicio que influyen en la fidelidad de los clientes actuales. Para esto se planteo dos sub objetivos:

Objetivo específico 1. Identificar las expectativas que el centro educativo creo en los clientes actuales.

Pregunta: Por favor, cite los principales aspectos (expectativas) que UD considera que el CEES le ofreció.

Objetivo específico 2. Conocer directamente del cliente que aspectos del servicio educativo considera más importante, con las respuestas de esta pregunta se creará el listado de los factores a ser monitoreados por el sistema de indicadores, y los candidatos a ser parte del proceso de mejora continua.

Pregunta ¿Cómo decide UD si la institución educativa está haciendo un buen trabajo?

Encuesta II. A clientes que abandonaron el centro educativo.

Esta actividad debe realizarse simultáneamente con la Encuesta I al inicio del año lectivo (Ver ANEXO II). La administración de la encuesta se realizó telefónicamente, los objetivos de esta encuesta son:

- Generar un listado de los factores que motivaron la deserción de los clientes.
- Identificar quién decidió la deserción Representante o representado.
- Que hizo la institución ante su inconformidad.

El resultado de esta encuesta será el listado de factores que motivaron la no fidelidad del cliente hacia la institución. Estos factores se incluyeron en la lista de los factores candidatos a ser parte del trabajo.

Decidir los procesos a mejorar.

Son los directivos de la institución quienes deben seleccionar del listado generado en la fase anterior el o los factores a ser monitoreados y cuales serán objeto del proceso de mejora continua. Cada uno de estos factores estará asociado a un indicador (frecuencia). Además deben estar claramente identificados los factores que incrementan la fidelidad y los que motivaron la deserción de los ex clientes.



Para esta tarea se debe tener presente los siguientes aspectos:

- No se puede gestionar los que no se puede controlar. No se puede controlar lo que no se puede medir. No se puede medir lo que no se puede definir.
- Resultados de la encuesta.
- La experiencia y el conocimiento de los expertos en el área.
- Si es factible para la institución impactar en forma positiva sobre el factor.

2.2.2. Analizar

Una vez seleccionado los factores clave a ser ingresados en el sistema. Se debe realizar un análisis del estado actual de cada uno de estos factores (diagnóstico). En ese momento no existía ningún tipo de documentación de los aspectos a monitorear, y tampoco se tenía información sobre el grado de satisfacción de los clientes con respecta a estos.

Apoyados en la teoría del modelo SAMME en esta fase se divide en:

Diagnóstico del nivel de satisfacción actual de cada factor del servicio.

Este proceso se realizó mediante encuestas tipo auto llenado, se realizó en el aula y fue supervisado por el profesor dirigente, otra parte de encuestas fue enviada a los representantes a ser llenadas en sus hogares.

El objetivo de esta investigación es conocer directamente de los clientes actuales (representantes y representados) el nivel de satisfacción en cada uno de los factores seleccionados. Las preguntas se refieren al ciclo lectivo anterior. Se diseñaron cinco formularios (ver Anexo III):

- Encuesta para padres de familia y alumnos de la Escuela.
- Encuesta para padres de familia del Colegio.
- Encuesta para alumnos del Colegio.
- Encuesta para padres de alumnos nuevos.

Se probaron los formularios entregando a un grupo específico de representantes y alumnos, a partir de los resultados de esta prueba se aplicaron los correctivos necesarios.



Las encuestas deben realizarse a representantes y alumnos separados por cursos.

2.2.2.1. Aspecto académico.

Para investigar el estado de satisfacción de los clientes actuales con respecto al aspecto académico se plantea la siguiente metodología:

Determinar las materias más importantes por curso.

El objetivo es trabajar sobre las cuatro materias más importantes desde la perspectiva del cliente, para ello, en la encuesta se solicita a los clientes (alumnos y representantes) enumeren las cuatro materias que ellos consideren más importantes para su educación,

Cite las 4 materias que considere más importantes, y califíquelas como fueron dadas en el año lectivo anterior.		Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
A					
B					
C					
D					

La investigación se realiza por cada curso o grado y trabaja con las cuatro materias que mayor frecuencia ponderada presenten. En la tabla 4 se detalla las respuestas a la pregunta referente al aspecto académico del curso 1ro de ciencias.

Tabla 4. Detalle encuesta aspecto académico, curso 1ro de ciencias.

curso	Materia A	Calif. matA	Materia B	Calif. matB	Materia C	Calif. matC	Materia D	Calif. matD
1 de ciencias	MATEMATICAS	2	CCNN	2	INGLES	4	SOCIALES	4
1 de ciencias	INGLES	3	LENGUAJE	3	MATEMATICAS	3	CCNN	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	3	SOCIALES	3	INGLES	3	CCNN	2
1 de ciencias	SOCIALES	4	MATEMATICAS	3	INGLES	2	CCNN	4
1 de ciencias	MATEMATICAS	4	CCNN	3	INGLES	2	SOCIALES	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	2	CCNN	2	INGLES	4	SOCIALES	4
1 de ciencias	INGLES	3	LENGUAJE	3	MATEMATICAS	3	CCNN	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	3	SOCIALES	3	INGLES	3	CCNN	2
1 de ciencias	SOCIALES	4	MATEMATICAS	3	INGLES	2	CCNN	4
1 de ciencias	MATEMATICAS	4	CCNN	3	INGLES	2	SOCIALES	3



Se considera que la materia nombrada en la primera línea (Materia A) es la más importante, la segunda en importancia estará en la segunda línea (B), y así sucesivamente hasta la cuarta materia (D). Por este motivo asignamos pesos o ponderamos las respuestas de la siguiente manera:

- Frecuencia ponderada (materia A) = Frecuencia por el factor de ponderación 4.
- Frecuencia ponderada (materia B) = Frecuencia por el factor de ponderación 3.
- Frecuencia ponderada (materia C) = Frecuencia por el factor de ponderación 2.
- Frecuencia ponderada (materia D) = Frecuencia por el factor de ponderación 1.

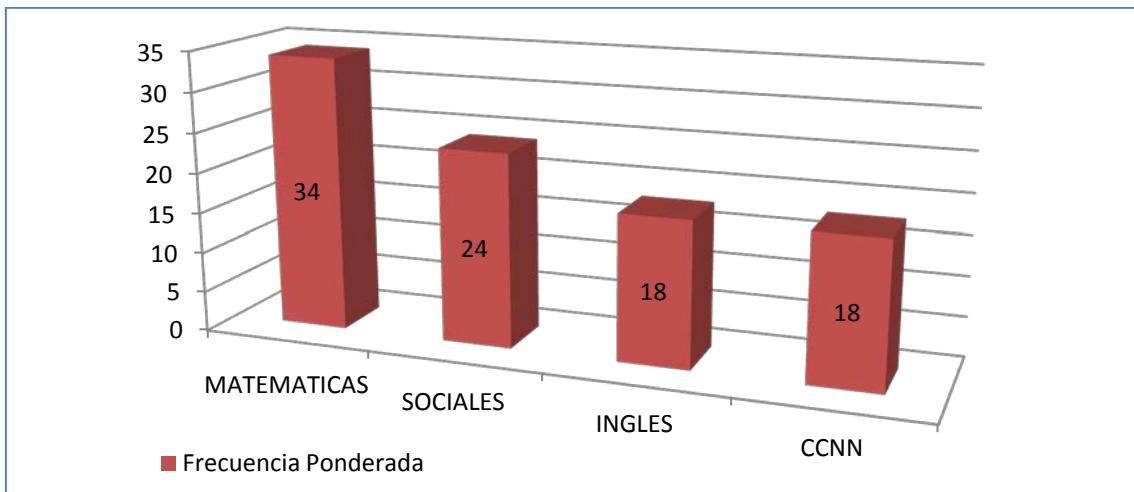
En la tabla 5 podemos observar como el factor de ponderación es multiplicado por la frecuencia y el resultado es la frecuencia ponderada por materia. Este valor determina las materias más importantes.

Tabla 5. Materias más importantes por frecuencia ponderada curso 1ro de Ciencias.

Materia	nombrada en la	frecuencia	Factor de ponderación	Frecuencia Ponderada
CCNN	materia B	4	3	12
CCNN	materia D	6	1	6
Total CCNN				18
INGLES	materia A	2	4	8
INGLES	materia C	8	2	16
Total INGLES				24
LENGUAJE	materia B	2		6
Total LENGUAJE				6
MATEMATICAS	materia A	6	4	24
MATEMATICAS	materia B	2	3	6
MATEMATICAS	materia C	2	2	4
Total MATEMATICAS				34
SOCIALES	materia A	2	4	8
SOCIALES	materia B	2	3	6
SOCIALES	materia D	4	1	4
Total SOCIALES				18
Total general				100

La materia más importante en el curso 1ro de Ciencias es Matemáticas con una frecuencia ponderada de 34, segunda Sociales con 24, tercera y cuarta Ingles y CCNN con una frecuencia ponderada de 18.

Ilustración 7. Materias más importantes por su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Ciencias.



Determinar el estado de satisfacción de los clientes respecto a las materias más importantes.

Se solicitó también se califique cada materia. Esta calificación deberá referirse a todos los aspectos (conocimiento y actitud del profesor, contenido, materiales de estudio, tareas, etc.) referentes a la material. La escala utilizada es la siguiente:

Tabla 6. Escala para la calificación del nivel de aceptación (rendimiento percibido) de la materia.

Calificación Materia Aspecto general (Cualitativo)	Valor cuantitativo Indicador
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

En la siguiente tabla se presenta el detalle de la calificación de la materia Matemáticas (materia A) en el curso 1ro de Ciencias, y se presenta y explica la fórmula utilizada para el cálculo de la calificación de una materia por curso o grado.

**Tabla 7. Detalle y cálculo de la calificación de Matemáticas en el curso 1ro de Ciencias.**

Materia (A)	Percepción subjetiva del rendimiento percibido (cualitativo)	valor cuantitativo (rendimiento percibido)	Calificación materia y por curso
MATEMATICAS	EXCELENTE	4	
MATEMATICAS	EXCELENTE	4	
MATEMATICAS	BUENO	3	
MATEMATICAS	REGULAR	2	
MATEMATICAS	REGULAR	2	
N = 10	BUENO	30	3

Fórmula: Calculo de la calificación materia por curso.

$$\text{calificación materia x curso} = \frac{\sum_1^n \text{valor cuantitativo (rendimiento percibido)}}{n \text{ (veces que se nombró la materia)}}$$

Matemáticas: el detalle de la calificación cualitativa es: dos calificaciones EXCELENTE, seis BUENO y dos REGULAR, cuantitativamente estas calificaciones suman 30, para encontrar el promedio dividimos este valor para n = 10 número de veces que sido nombrada la materia, el resultado cualitativo es Bueno, y cuantitativo es 3.

Este cálculo se realiza por cada materia, en la siguiente tabla se presenta la calificación de cada materia del curso 1ro de ciencias.

Tabla 8. Detalle de las calificación de las materias seleccionadas del curso 1ro de Ciencias.

	Materias	Rendimiento percibido (calificación por materia)
A	MATEMATICAS	3
B	SOCIALES	3,5
C	INGLES	2.8
D	CCNN	2.8



Asignación de objetivos de satisfacción del aspecto académico.

A cada una de las materias identificadas como más importantes se le asigna un valor mínimo a cumplir (objetivo).

- Materia A: Objetivo de satisfacción: Lograr una aceptación del 85 %.
- Materia B. Objetivo de satisfacción: Lograr una aceptación del 80 %.
- Materia C. Objetivo de satisfacción: Lograr una aceptación del 75 %.
- Materia D. Objetivo de satisfacción: Lograr una aceptación del 70 %.

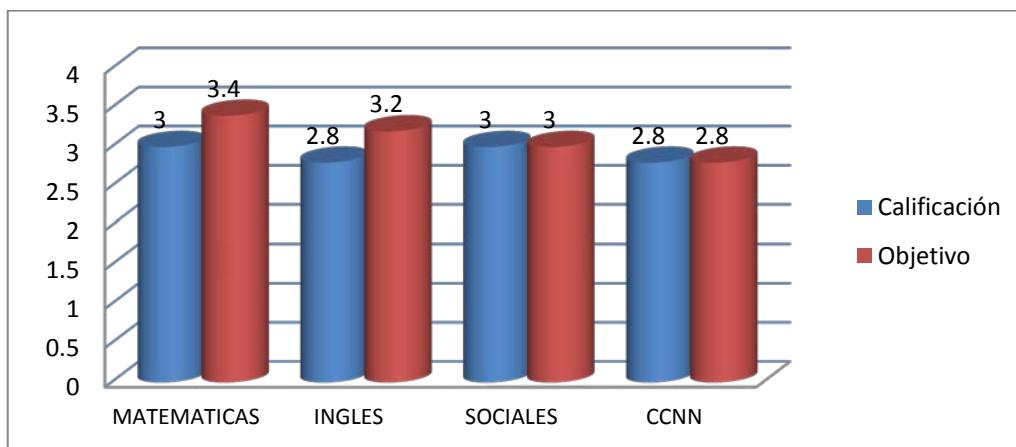
Estos porcentajes serán determinados por las autoridades de la institución. El objetivo es poner mayor énfasis y por tanto recursos en las materias más importantes desde la perspectiva de los clientes.

A continuación se presenta la tabla y la ilustración resultante donde se indican por cada una de las cuatro materias su calificación de rendimiento percibido, el porcentaje y valor objetivo y la diferencia entre la calificación y el objetivo, este valor nos indica que tan lejos estamos del objetivo.

Tabla 9. Detalle de las materias más importantes, objetivo, y comparación entre la calificación y el objetivo. Curso: 1ro de Ciencias.

	Materia	Rendimiento percibido (calificación)	Porcentaje objetivo	Valor Objetivo	Diferencia objetivo calificación
A	MATEMATICAS	3	85%	3.4	-0.4
B	INGLES	2.8	80%	3.2	-0.4
C	SOCIALES	3	75%	3	0
D	CCNN	2.8	70%	2.8	0

Ilustración 8. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de ciencias.





En el curso 1ro de Ciencias Matemáticas según la encuesta resultó ser la materia más importante, su calificación de rendimiento percibido fue 3 sobre 4, el objetivo de satisfacción a cumplir en la materia más importante es 85% (3,4), es necesario mejorar esta calificación en 0,4 puntos. El mismo análisis se realizará con las otras tres materias. A partir de esta información se concentrarán los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

2.2.2.2. Aspectos del Servicio.

De igual manera en la encuesta se investigó el nivel de satisfacción en cada uno de los factores del servicio identificados mediante la siguiente pregunta:

PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS ALUMNOS DEL COLEGIO (califique los siguientes aspectos)		Excelente	Bueno	Regular	Malo
A	Aspecto del servicio 1				
B	Aspecto del servicio 2				

Para medir el rendimiento percibido del cliente en cada uno de los aspectos identificados en las encuestas se solicitó a los clientes que evalúen en función de su criterio subjetivo cada uno de estos aspectos mediante la escala de Likert:

Tabla 10. Metodología para la calificación.

Valor Cualitativo	Valor cuantitativo Indicador	
Excelente	4	Muy conforme
Bueno	3	Conforme
Regular	2	Inconforme (dar seguimiento)
Malo	1	Muy inconforme (dar seguimiento)

También se plantea como objetivo identificar el porcentaje de inconformidades por cada aspecto de la encuesta.



En los informes impresos se adjuntó el detalle de los resultados de la investigación por cada factor del servicio investigado, conformado por los siguientes datos:

Calificación (Promedio del rendimiento percibido): Este valor indica cuantitativamente el valor cualitativo del rendimiento percibido (satisfacción) por parte del cliente, con respecto a cada factor. Es resultado de calcular la media o promedio de las calificaciones.

Porcentaje de inconformes: Este valor es resultado de calcular que porcentaje de la población ha calificado el factor del servicio menor a 3 (bueno), esto significa que considera que el factor del servicio es: 2 (regular) ó 1 (Malo).

Tabla 11. Calificación aspectos del servicio (representantes colegio).

	Factor del Servicio	Calificación Cliente	porcentaje inconformes
A	ATENCION Y TRATO DE LOS PROFESORES	3,65	0
B	ATENCION Y TRATO ADMINISTRACION	3,62	2,7
C	COMUNICACIÓN PROFESORES - PADRES	3,32	9,5
D	INFORMACION PROGRAMAS DE ESTUDIO	3,02	13,6
E	INFORMACION SOBRE LA MARCHA ACADÉMICA.	3,03	18,9
F	APOYO PROBLEMAS ACADEMICOS	3,12	12,2
G	APOYO PROBLEMAS PERSONALES - EDUCACION	3,11	13,5
H	TAREAS A LA CASA. CALIFICACION	3,15	9,15
I	SOLUCION DE QUEJAS. CALIFICACION	2,99	24,4
J	DISCIPLINA. CALIFICACION:	3,31	10,8
K	EDUCACION DE VALORES	3,28	8,1
L	ORGANIZACIÓN DE JORNADAS DEPORTIVAS.	2,68	23
M	FOMENTO DEPORTE.	2,94	23
N	CLASES DE NATACION	2,87	4,1
O	TRANSPORTE	3,31	1,4
P	SEGURIDAD	3,2	12
Q	SALIDAS VISITAS	2,88	27,1

Calificación: 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo

Además de esta tabla también se presenta el detalle de las calificaciones por cada factor del servicio. Ver tabla 12.

Detalle por factor: Por cada valor de la variable en este caso: Excelente, bueno, regular y malo se despliega el número de veces que se repite (frecuencia), el



porcentaje que representa de la población, el porcentaje que representa de las encuestas válidas, y el porcentaje acumulado.

Gráfico: Tipo circular, que permite visualmente identificar los porcentajes de cada respuesta posible.

Resumen de casos regulares y malos: Presenta en que curso y la frecuencia de las informidades.

A continuación se presenta un ejemplo del detalle por factor: C. Comunicación profesores – padres, su calificación es de 3,32 entre regular y bueno, 47,2 % de las respuestas válidas considera que este factor está en nivel bueno, 43,1 % excelente, 8,3 % regular y 1,4 % malo. Por último el resumen de casos nos permite identificar: En segundo de ciencias hay dos calificaciones regular y en tercero de informática una calificación de mala.

Tabla 12. Detalle por factor.

C. Comunicación profesores-padres: media 3,32

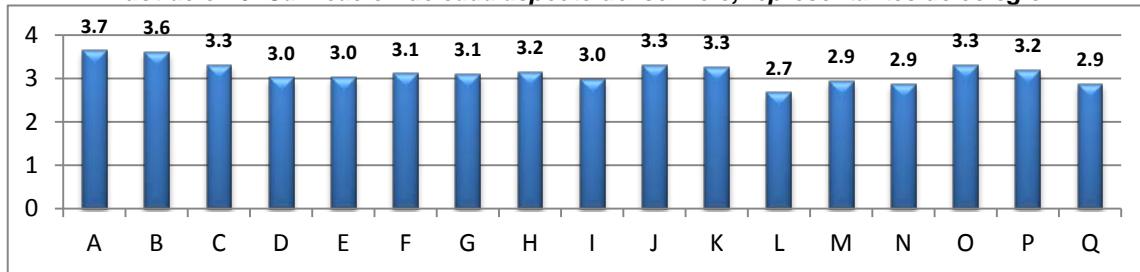
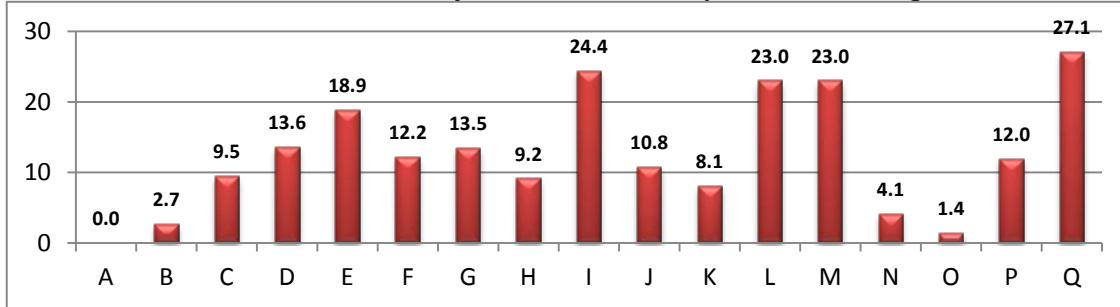
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	68	45,9	47,2	47,2
	EXCELENTE	62	41,9	43,1	90,3
	REGULAR	12	8,1	8,3	98,6
	MALO	2	1,4	1,4	100,0
Perdidos	Total	144	97,3	100,0	
	Sistema	2	2,7		
	Total	144	100,0		

**Resúmenes de casos REGULARES Y MALOS**

			COMUNICACION PROF-PADRES	
Grado/Curso	1 de comunes	1		REGULAR
		2		REGULAR
		Total	N	2
	10 de básica	1		REGULAR
		Total	N	1
	2 de ciencias	1		REGULAR
		2		REGULAR
		Total	N	2
	3 ciencias	1		REGULAR
		Total	N	1
	3 informática	1		MALO
		Total	N	1
	Total	N		7

La aplicación estadística SPSS permite realizar muchos cálculos estadísticos, trabajar con subgrupos de la población, generar de gran variedad de gráficos, y generación automática de los informes de la investigación.

En el informe resultante también se imprimió un gráfico que muestra el estado de satisfacción actual y otro con el porcentaje de inconformidad de todos los factores investigados.

Ilustración 9. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes de colegio.**Ilustración 10. Porcentaje de inconformes, representantes colegio.**

Estos resultados son registrados para ser comparados con sus similares de las siguientes investigaciones, el resultado de esta comparación indicará el impacto ya sea positivo o negativo en la percepción del cliente con respecto a los factores investigados.

Establecer las medidas necesarias en los procesos.

En esta fase se determina la prioridad y las medidas a tomar para mejorar los aspectos del servicio que según su indicador no cumplen los objetivos de la institución.

El segundo y tercer objetivo específico de esta tesis reglamenta esta fase del modelo:

Objetivo específico 2: Analizar y jerarquizar los factores identificados. Con miras a la realización de un plan operativo enfocado en los mismos.

Objetivo específico 3: Seguir los lineamientos establecidos para la elaboración de un plan operativo anual, que basado en los factores elegidos, logre incrementar la fidelidad de las familias vinculadas actualmente en la institución educativa, disminuyendo al máximo las deserciones por falencias de la institución.



Para cumplir este objetivo y fase del modelo se ha identificado los siguientes lineamientos o recomendaciones a seguir:

Conjuntamente con el **comité de apoyo** se analizaron los resultados de la investigación, se plantearon prioridades y seleccionaron los siguientes factores a mejorados:

- **Comunicación de la institución con los padres de familia.**
- **Seguridad y bienestar de los alumnos en la institución.**
- **Seguimiento constante al nivel de satisfacción en nivel académico.**

Para cada uno de estos factores se debe generar un **plan operativo o proyecto** a seguir en adelante, cada uno de estos planes debe tener la siguiente información:

1. Nombre o título.
2. Descripción del plan.
3. Fundamentación i Justificación.
4. Objetivos del plan.
5. Resultados esperados.
6. Actividades, tareas y metodología.
7. Calendario de actividades.
8. Recursos (humanos, materiales, financieros)
 - a. Especificación de las capacidades necesarias del recurso humano.
9. Presupuesto.
10. Responsables estructura administrativa.
11. Pre-requisitos.
12. Esquema general.

Es tarea de los directivos de la institución aprobar cada plan o proyecto, en este caso, debido a que es un trabajo de tesis, los planes a realizar no incurrieron en gastos para la institución, solo fue necesario realizar cambios en políticas, y en el caso del Plan de comunicación vía correos electrónicos, se realizó como parte del trabajo de investigación de esta tesis.



Comunicación de la institución con los padres de familia: Los representantes no tienen acceso a la información referente del aspecto docente, disciplinario, y anímico de su representado. Causa: No existe un efectivo canal de comunicación.

Manejo de Quejas: La principal causa de deserción indicada por los clientes desertores fue el poco seguimiento que la institución hizo a sus reclamos y quejas. Causa: No existe un procedimiento a seguir ante una queja de un representante o representado.

Para solucionar estas deficiencias se elaboró un plan (ANEXO IV: ENVIO Y RECEPCION DE CORREOS ELECTRONICOS DE LOS PADRES DE FAMILA POR UNA UNICA CUENTA CORREO COORDINADORA (escuela.cees@gmail.com y colegio.cees@gmail.com)). Una vez ejecutado se espera solucionar en buena medida el bajo puntaje en satisfacción de los clientes con respecto al aspecto comunicación.

Seguridad y bienestar de los alumnos en la institución: Despues del análisis de la situación actual de este factor se vio necesario trabajar en todas las áreas tomando las siguientes medidas:

- Cambio en políticas con los encargados del transporte en el proceso de llegada y recogida de los estudiantes.
- Cambio en las políticas de permisos para salida para estudiantes.
- Cambio en las políticas de ingreso de personas al centro educativo en horario de clases.
- Presencia obligatoria de profesores en las horas de entrada y salida de estudiantes.
- Plan para permitir el uso de las instalaciones del centro educativo por parte de la familia de los estudiantes.

Seguimiento constante al nivel de satisfacción en nivel académico: Se propuso el plan para motivación de la lectura y artes: Aprovechando la estructura de correos creados para cada profesor, dirigentes, y la base de datos con las direcciones de correo electrónico de los representantes, se planteó el proyecto de enviar correos electrónicos con lecturas elegidas para los diferentes cursos o



grados y coordinar entre los profesores de las diferentes materias para que se haga un seguimiento de dichas lecturas, las tareas a la casa, las actividades en clases y eventos artísticos del centro educativo debían ser referidos a las lecturas enviadas, así lograr que efectivamente el estudiante realice las lecturas, y lograr una coordinación general en el aspecto académico.

2.2.3. Medir

Se define las deficiencias del proceso.

Si se identifican problemas en la ejecución de los planes deberán ser solucionados antes de realizar un diagnóstico del proceso de mejora, en esta implementación se identificaron los siguientes problemas:

- Dificultades en el seguimiento de las actividades por parte del comité de apoyo. Causa: No existe establecidos horarios para reuniones del comité.
- Problemas para asignación de tareas a los colaboradores encargados de realizarlas. Causa: Contratos y horarios de trabajo de los colaboradores no contemplan este tipo de tareas.
- Falta de socialización del proyecto y de su importancia a todo el plantel educativo. Causa: Descuido por parte del comité de apoyo.

Puntualmente el SISTEMA DE ENVIO Y RECEPCION DE CORREOS ELECTRONICOS DE LOS PADRES DE FAMILIA POR UNA UNICA CUENTA CORREO COORDINADORA inicio su funcionamiento con mucho entusiasmo, generando buenos comentarios de parte de los representantes y alumnos. Cincuenta por ciento de la población de representantes iniciaron su uso, incrementando significativamente la comunicación. Aunque se evidenció un constante crecimiento del número de usuarios, el número todavía no cumplía con las expectativas planteadas. Esta circunstancia impidió se inicie el plan para el fomento de la lectura y arte. Estas y otras dificultades que se presentaron debían ser solucionadas para continuar con el proceso de mejora.

Es importante recalcar que el seguimiento en todas y cada una de las actividades de los planes debe ser ejecutado e impulsado por los directivos del centro educativo y especialmente por las personas asignadas a cada una de las aéreas.



Recopilación de datos referentes al resultado del proceso.

Una vez solucionados los problemas que impiden mejoras importantes en los factores investigados, en esta fase se realizará una nueva encuesta con el objetivo de medir el impacto que la ejecución de los planes está teniendo sobre los factores ingresados al sistema.

El diseño y administración de esta encuesta es similar al utilizado en la fase de análisis para seleccionar los factores claves. Con la diferencia que las preguntas no se refieren al año lectivo anterior, sino al actual, además se especificará claramente a los encuestados el objetivo de la encuesta (medir el impacto de los planes sobre los factores ingresados al proceso de mejora continua).

Resultados de las encuestas

El resultado que los indicadores registren en esta investigación deberán ser comparados con los resultados de la anterior, por cada factor investigado se analizará el impacto de los planes, y tomarán las medidas necesarias para continuar con el proceso de mejora.

2.2.4. Mejorar

A partir del análisis de los problemas y deficiencias que se han dado en el proceso. El comité de apoyo y todos sus integrantes deben trabajar con el objetivo de realizar los correctivos necesarios, fijar nuevas metas, y planificar la ejecución de las mejoras necesarias para lograr el o los objetivos planteados.

Fijar la o las metas del mejoramiento del proceso.

Según el modelo en esta fase se debe generar nuevas metas para el mejoramiento del proceso, basados en las nuevas circunstancias, para solventar las deficiencias, o para convivir con estas, en este proyecto se llegó a las siguientes conclusiones:

Se desarrolla y se lleva a cabo las mejoras sobre una base de ensayo.

Para el Plan de comunicación vía correos electrónicos: Se envió nuevamente varias solicitudes a los representantes que no enviaron su dirección de correo para que lo hagan lo más pronto posible, se asignó esta tarea a cada uno de los



dirigentes de curso o grado, se crearon cuentas de correo para los representantes, se inició el envío de correos de interés para los representantes tocando temas sobre educación, belleza, artículos científicos, etc.; con la intención de motivar el uso del sistema. Fue necesario cambiar el administrador del sistema que anteriormente era la secretaría de rectoría, el nuevo responsable de su administración sería el vicerrector.

Estas mejoras en el sistema de correos debían permitir llevar a cabo el proyecto de motivación de la lectura y artes.

Fue necesario realizar ajustes a las políticas de seguridad, asignación de una persona específica para atender el timbre de la institución y solicitar que la persona que llega se identifique. Y así varios cambios en pro de la mejora de los procesos clave.

2.3.5. Evaluar

En esta fase del proceso se debe realizar una nueva evaluación, esta evaluación se realizará al final del año lectivo, mediante una encuesta con igual formato a la realizada en el proceso de medir.

Objetivo: Evaluar en función del criterio subjetivo de los clientes el estado de los factores claves que han sido parte del proceso de mejora continua.

Se debe realizar un estudio comparativo entre los valores de los indicadores de la primera evaluación, que tuvo como objetivo conocer el estado de cada uno de los factores clave al inicio del proceso de mejora, con esta última evaluación que nos permitirá realizar los siguientes estudios:

Determinar el impacto de las mejoras sobre el proceso.

Mediante un estudio comparativo entre los valores resultantes de los indicadores de las dos investigaciones, la inicial y la final en el período se determinarán el grado de impacto que la ejecución de los planes ha tenido en los factores clave de esta investigación.



Estandarizar el proceso y se verifica el mejoramiento en curso.

Además de determinar el impacto de los planes en los factores del servicio trabajados en el proceso de mejora, se debe estandarizar los procesos de los servicios cuyos impactos han sido positivos.



Capítulo 3. Resultados obtenidos y análisis.

Antecedentes: La investigación se realizó para el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría, su finalidad era diagnosticar el estado inicial de los factores o aspectos claves del servicio educativo (iniciar el proceso de mejora continua), y además ser parte del trabajo de esta tesis.

Muestra/censo: La investigación se realizó sobre toda la población (censo) de la institución.

Total de alumnos del colegio: 150, se realizaron 141 encuestas, hubo 9 alumnos que no realizaron las encuestas.

Total de Representantes del colegio: 150, se realizaron 135 encuestas, 15 representantes no enviaron sus formularios llenos.

Total de alumnos de la escuela: 93, se realizaron 86 encuestas, 7 alumnos no entregaron sus cuestionarios.

Recogida de datos: La encuesta para los alumnos del colegio se realizó en el aula, el formulario de la encuesta para los representantes del colegio y escuela fueron enviados y llenados en casa. Los dirigentes de cada curso y grado fueron capacitados para entregar, guiar el llenado, y recoger los formularios. Se solicitó repetir las encuestas, cuya lectura sea difícil, además se realizaron esfuerzos por lograr entrevistar a toda la población. Se utilizaron cuatro formularios (ver anexo III):

- Encuesta alumnos colegio.
- Encuesta representantes colegio.
- Encuesta representantes escuela.

Presentación de resultados: Siguiendo la metodología planteada, se identificó los factores claves del servicio educativo, se realizaron las encuestas para evaluar el estado de satisfacción (rendimiento percibido) de cada uno de ellos. Los resultados de las encuesta fueron tabulados en la aplicación estadística SPSS. Los informes impresos resultantes fueron clasificados de la siguiente manera:



- Informe: Encuesta representantes del colegio.
- Informe: Encuesta alumnos del colegio.
- Informe: Encuesta representantes de la escuela

Estos informes se dividieron en dos partes: la investigación del aspecto académico, y la investigación de los demás aspectos del servicio educativo.

Además de los informes impresos, la aplicación SPSS permite realizar análisis de la información resultante desde diversas perspectivas. Se podrá ver los resultados clasificados por los diversos valores que toman las variables de la investigación. Por ejemplo podemos desplegar los resultados respecto al género del alumno, por curso (especialización) o grado, padres de colegio, alumnos, etc.

3.1. Análisis de resultados del nivel académico.

En este documento se presentan dos ejemplos de los cursos primero de ciencias y primero de comunes, donde se detalla el procedimiento seguido para la obtención de los resultados.

Objetivo 1: Identificar las materias más importantes desde la perspectiva de los clientes, y su nivel de satisfacción por cada curso y grado.

Objetivo 2: Comparar la calificación referente al rendimiento percibido de cada una de estas materias con su respectivo objetivo de satisfacción.

Resultados Curso: 1ro de Ciencias. Total de alumnos 10, en la tabla 13 se presenta el detalle de las calificaciones de las materias A, B, C y D con el rendimiento percibido.

Tabla 13. Detalle de calificaciones 1ro de Ciencias.

Curso	Materia A	Calif. matA	Materia B	Calif. matB	Materia C	Calif. matC	Materia D	Calif. matD
1 de ciencias	MATEMATICAS	2	CCNN	2	INGLES	4	SOCIALES	4
1 de ciencias	INGLES	3	LENGUAJE	3	MATEMATICAS	3	CCNN	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	3	SOCIALES	3	INGLES	3	CCNN	2
1 de ciencias	SOCIALES	4	MATEMATICAS	3	INGLES	2	CCNN	4
1 de ciencias	MATEMATICAS	4	CCNN	3	INGLES	2	SOCIALES	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	2	CCNN	2	INGLES	4	SOCIALES	4
1 de ciencias	INGLES	3	LENGUAJE	3	MATEMATICAS	3	CCNN	3
1 de ciencias	MATEMATICAS	3	SOCIALES	3	INGLES	3	CCNN	2
1 de ciencias	SOCIALES	4	MATEMATICAS	3	INGLES	2	CCNN	4
1 de ciencias	MATEMATICAS	4	CCNN	3	INGLES	2	SOCIALES	3

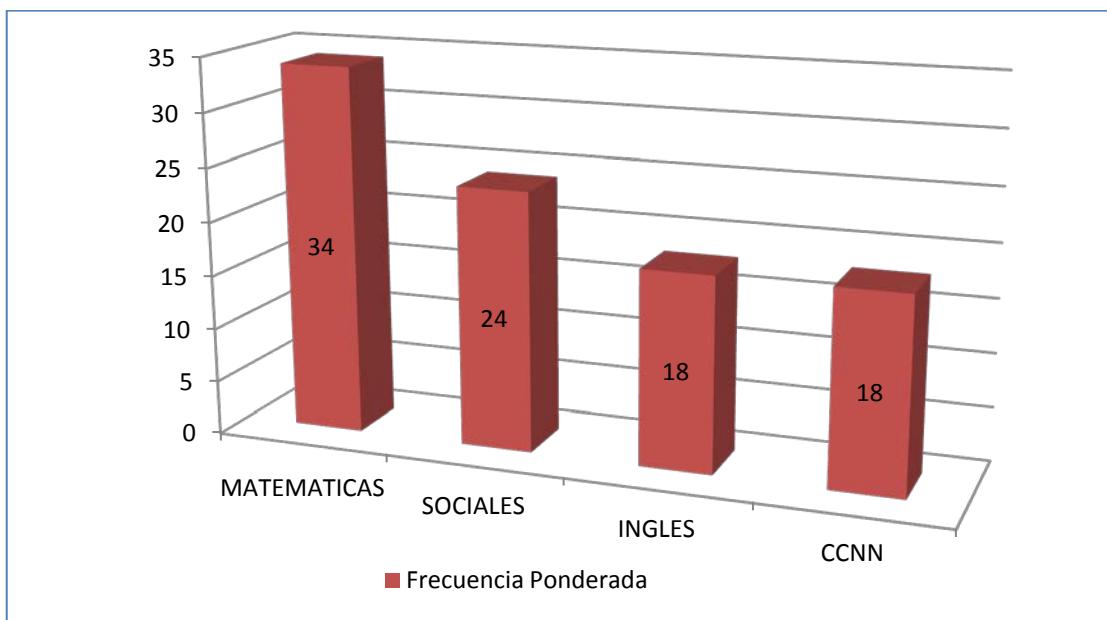
La tabla 14 detalla el procedimiento seguido para el cálculo de la frecuencia ponderada de cada una de las materias nombradas en la encuesta.

Tabla 14. Cálculo de la frecuencia ponderada por materia. Curso 1ro de Ciencias.

Materia	nombrada en la	frec.	Factor de ponderación	Frecuencia Ponderada
CCNN	materia B	4	3	12
CCNN	materia D	6	1	6
Total CCNN				18
INGLES	materia A	2	4	8
INGLES	materia C	8	2	16
Total INGLES				24
LENGUAJE	materia B	2		6
Total LENGUAJE				6
MATEMATICAS	materia A	6	4	24
MATEMATICAS	materia B	2	3	6
MATEMATICAS	materia C	2	2	4
Total MATEMATICAS				34
SOCIALES	materia A	2	4	8
SOCIALES	materia B	2	3	6
SOCIALES	materia D	4	1	4
Total SOCIALES				18
Total general				100

En la ilustración 11 se presenta gráficamente las 4 cuatro materias con mayor frecuencia ponderada.

Ilustración 11. Materias más importantes y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Ciencias.





Según la metodología la importancia de cada materia está relacionada con su frecuencia ponderada. De tal modo que en la ilustración 11 podemos observar que la materia Matemáticas es la más importante, su frecuencia ponderada es 34, seguida por Sociales con una frecuencia ponderada de 24, e Inglés y CNN, con 18.

Para calcular la calificación de una materia x curso se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación materia x curso} = \frac{\sum_n^1 \text{valor cuantitativo (rendimiento percibido)}}{n \text{ (veces que se nombró la materia)}}$$

En las tablas 15, 16, 17 y 18 se detallan las calificaciones asignadas a cada una de las 4 materias más importantes, su valor cuantitativo, y la calificación de la materia en este curso.

Tabla 15. Calificaciones de Matemáticas, su rendimiento percibido y calificación. Curso 1ro de Ciencias.

Materias	Percepción subjetiva del rendimiento percibido (cualitativo)	valor cuantitativo (rendimiento percibido)	Calificación materia por curso
MATEMATICAS	EXCELENTE	4	
MATEMATICAS	EXCELENTE	4	
MATEMATICAS	BUENO	3	
MATEMATICAS	REGULAR	2	
MATEMATICAS	REGULAR	2	
n = 10		30	3

Tabla 16. Calificaciones de Sociales, rendimiento percibido y calificación. Curso 1ro de Ciencias.

Materias	Percepción subjetiva del rendimiento percibido (cualitativo)	valor cuantitativo (rendimiento percibido)	Calificación materia por curso
SOCIALES	EXCELENTE	4	
SOCIALES	BUENO	3	
SOCIALES	BUENO	3	
SOCIALES	BUENO	3	



SOCIALES	BUENO	3	
n= 8		28	3,5

Tabla 17. Calificaciones de CCNN, rendimiento percibido, y calificación. Curso 1ro de Ciencias.

Materias	Percepción subjetiva del rendimiento percibido (valor cualitativo)	valor cuantitativo (rendimiento percibido)	Calificación materia por curso
CCNN	EXCELENTE	4	
CCNN	EXCELENTE	4	
CCNN	BUENO	3	
CCNN	REGULAR	2	
n = 10		28	2,8

Tabla 18. Calificaciones de Ingles y su rendimiento percibido. Curso 1ro de Ciencias.

Materias	Percepción subjetiva del rendimiento percibido (valor cualitativo)	Rendimiento Percibido por materia y por curso	Calificación materia por curso
INGLES	EXCELENTE	4	
INGLES	EXCELENTE	4	
INGLES	BUENO	3	
INGLES	REGULAR	2	
INGLES	REGULAR	2	
INGLES	REGULAR	2	
n = 10		28	2,8

En la tabla 19 se lista en orden de importancia las 4 materias y su calificación (rendimiento percibido).

**Tabla 19. Materias más importantes y su calificación (rendimiento percibido) del curso 1ro de Ciencias.**

Materias		Rendimiento percibido (calificación por materia)
A	MATEMATICAS	3
B	SOCIALES	3,5
C	INGLES	2.8
D	CCNN	2.8

Objetivos de satisfacción: Cada una de las materias más importantes está asociada con un objetivo de satisfacción. En la tabla 20 se lista en orden de importancia las materias con el porcentaje y valor del su objetivo.

Tabla 20. Objetivos de satisfacción por materia.

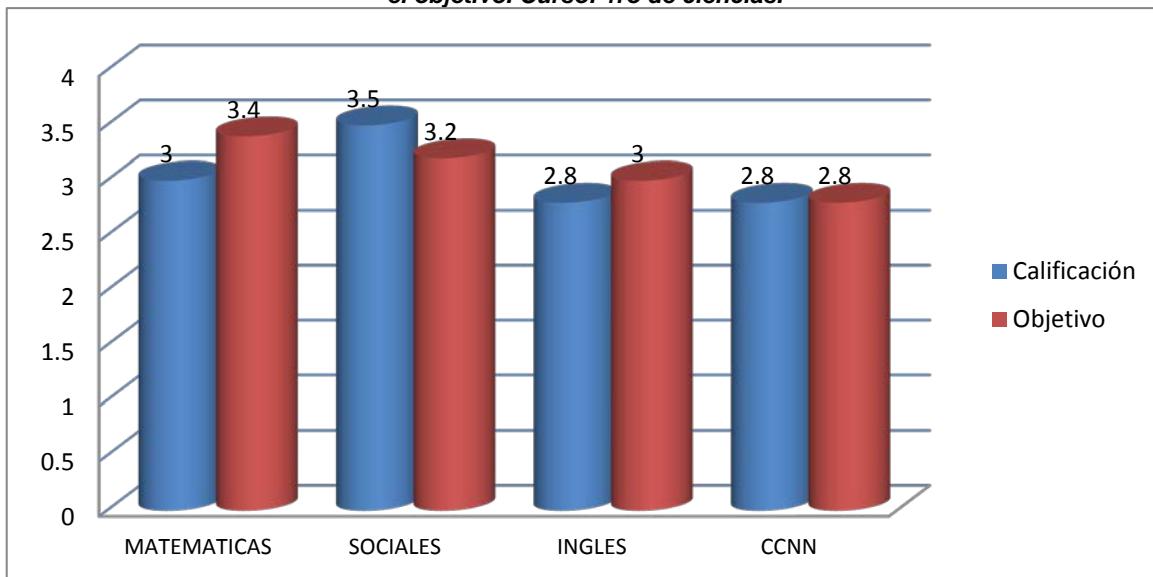
MATERIA	Objetivo de satisfacción %	Valor del Objetivo
Materia A	85%	3,4
Materia B	80%	3,2
Materia C	75%	3
Materia D	70 %	2,8

En la tabla 21 se listan las materias más importante y la comparación de su calificación con el objetivo asignado. Las materias cuya calificación sea menor el objetivo estarán escritas en color rojo.

Tabla 21 Materias más importantes, su calificación y diferencia entre su calificación y objetivo de satisfacción. Curso 1ro de Ciencias.

	Materia	Rendimiento Percibido	porcentaje objetivo de satisfacción	objetivo	Diferencia objetivo calificación
A	MATEMATICAS	3	85%	3,4	-0,4
B	SOCIALES	3,5	80%	3,2	0,3
C	INGLES	2,8	75%	3	-0,2
D	CCNN	2,8	70%	2,8	0

Ilustración 12. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de ciencias.



En la ilustración 12 se puede observar que Matemáticas es la materia con la mayor frecuencia ponderada, entonces según esta metodología será tratada como la más importante, el objetivo de satisfacción a cumplir es 85% de aceptación, en este curso esta materia e Ingles están por debajo del objetivo, entonces es recomendable realizar los esfuerzos necesarios cambiar esta situación.

Resultados Curso: Primero de comunes (10 alumnos).

Tabla 22 Detalle de calificaciones 1ro de comunes.

curso	Materia A	Calif. matA	Materia B	Calif matB	Materia C	Calif matC	Materia D	Calif matD
1 de comunes	LENGUAJE	1	NATACION	3	MUSICA	3	MATEMATICAS	4
1 de comunes	INGLES	2	MATEMATICAS	3	NATACION	2	MUSICA	2
1 de comunes	MATEMATICAS	3	INGLES	3	SOCIALES	3	CCNN	2
1 de comunes	SOCIALES	4	INGLES	3	MATEMATICAS	4	CCNN	4
1 de comunes	MATEMATICAS	4	INGLES	3	MUSICA	2	SOCIALES	3
1 de comunes	MATEMATICAS	2	SOCIALES	3	CCNN	4	INGLES	4
1 de comunes	MATEMATICAS	3	INGLES	2	SOCIALES	2	DIBUJO	3
1 de comunes	MATEMATICAS	2	SOCIALES	3	CCNN	3	LENGUAJE	2
1 de comunes	INGLES	2	COMPUTACION	3	MATEMATICAS	2	SOCIALES	2
1 de comunes	CCNN	3	LENGUAJE	2	MATEMATICAS	3	MUSICA	3

Tabla 23. Listado de materias y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Comunes.

	Materia	Frec. Ponderada
A	Total MATEMATICAS	30
B	Total INGLES	21
C	Total SOCIALES	16
D	Total CCNN	10
	Total LENGUAJE	8
	Total MUSICA	6
	Total NATACION	5
	Total COMPUTACION	3
	Total DIBUJO	1
	Total general	100

Ilustración 13. Materias más importantes y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Comunes.

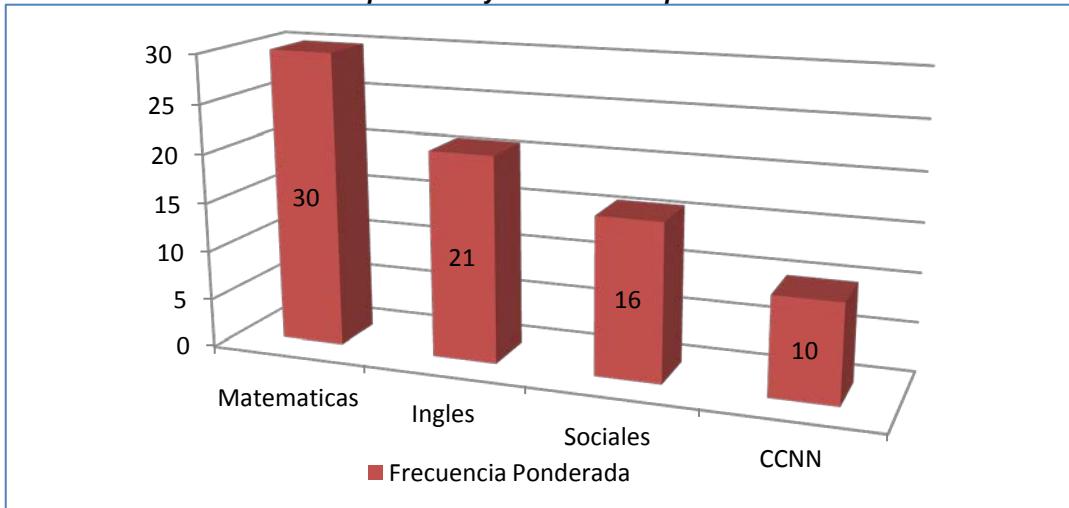
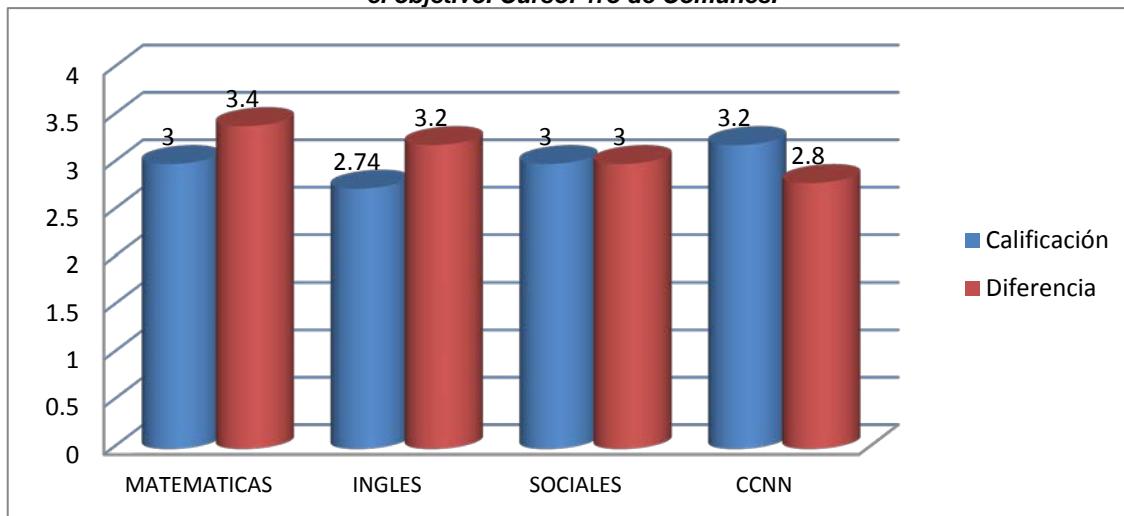


Tabla 24. Materias más importantes, su calificación y comparación entre su calificación y objetivo de satisfacción. Curso 1ro de Comunes.

	Materia	Rendimiento Percibido	porcentaje objetivo	Calificación objetivo	Diferencia objetivo calificación
A	MATEMATICAS	3	85%	3,4	-0,4
B	INGLES	2,74	80%	3,2	-0,46
C	SOCIALES	3	75%	3	0
D	CCNN	3,2	70%	2,8	0

Ilustración 14. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de Comunes.



Matemáticas e Ingles están por debajo de objetivo de satisfacción, es recomendable realizar un seguimiento y esfuerzos para lograr mejorar estas calificaciones.

Análisis global de las materias por curso y la comparación de su calificación con el objetivo de satisfacción. En las siguientes tablas se muestran los resultados globales del colegio en las materias A, B, C y D por cada curso. Las materias con las calificaciones menores al objetivo, están marcadas con rojo.

Tabla 25. Materia A, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo

Curso	Número de alumnos	Materia A	Frecuencia Ponderada	Calificación	DIFERENCIA CALIFIC. OBJETIVO
8vo Básica	18	MATEMATICAS	64	3,6	0,2
9no Básica	18	MATEMATICAS	62	3,1	-0,3
10mo de Básica	19	MATEMATICAS	67	3,2	-0,2
1ro Ciencias	10	MATEMATICAS	34	3,6	0,2
1ro Comunes	10	MATEMATICAS	30	3,4	0
2do Ciencias	12	QUIMICA	29	3,2	-0,2
2do informática	14	MATEMATICAS	37	3,6	0,2
2do Turismo	4	ECOTURISMO	16	2,6	-0,8
3ro Ciencias	8	MATEMATICAS	22	3,2	-0,2
3ro Informática	14	INFORMATICA	31	2,9	-0,5
3ro Turismo	14	ECOTURISMO	29	3,1	-0,3

**Tabla 26. Materia B, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo**

Curso	Número de alumnos	Materia B	Frecuencia Ponderada	Calificación	DIFERENCIA CALIFIC. OBJETIVO
8vo Básica	18	CCNN	38	3,7	0,5
9no Básica	18	LENGUAJE	36	3,1	-0,1
10mo de básica	19	SOCIALES	38	3,5	0,3
1ro Ciencias	10	INGLES	24	3,4	0,2
1ro Comunes	10	INGLES	21	3,2	0
2do Ciencias	12	MATEMATICAS	29	3,2	0
2do informática	14	INFORMATICA	27	3,8	0,6
2do Turismo	4	AGENCIA DE VIAJES	8	2	-1,2
3ro Ciencias	8	INGLES	14	3	-0,2
3ro Informática	14	CONTABILIDAD	30	3,5	0,3
3ro Turismo	14	AGENCIA DE VIAJES	24	3	-0,2

Tabla 27. Materia C, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo

Curso	Número de alumnos	Materia C	Frecuencia Ponderada	Calificación	DIFERENCIA CALIFIC. OBJETIVO
8vo Básica	18	LENGUAJE	36	3,5	0,5
9no Básica	18	SOCIALES	34	3,14	0,1
10mo de Básica	19	CCNN	34	3	0,0
1ro Ciencias	10	SOCIALES	18	3	0,0
1ro Comunes	10	SOCIALES	16	3	0,0
2do Ciencias	12	BIOLOGIA	21	2,85	-0,2
2do informática	14	INGLES	15	3,66	0,7
2do Turismo	4	CONTABILIDAD	8	3,33	0,3
3ro Ciencias	8	CCNN	11	3,25	0,3
3ro Informática	14	MATEMATICAS	28	3,6	0,6
3ro Turismo	14	INGLES	22	2,5	-0,5

Tabla 28. Materia D, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo

Curso	Número de alumnos	Materia D	Frecuencia Ponderada	Calificación	DIF. CALIFIC. OBJETIVO
8vo Básica	18	SOCIALES	24	3,7	0,9
9no Básica	18	INGLES	24	3,1	0,3
10mo de Básica	19	LENGUAJE	23	3,0	0,2



1ro Ciencias	10	CCNN	18	3,0	0,2
1ro Comunes	10	CCNN	10	2,8	0
2do Ciencias	12	INGLES	13	2,7	-0,09
2do informática	14	FISICA	14	2,5	-0,3
2do Turismo	4	INGLES	6	3,3	0,53
3ro Ciencias	8	BIOLOGIA	9	3,0	0,2
3ro Informática	14	HARDWARE Y REDES	14	3,5	0,7
3ro Turismo	14	CONTABILIDAD	22	3,6	0,8

3.1.4. Discusión.

Se puede observa que Matemáticas es la materia con mayor frecuencia ponderada, a excepción de los cursos de especialidad donde las materias referentes a su especialización son las que mayor frecuencia acumulada presentan.

Matemáticas presenta calificaciones inferiores al objetivo en noveno de básica, décimo de básica y tercero de Ciencias. La materia Informática en el curso 3ro de Informática tiene una calificación de 2,9, está por debajo del objetivo en 0,5 puntos. En 2do de Turismo, la materia Ecoturismo presenta una calificación 0,8 puntos por debajo del objetivo, cada materia que esté por debajo del objetivo deberá ser objeto de análisis, y ser tratado como prioritario mejorar esta situación.

Como conclusión del análisis del resultado de esta pregunta se planteó las siguientes estrategias:

- Trabajar más intensamente en la capacitación y seguimiento de los profesores de estas materias.
- Se instauró que en las ferias de ciencia que se realicen en adelante se trabaje mucho en presentar los avances en la materia Matemáticas.

A partir de estos resultados se estableció realizar un seguimiento a los profesores que presenten las menores calificaciones.

Como resultado del análisis de la materia de Computación se concluyó que es necesario actualizar los equipos, además se delegó a las autoridades docentes realizar el seguimiento para mejorar esta calificación.



La baja calificación de Ingles en la escuela motivo se planteen realizar varios cambios en esta área.

Estos resultados fueron presentados a los profesores, indicando que se realice un informe por cada materia, detallando los problemas y las posibles soluciones para mejorar la calidad de las mismas.

3.2. Factores claves del servicio.

Los resultados de las encuestas sobre el beneficio percibido en cada factor del servicio se presentaron mediante tablas ver tabla 29, donde se lista cada aspecto investigado con su respectiva calificación.

La **Calificación** es el promedio o media de las calificaciones (valoración del grado de rendimiento percibido por parte de los clientes hacia los aspectos del servicio investigados). Todo aspecto que tenga un valor menor a tres (bueno) deberá ser analizado.

Ilustración 15. Escala de calificación.



Porcentaje de inconformes: Se refiere al porcentaje de calificaciones menores a bueno (3) de cada aspecto.

3.2.1. Resultados representantes Colegio.

Tabla 29. Calificación aspectos del servicio (representantes colegio).

	TEMAS ENCUESTA	Calificación	porcentaje inconformes
A	ATENCION Y TRATO DE LOS PROFESORES	3,65	0
B	ATENCION Y TRATO ADMINISTRACION	3,62	2,7
C	COMUNICACIÓN PROFESORES - PADRES	3,32	9,5
D	INFORMACION PROGRAMAS DE ESTUDIO	3,02	13,6
E	INFORMACION SOBRE LA MARCHA ACADÉMICA.	3,03	18,9
F	APOYO PROBLEMAS ACADEMICOS	3,12	12,2
G	APOYO PROBLEMAS PERSONALES - EDUCACION	3,11	13,5
H	TAREAS A LA CASA. CALIFICACION	3,15	9,15
I	SOLUCION DE QUEJAS. CALIFICACION	2,99	24,4



J	DISCIPLINA. CALIFICACION:	3,31	10,8
K	EDUCACION DE VALORES	3,28	8,1
L	ORGANIZACIÓN DE JORNADAS DEPORTIVAS.	2,68	23
M	FOMENTO DEPORTE.	2,94	23
N	CLASES DE NATACION	2,87	4,1
O	TRANSPORTE	3,31	1,4
P	SEGURIDAD	3,2	12
Q	SALIDAS VISITAS	2,88	27,1

Media: 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo

En la ilustración 16 se presenta gráficamente cada factor y su calificación. Ejemplo el factor **L. Organización de jornadas deportivas**, tiene una calificación de 2,7 entre regular y bueno, visualmente podemos identificar cuáles factores tienen la menor calificación. En la ilustración 17 se despliega por cada factor su porcentaje de inconformidades, el factor **I. Solución de Quejas** tiene un porcentaje de inconformidad de 24.4%, los factores con porcentajes de inconformidad mayores a 10 % deberán ser analizadas.

Ilustración 16. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes de colegio.

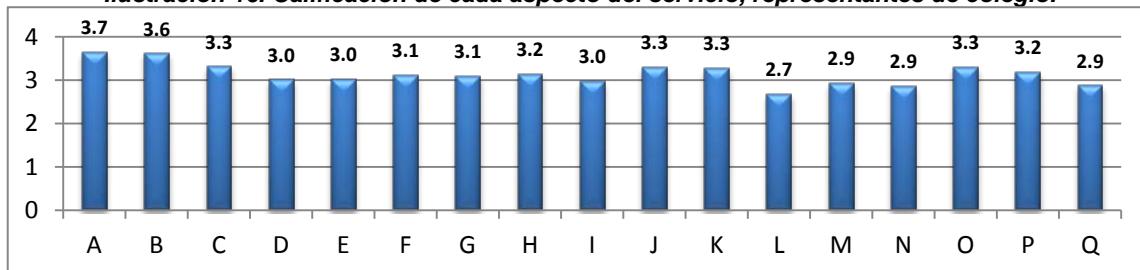
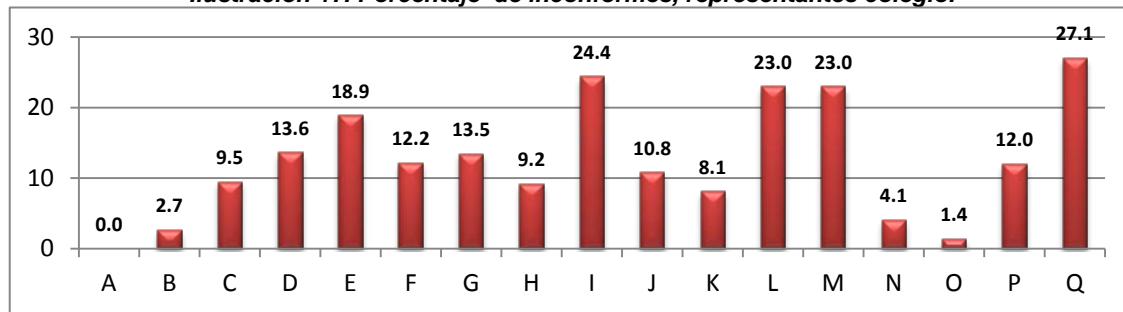


Ilustración 17. Porcentaje de inconformes, representantes colegio.





3.2.2. Resultados alumnos colegio.

. **Tabla 30. Calificación aspectos del servicio (alumnos colegio).**

	Pregunta	Calificación (MEDIA)	Porcentaje Inconformes
A	Atención y trato recibido por parte de los profesores.	3,32	7,60
B	El apoyo para resolver sus problemas personales y de convivencia.	3,23	15,10
C	El apoyo que se presta para resolver sus problemas académicos.	3,14	12,10
D	Compañerismo dentro del curso.	3,23	15,10
E	Aseo en el Aula y patios	2,85	28,70
F	Confort y comodidad en las aulas.	2,88	22,70
G	Estado de los pupitres, pizarrones y demás materiales de su aula.	2,98	28,80
H	Ambiente de trabajo en clases.	3,15	13,60
I	Estado de los baños.	2,09	31,80
J	Control de la disciplina	3,35	12,10
K	La formación en Valores que se da en el C.E.E.S.	3,36	9,10
L	Jornadas Deportivas organizadas por el C.E.E.S.	2,92	27,30
M	Transporte escolar	3,44	9,10
N	El servicio de bar	3,28	12,10
O	El fomento de la lectura en el colegio.	3,00	19,70
P	¿Qué opina de las clases de natación?	2,89	31,80
Q	Quejas	2,86	30,30
R	Organización de eventos del CEES.	2,82	37,90

Media: 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo

Ilustración 18. Calificación de cada aspecto del servicio, alumnos colegio.

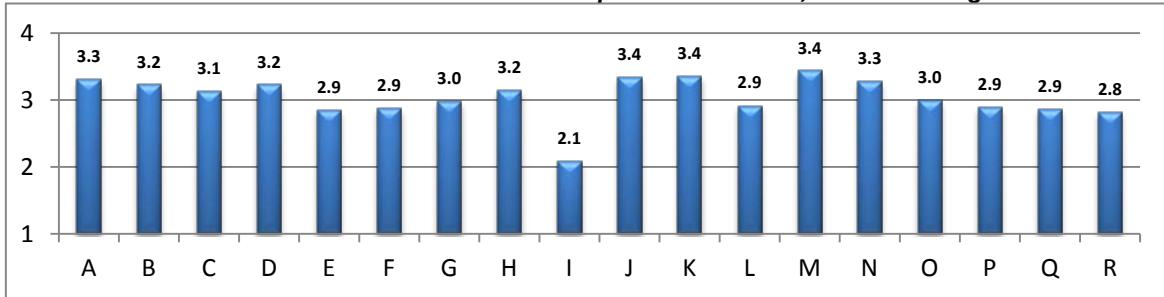
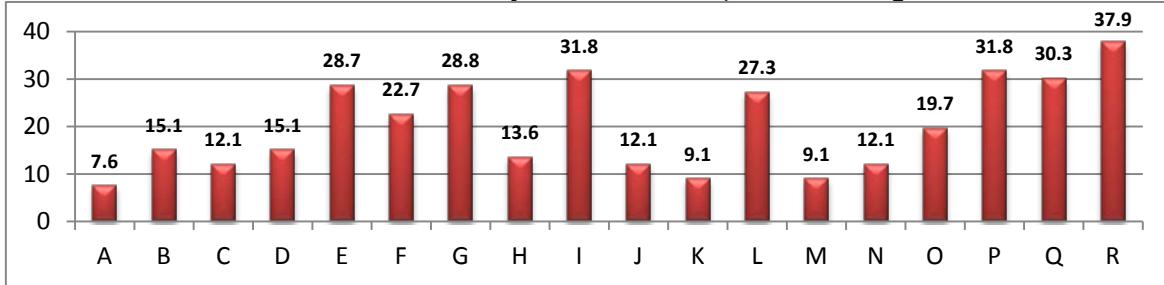


Ilustración 19. Porcentaje de inconformes, alumnos colegio.

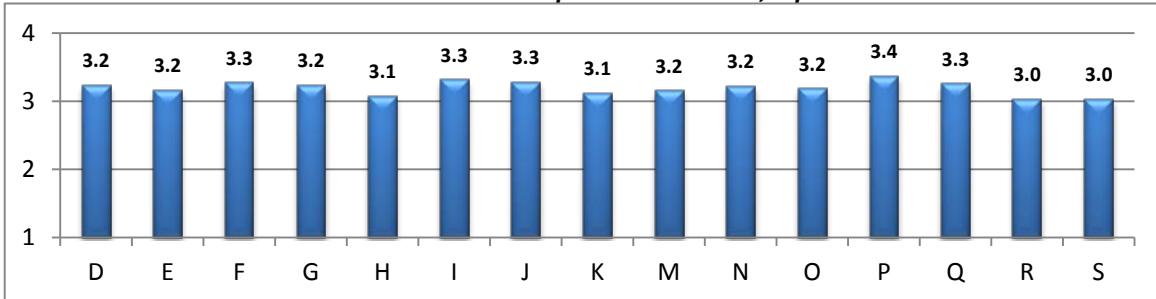
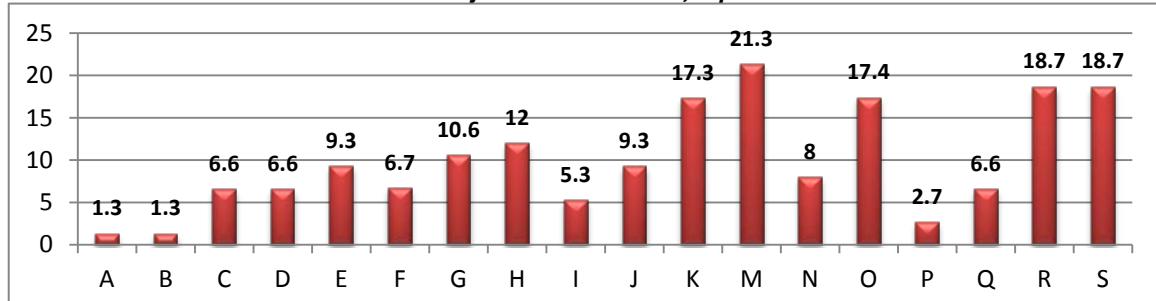


3.2.3. Resultados representantes escuela.

Tabla 31. Calificación aspectos del servicio (representantes escuela).

	TEMAS ENCUESTA	Calificación (Media)	porcentaje inconformes
A	ATENCION Y TRATO DE LOS PROFESORES		1,3
B	ATENCION Y TRATO ADMINISTRACION		1,3
C	COMUNICACIÓN PROFESORES - PADRES		6,6
D	INFORMACION SOBRE LA MARCHA ACADÉMICA.	3,24	6,6
E	APOYO PROBLEMAS ACADEMICOS	3,17	9,3
F	APOYO PROBLEMAS PERSONALES - EDUCACION	3,27	6,7
G	TAREAS A LA CASA.	3,24	10,6
H	SOLUCION DE QUEJAS.	3,08	12
I	DISCIPLINA. CALIFICACION:	3,32	5,3
J	EDUCACION DE VALORES	3,28	9,3
K	FOMENTO DEL DEPORTE	3,12	17,3
M	CLASES DE NATACION	3,16	21,3
N	TRANSPORTE	3,23	8
O	SEGURIDAD	3,19	17,4
P	SALIDAS VISITAS	3,37	2,7
Q	TALLERES	3,26	6,6
R	BAR	3,03	18,7
S	EVENTOS	3,03	18,7

Media: 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo

Ilustración 20. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes escuela.**Ilustración 21. Porcentaje de inconformes, representantes escuela.**

Estos resultados deberán ser registrados para ser comparados con sus similares de las siguientes investigaciones, el resultado de esta comparación indicará el impacto ya sea positivo o negativo en la percepción del cliente con respecto a los factores investigados.

Discusión:

Estos resultados evidenciaron problemas en varios de los aspectos investigados:

- **C. Comunicación profesores.**
- **E. Información sobre la marcha académica.**
- **D. Información programas de estudio.**
- **I. Solución de quejas.**
- **G. Apoyo problemas personales – educación.**

Al analizar el alto porcentaje de inconformidad en estos aspectos, sumado a los resultados de la encuesta realizada a los clientes que salieron de la institución, se evidenció que existe un problema en la comunicación entre los representantes y la institución, también no existe una política ni procedimientos a seguir ante una queja o consulta de los clientes. Esto motivó que se plantee como primer plan la



construcción de un sistema de correos electrónicos, con el objetivo de mejorar la calificación de estos factores. Ver Anexo IV.

Lo baja calificación de la organización de las jornadas deportivas motivo cambios en las políticas referentes a este factor, se decidió dar mayor protagonismo a los alumnos en su organización, y se creó una comisión que de seguimiento a los campeonatos inaugurados.

El alto nivel de inconformes en el factor de seguridad originó cambios en el proceso de ingresos y salidas de los estudiantes del centro educativo, seguimiento estricto sobre el uso del cinturón de seguridad en las busetas de transporte, y la instalación de cámaras de video para mayor seguimiento de los estudiantes.

A pesar que natación tiene una calificación entre 2,9 y 3,25 (bueno), el porcentaje de inconformes en la escuela es 21,5 %, después del análisis se concluyó solicitar al profesor cambie su actitud de entrenador a profesor con los alumnos de la escuela, se cambió de combustible para calentar la piscina.

Varios análisis más fueron realizados con la información generada por la investigación, muchos detalles ocultos, se exteriorizaron. Es tarea de las autoridades de la institución seguir con el proceso de mejora.



Conclusiones

En esta tesis se ha afrontado el problema que se presenta en algunos centros educativos de la ciudad, específicamente el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría, la estadística administrativa muestra que la población estudiantil presenta un elevado número de deserciones, compensado muy al límite por nuevos ingresos, situación recurrente que impide el crecimiento de la organización.

Con el objetivo de cambiar esta situación este trabajo de tesis propone el diseño e implementación de un sistema de indicadores que utilizando un modelo de mejora continua orientado al servicio, trabaje sobre los factores primordiales que influyen en el grado de fidelidad de los clientes actuales, sin descuidar los demás factores del servicio. Creemos que si se logra disminuir el número de alumnos que abandonan la institución se podrá crecer en una forma sostenible, y por ende se asegurar la existencia de la misma.

El objetivo planteado fue: **Elaborar un sistema de mejoramiento continuo que trabaje sobre factores primordiales que influyen en el grado de fidelidad de los clientes hacia un centro educativo, sin descuidar los demás factores del servicio.**

La combinación de la estructura de un sistema de indicadores alimentado por la información generada por las encuestas y el modelo de mejora continua SAMME, permite realizar en forma metodológica el monitoreo del nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los factores claves del servicio educativo. La información generada por los indicadores aportar elementos de juicio para la toma de decisiones en el proceso de mejora continua y genera la experiencia que nutre el siguiente ciclo del proceso.

Lograr incrementar el nivel de satisfacción en los factores críticos del servicio educativo (cumplir con las expectativas generadas por la institución, dar oído y seguimiento de Quejas y reclamos de los clientes), mejora la actitud del cliente hacia la institución incrementando así su fidelidad, y por ende la probabilidad de recompra, alcanzar esta meta es el objetivo de esta implementación del sistema.



Para el cumplimiento del objetivo general se identificaron los siguientes Objetivos Específicos:

Objetivo Específico 1: Elaborar un Método que permita extraer información de los clientes actuales (alumnos y padres de familia), para identificar los factores primordiales que influyen en la fidelidad hacia el centro de educativo.

Se utilizó como herramienta de investigación la encuesta de auto llenado. Debido a la facilidad de acceso a toda población permitió la ejecución de censo, las encuestas dirigidas a los alumnos se realizaron en el aula y fue supervisada por cada uno de sus dirigentes, las encuestas dirigidas a los representantes, después de la ejecución de pruebas fueron enviadas por medio de los estudiantes para que sean contestadas en sus hogares. Y los mismos dirigentes de cada grado o curso fueron los encargados de recolectar las encuestas. El nivel de no contestación fue mínimo, la tabulación de datos y generación del informe fue realizado en el software estadístico IBM SPSS versión 19 en un entorno Windows.

Conclusión: Con el apoyo de la institución y de los profesores dirigentes resultó exitoso el proceso de recolección de la información, el costo de la encuesta se reduce al mínimo, y puede ser realizada fácilmente.

Recomendaciones: Es importante trabajar en el diseño del cuestionario, las pruebas del cuestionario deben ser cuidadosamente ejecutadas, ya que de estas depende la calidad de la información recibida. Es conveniente comunicar a los representantes el motivo de la investigación, y una vez realizada la encuesta se debe chequear detenidamente la información recolectada, además informar que actividades y planes han sido generados a partir de la investigación.

No olvidar que el llenado de encuestas en casa genera una incomodidad a los representantes y alumnos, por tal motivo deben ser utilizadas cuidadosamente.

Objetivo específico 2: Analizar y jerarquizar los factores identificados. Con miras a la realización de un plan operativo enfocado en los mismos.

Para cumplir este objetivo se liga a cada factor del servicio con un indicador, para cuantificar su nivel de satisfacción.

Para el análisis y jerarquización de los factores fue necesaria la creación de un **Comité de Apoyo**. Entre sus principales funciones fueron el análisis, selección de



los factores a ser mejorados y apoyo en el desarrollo de los planes. En este proceso se seleccionaron los siguientes aspectos del servicio educativo con miras a la realización de planes enfocados a lograr su mejorara.

- **Comunicación de la institución con los padres de familia.**
- **Seguridad y bienestar de los alumnos en la institución.**
- **Seguimiento constante al nivel de satisfacción en nivel académico.**

Es importante recalcar los demás factores que no fueron ingresados en el proceso de mejora continua, pero fueron monitoreados por el sistema de indicadores.

Conclusiones: Creo que los indicadores seleccionados, el planteamiento de los objetivos de satisfacción, y la metodología utilizada aportaron elementos de juicio que permiten analizar, priorizar, elaborar, y monitorear estrategias que logren incrementar la satisfacción de los clientes con respecto al servicio que brinda la institución.

La implementación de sistema de correos electrónicos facilitó en gran medida la comunicación entre los representantes y la institución. Los cambios en las políticas de seguridad fueron positivos, los alumnos y representantes notaron los esfuerzos realizados para mejorar este factor. La continuidad, monitoreo y éxito de las estrategias desarrolladas depende del seguimiento y empuje de las autoridades de la institución.

Los indicadores construidos para el monitoreo del aspecto académico generaron mucha información, la comparación de estos con los objetivos planteados motivaron gran cantidad de discusión. A partir de este análisis se inicio el seguimiento de las materias que el sistema indicó deben ser mejoradas.

Recomendaciones: En el análisis para la selección de los factores claves sobre los cuales se ejecutarán las mejoras es importante recordar los siguientes aspectos:

- No se puede gestionar los que no se puede controlar. No se puede controlar lo que no se puede medir. No se puede medir lo que no se puede definir.
- No desviar la atención del objetivo principal.
- Los indicadores deben medir los aspectos prioritarios del servicio. Y su funcionamiento debe estar alineado con el objetivo del sistema.



- Factor del servicio ->Indicador -> Sub-objetivos -> Objetivo.
- Los resultados de la encuesta deberá ser la base sobre la cual se realiza el análisis y generación de planes.
- Acudir a la experiencia y el conocimiento de los expertos.

Conclusiones generales.

Concluyo que este sistema es una herramienta metodológica que permite monitorear la calidad de los diferentes aspectos del servicio educativo, y la información que genera aportar elementos de juicio para la toma de decisiones.

El éxito de un proyecto de este tipo depende fundamentalmente del apoyo y convicción por parte de los directivos de la organización, y de un correcto diagnóstico del problema del cual se desprende el objetivo principal del proceso.

Es tarea del consultor, lograr el entusiasmo, convicción y apoyo de los directivos.

Una vez logrado esta meta se podrá continuar con el proceso.



Bibliografía

ACNielsen. (2006). *Consumer-Centric Category Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Albert Navarro Giné, M. M. (2000). *Uso profesional del SPSS*.

Alvarado, J. A. *Fundamentos de inferencia estadística*.

Álvaro, J. A. *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los Proceso*. Publicaciones de la Universidad de Jaume.

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2004). *Estadística para administración y economía* (Séptima Edición ed.). Cengage Learning Editores.

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2000). *Métodos Cuantitativos para los Negocios* (Séptima ed.). International Thomson Editores.

Azofra. (1999).

Barros. (1994).

Chang, R. Y. *Mejora Continua de Procesos*.

Commerce, O. o. (2009). *Mejora Continua del Servicio*. Norwich: TSO.

Czepiel, J. A. (1987). Servicio de encuentros y relaciones de servicio: Implicaciones para la investigación. *ELSAVIER* .

D'Ancona, C. (1996). *METODOLOGIA CUANTITATIVA Y TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL*.

DAY, G. S. (1969). *A two dimensional concept of brand loyalty*.

Europeas, I. (2003). Investigaciones Europeas. *Investigaciones Europeas* , 9 (2), 189.

Hillier, F., & Lieberman, G. (2006). *Introducción a la Investigación de Operaciones* (Octava ed.). Mc graw Hill.

ISO. 9000.

JACOBY, J. y. *Brand loyalty: Measurement and Management*. New York.

James Arthur Finch Stoner, R. E. *Administración*.



James B. Ayers, M. A. (2008). *Retail Supply Chain Management*. Boca Ratón: Auerbach Publications.

James F. Cox, J. G. (2010). *Theory of Constraints Handbook*. New York: Mc Graw Hill.

Mercado, E. (2008). *Hands on Inventory Management*. Auerbach Publications.

Padilla. (1998).

Pamies, D. S. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad Del Cliente*. Madrid: ESIC Editorial.

Rada, V. D. *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. ESIC Editorial.

Rada, V. D. (2001). *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. ESIC Editorial.

Ronen, B. (2005). *The Theory of Constraints: Practice and Research*. IOS Press.

Sierra, W. B. *Manual de Evaluación Psicológica*. Siglo XXI.

Varley, R. (2003). *Retail Product Management, Buying and Merchandising*. Londres: Routledge.

Wild, T. (2002). *Best Practice in Inventory Management* (Segunda Edición ed.). Butterworth Heinemann.

Zeitham, B. y. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for the Future Research*.



Índice de tablas

Tabla 1. Algunas medidas de fidelidad del cliente.....	23
Tabla 2. Indicadores utilizados en la escala "intenciones de comportamiento".	25
Tabla 3. Escala de valores del rendimiento percibido del factor del servicio....	33
Tabla 4. Detalle encuesta aspecto académico, curso 1ro de ciencias.	52
Tabla 5. Materias más importantes por frecuencia ponderada curso 1ro de Ciencias.	53
Tabla 6. Escala para la calificación del nivel de aceptación (rendimiento percibido) de la materia.	54
Tabla 7. Detalle y cálculo de la calificación de Matemáticas en el curso 1ro de Ciencias.	55
Tabla 8. Detalle de las calificación de las materias seleccionadas del curso 1ro de Ciencias.....	55
Tabla 9. Detalle de las materias más importantes, objetivo, y comparación entre la calificación y el objetivo. Curso: 1ro de Ciencias.	56
Tabla 10. Metodología para la calificación.	57
Tabla 11. Calificación aspectos del servicio (representantes colegio).	58
Tabla 12. Detalle por factor.	59
Tabla 13. Detalle de calificaciones 1ro de Ciencias.	69
Tabla 14. Cálculo de la frecuencia ponderada por materia. Curso 1ro de Ciencias.	70
Tabla 15. Calificaciones de Matemáticas, su rendimiento percibido y calificación. Curso 1ro de Ciencias.	71
Tabla 16. Calificaciones de Sociales, rendimiento percibido y calificación. Curso 1ro de Ciencias.	71
Tabla 17. Calificaciones de CCNN, rendimiento percibido, y calificación. Curso 1ro de Ciencias.	72
Tabla 18. Calificaciones de Ingles y su rendimiento percibido. Curso 1ro de Ciencias.	72
Tabla 19. Materias más importantes y su calificación (rendimiento percibido) del curso 1ro de Ciencias.	73
Tabla 20. Objetivos de satisfacción por materia.	73



Tabla 21. Materias más importantes, su calificación y diferencia entre su calificación y objetivo de satisfacción. Curso 1ro de Ciencias.....	73
Tabla 22 Detalle de calificaciones 1ro de comunes.	74
Tabla 23. Listado de materias y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Comunes.....	75
Tabla 24. Materias más importantes, su calificación y comparación entre su calificación y objetivo de satisfacción. Curso 1ro de Comunes.	75
Tabla 25. Materia A, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo.....	76
Tabla 26. Materia B, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo.....	77
Tabla 27. Materia C, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo.....	77
Tabla 28. Materia D, en cada curso del colegio, frecuencia ponderada, calificación y diferencia entre calificación y objetivo.....	77
Tabla 29. Calificación aspectos del servicio (representantes colegio).	79
. Tabla 30. Calificación aspectos del servicio (alumnos colegio).....	81
Tabla 31. Calificación aspectos del servicio (representantes escuela).	82

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Componentes del sistema de indicadores.	17
Ilustración 2. Matriz de personalización del servicio – intensidad de interacción.	20
Ilustración 3. Matriz de actitud relativa – comportamiento de compra repetitivo.	21
Ilustración 4. Etapas del desarrollo de una investigación mediante entrevista.	38
Ilustración 5. Componentes del sistema de indicadores.	46
Ilustración 6. Indicadores del rendimiento percibido.....	48
Ilustración 7. Materias más importantes por su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Ciencias.....	54
Ilustración 8. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de ciencias.	56
Ilustración 9. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes de colegio.	61



Ilustración 10. Porcentaje de inconformes, representantes colegio.	61
Ilustración 11. Materias más importantes y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Ciencias.....	70
Ilustración 14. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de ciencias.	74
Ilustración 15. Materias más importantes y su frecuencia ponderada. Curso 1ro de Comunes.....	75
Ilustración 16. Materias más importantes, nivel de satisfacción y comparación entre su calificación y el objetivo. Curso: 1ro de Comunes.	76
Ilustración 17. Escala de calificación.....	79
Ilustración 18. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes de colegio.....	80
Ilustración 19. Porcentaje de inconformes, representantes colegio.	80
Ilustración 20. Calificación de cada aspecto del servicio, alumnos colegio.....	82
Ilustración 21. Porcentaje de inconformes, alumnos colegio.....	82
Ilustración 22. Calificación de cada aspecto del servicio, representantes escuela.....	83
Ilustración 23. Porcentaje de inconformes, representantes escuela.	83

ANEXOS

ANEXO I. Encuesta No: 0: Selección de Factores Clave del Servicio.

Período: 2010-2011.

Cuenca, 10 de septiembre de 2010

Estimado parente de familia:

Con el firme propósito de servir de la mejor manera a su familia, el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría está implementando un sistema para monitorear el grado de satisfacción que Ud. tiene de nuestro servicio. Para ello le solicitamos de la manera más cordial nos ayude respondiendo la siguiente encuesta.

Datos del Estudiante

Escriba el Curso al que pertenece

Seleccione con una X género del estudiante: Hombre
 Mujer

¿Cómo decide UD si la institución educativa está haciendo un buen trabajo?

Por favor, cite los principales aspectos (expectativas) que UD considera que el CEES le ofreció.

Por favor, Seleccione con una X su nivel de [] Muy Satisfecho. satisfacción general del CFFS:

- Satisfecho.
- Ni Satisfecho, ni insatisfecho.
- Insatisfecho.

Observaciones y Comentarios

Si das pescado a un hombre hambriento, le nutres una jornada.

Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda la vida.

Lao-tsé (570 aC-490 aC) Filósofo chino.

ANEXO II. Entrevista padres de familia o alumnos que salieron del CEES. Duración 3 minutos

Objetivo: Identificar qué motivó su insatisfacción con el CEES. Y qué hizo el CEES ante su insatisfacción.

Nombre del entrevistado: _____ [] Padre []
Alumno

Nombre del estudiante: _____ [] hombre []
Mujer

1. ¿En qué grado o curso ingresó al CEES? _____.

2. ¿Qué expectativas creó en Ud. el CEES para conquistar su atención y llegar a ser cliente?

- [] Infraestructura
[] Nivel Académico
[] Inglés
[] Piscina
[] Recomendaciones. ¿De quién? _____
[] Ubicación Geográfica
[] Otras Razones Especifique: _____

3. ¿Aspectos

Positivos? _____

4. ¿Quién decidió o tuvo la iniciativa de salir del CEES? [] Padre [] Alumno

1. ¿Por qué Salió del CEES?

6. Se quejó con alguien de su insatisfacción	[] Si	¿Con quién? _____ Continúa pregunta 7.
	[] No	¿Por qué? _____ Continúa pregunta 8. _____

7. Hizo algo el CEES para remediar su insatisfacción	[] Si	¿Qué hizo? _____ ¿Quién hizo? _____ Continúa pregunta 8.
	[] No	Continúa pregunta 8.

8. ¿Qué cree que debió haber hecho el CEES para disminuir su insatisfacción?

9. ¿Si el CEES hubiera hecho lo expuesto en la pregunta anterior, UD. seguiría siendo cliente?
[] Si [] No [] tal vez

10. ¿De qué grado o curso salió? _____

11. ¿A qué Institución educativa se cambio? _____

12. ¿Qué le atrajo de esta nueva institución? _____.

Gracias.

ANEXOS III. Encuesta No: 1.1: Estado de satisfacción de los estudiantes padres de Familia de la escuela al inicio del periodo 2010-2011.

Cuenca, 25 de septiembre de 2010

Estimado parent de familia:

Con el firme propósito de servir de la mejor manera a su familia, el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría está implementando un sistema para monitorear el grado de satisfacción que Ud. tiene de nuestro servicio. Para ello le solicitamos de la manera más cordial nos ayude al responder conjuntamente con su hija(o) la siguiente encuesta.

Datos del estudiante

Escriba el grado al que pertenece _____

Número de años en la institución. _____

Seleccione con una X género del estudiante: [] Hombre
[] Mujer

De acuerdo con la experiencia del ciclo lectivo anterior (2009-2010) por favor califique su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos del C.E.E.S.

Nivel Académico

Cite las 4 materias que considere más importantes, y califíquelas como recibió el año lectivo anterior.

A	Excelente	Bueno	Regular	Malo
B				
C				
D				

PREGUNTAS DIRIGIDAS A PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA (Califique los siguientes aspectos).

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
A Atención y trato que Ud. ha recibido por parte de los profesores.				
B Atención y trato que Ud. ha recibido por parte del personal administrativo.				
C Comunicación entre profesores y padres.				
D La información que el C.E.E.S le proporciona sobre la marcha académica de su hija(o).				
E El apoyo que presta el C.E.E.S. para resolver problemas académicos de su hija(o).				
F El apoyo que presta el C.E.E.S. para resolver problemas de comportamiento y educación de su hija(o).				
G Tareas enviadas a la Casa.				
H ¿Cómo resuelve el CEES sus quejas y reclamaciones?				
I Control de la Disciplina.				
K Nivel de formación en Valores que recibe su hijo.				
M Fomento del deporte.				
N Qué opina sobre las clases de Natación				
O Transporte escolar				
P El nivel de seguridad existente en el C.E.E.S.				
Q La calidad de las actividades extraescolares (visitas y salidas)				
R Qué opinión tiene sobre los talleres.				

S	Qué opinión tiene su hijo del servicio de Bar.				
T	Organización de Eventos (Navidad, Jornadas Deportivas, etc.)				

Por favor si cree que deberíamos monitorear algún o algunos otros aspectos sobre nuestro servicio cítelos a continuación.

U					
V					
W					

En caso de estar calificado como regular, malo o pésimo cualquiera de los aspectos anteriores. Por favor bríndenos sus recomendaciones o comentarios.

QUEJAS Y RECOMENDACIONES PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	
K	
L	
M	
N	
O	
P	
Q	
R	
S	

¿Cómo decide UD si la escuela está haciendo un buen trabajo?

Por favor, cite los principales aspectos (expectativas) que UD considera que el CEES le ofreció.

Por favor, Seleccione con una X su nivel de satisfacción [] Muy Satisfecho.
general del CEES:

- [] Satisfecho.
- [] Ni Satisfecho, ni insatisfecho.
- [] Insatisfecho.

"Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres."
Pitágoras de Samos (582 AC-497 AC) Filósofo y matemático griego.

Cuenca, 24 de septiembre de 2010

Estimado Estudiante:

Con el firme propósito de servir de la mejor manera a su familia, el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría está implementando un sistema para monitorear el grado de satisfacción que Ud. tiene de nuestro servicio. Para ello le solicitamos, de la manera más cordial, nos ayude respondiendo la siguiente encuesta.

Datos del Estudiante

Escriba el Curso al que pertenece _____

Número de años en la institución. _____

Seleccione con una X género del estudiante: Hombre
 Mujer

De acuerdo con la experiencia del año anterior (2009-2010) por favor califique su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos del C.E.E.S.

Nivel Académico

Cite las 4 materias que considere más importantes, y califíquelas como fueron dadas en el ciclo lectivo anterior.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
A				
B				
C				
D				

PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS ALUMNOS DEL COLEGIO (califique los siguientes aspectos)

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
E Atención y trato recibido por parte de los profesores.				
F El apoyo que presta el CEES a los alumnos para resolver sus problemas personales y de convivencia.				
G El apoyo que presta el CEES los alumnos para resolver sus problemas académicos.				
H Compañerismo dentro del curso.				
I Aseo en el Aula y patios				
J Confort y comodidad en las aulas.				
K Estado de los pupitres, pizarrones y demás materiales de su aula.				
L Ambiente de trabajo en clases.				
M Estado de los baños.				
N Control de la disciplina				
O La formación en Valores que se da en el C.E.E.S.				
P Jornadas Deportivas organizadas por el C.E.E.S.				
Q Transporte escolar				
R El servicio de bar				
S El fomento de la lectura en el colegio.				
T ¿Qué opina de las clases de natación?				

V	Cómo atiende el CEEs sus quejas y reclamaciones.				
W	Organización de eventos del CEEs.				

Qué otros aspectos deberíamos monitorear

X				
Y				
Z				

En caso de estar calificado como regular, malo o pésimo cualquiera de los aspectos anteriores. Por favor bríndenos sus recomendaciones.

¿Cómo decide UD si el colegio está haciendo un buen trabajo?

Por favor, cite los principales aspectos (expectativas) que UD considera que el CEES le ofreció.

Por favor, Seleccione con una X su nivel de satisfacción [] Muy Satisfecho. general del CEES:

[] Satisfecho.

[] Ni Satisfecho, ni insatisfecho.

[] Insatisfecho.

Observaciones y Comentarios

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

Encuesta No: 1.3: Estado de satisfacción de los padres de familia del Colegio al inicio del Periodo 2010-2011.

Cuenca, 25 de septiembre de 2010

Estimado padre de familia:

Con el firme propósito de servir de la mejor manera a su familia, el Centro Educativo Espíritu de Sabiduría está implementando un sistema para monitorear el grado de satisfacción que Ud. tiene de nuestro servicio. Para ello le solicitamos de la manera más cordial nos ayude respondiendo conjuntamente con su hija(o) la siguiente encuesta.

Datos del Estudiante

Escriba el Curso al que pertenece _____

Número de años en la institución. _____

Seleccione con una X género del estudiante: Hombre
 Mujer

De acuerdo con la experiencia del año anterior (2009-2010) por favor califique su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos del C.E.E.S.

Nivel Académico

Cite las 4 materias que considere más importantes, y califíquelas como fueron dadas en el año lectivo anterior.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
A					
B					
C					
D					

PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO (Califique los siguientes aspectos)

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
E Atención y trato que Ud. ha recibido por parte de los profesores.					
F Presentación de los profesores (uniformes, saludos).					
G administrativo.					
H Nivel de comunicación con los profesores.					
H Información sobre programas de estudio de su hijo.					
J La información que el C.E.E.S le proporciona sobre la marcha académica de su hija(o).					
K El apoyo que presta el C.E.E.S. para resolver problemas académicos de su hija(o).					
L El apoyo que presta el C.E.E.S. para resolver problemas de comportamiento y educación de su hija(o).					
M Tareas para la Casa.					
N Cómo resuelve el CEES sus quejas y reclamaciones					
O Control de la Disciplina.					
P Nivel de Educación en Valores que recibe su hijo.					
Q Organización de las reuniones de padres de familia					
R Organización de las Jornadas Deportivas					

S	Fomento del deporte.				
T	El nivel de seguridad existente en el colegio.				
U	Fomento del compañerismo por parte del C.E.E.S.				
V	Nivel de seguridad que ofrece el CEES.				
W	La calidad de las actividades extraescolares ofrecidas (salidas, visitas dirigidas).				

Qué otros aspectos deberíamos monitorear

X					
Y					
Z					

En caso de estar calificado regular, malo o pésimo cualquiera de los aspectos anteriores. Por favor bríndenos sus recomendaciones.

¿Cómo decide UD si el colegio está haciendo un buen trabajo?

Por favor, cite los principales aspectos (expectativas) que UD considera que el CEES le ofreció.

Por favor, Seleccione con una X su nivel de satisfacción [] Muy Satisfecho. general del CEES:

[] Satisfecho.

[] Ni Satisfecho, ni insatisfecho.

[] Insatisfecho.

Observaciones y Comentarios

Observaciones y Comentarios

Si das pescado a un hombre hambriento, le nutres una jornada.

Si das pescaos a un hombre hambriento, lo nutrirás para un día. Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda la vida.

Lao-tsé (570 aC-490 aC) Filósofo chino.

ANEXO IV ENVIO Y RECEPCION DE CORREOS ELECTRONICOS DE LOS PADRES DE FAMILIA POR UNA UNICA CUENTA CORREO COORDINADORA

escuela.cees@gmail.com y colegio.cees@gmail.com)

Objetivo principal: Incrementar la fidelidad los clientes actuales del Centro Educativo

Objetivos específicos:

1. Crear una estructura de correos electrónicos gratuitos en **gmail.com** (el mejor servidor de correo actual) que incluirá: Grados y cursos, todas las materias por curso. Rectoría, Administración, Académico y las cuentas administradoras de esta estructura que será escuela.cees@gmail.com y colegio.cees@gmail.com, encargadas de la coordinación y seguimiento de los correos electrónicos.
2. Elaborar un Plan que permita enviar y recibir la información en un plazo máximo de 24 horas sobre todas las **novedades de cada materia** y responder consultas y **quejas** de los representantes.
3. Elaborar un Plan de seguimiento de las **QUEJAS** de los clientes.
4. Identificar y capacitar la persona encargada de la administración de este mecanismo de comunicación para escuela y colegio.

METODOLOGIA

1. Crear una estructura de correos electrónicos gratuitos.

Las únicas cuentas de correo que podrán enviar y recibir correos de los representantes serán: escuela.cees@gmail.com para la escuela y colegio.cees@gmail.com para el colegio.

Se ha creado las siguiente cuentas de correo para iniciar el proceso de envío de correos a representantes.

Correo electrónicos	Contraseña
escuela.cees@gmail.com	esccees10
colegio.cees@gmail.com	colcees10
rectoria.cees@gmail.com	reccees10
academicoo.cees@gmail.com	acacees10
adm.cees@gmail.com	admcees10

Además de estas cuentas será necesario crear una cuenta por cada curso de escuela y colegio, cada profesor dirigente deberá crear esta cuenta la misma que debe tener el siguiente formato.

Para cada grado y curso

<u>Nivel en letras.cees@gmail.com</u>	contraseña
- <u>primerobasica.cees@gmail.com</u>	pribascees10
- <u>segundobasica.cees@gmail.com</u>	segbascees10
- Etc.	

Para cada materia cada profesor encargado deberá crear una cuenta de correo con el siguiente formato.

Materia + nivel en número + grado o <u>curso.cees@gmail.com</u>	Contraseña
- <u>ingles1esbasica.cees@gmail.com</u>	ing1cees
- <u>ingles2basica.cees@gmail.com</u>	ing2cees
- <u>matematicas1comunes.cees@gmail.com</u>	mat1cees
- <u>matematicas1turismos.cess@gmail.com</u>	mat1cees
Etc.	

Para crear y administrar estas cuentas será necesario capacitar a todos y cada uno de los profesores en el aula de computación, estas clases deberán ser impartida por los profesores de informática que actualmente son parte del C.E.E.S:

Con esta capacitación los profesores deberán estar en capacidad de:

Crear una cuenta de correo electrónico en el servidor www.gmail.com (ver Anexo 1. Pasos para crear una cuenta de correo de gmail) respetando el formato especificado en el capítulo anterior. Estas cuentas serán de uso exclusivo para **asuntos internos** de la institución. Es importante recalcar que no es una cuenta personal, nadie por ningún motivo podrá cambiar la contraseña.

Crear, leer, enviar, reenviar, anexar documentos, y responder correos electrónicos.

Cada dirigente creará un **Grupo** de correo con el nombre el curso o grado que dirige, esta lista estará formada por todas las direcciones de correos electrónicos de los representantes de sus dirigidos, cuyos datos serán importados desde un archivo .CSV (coordinado con el grupo de profesores de informática) con los siguientes datos del representante:

Correo electrónico

Nombre

Dirección (casa y trabajo)

Teléfono (casa, celular y trabajo)

Cumpleaños

Lugar de Trabajo

Cargo

Por último cada profesor dirigente deberá ingresar y administrar los **grupos de contactos** de las cuentas de escuela.cees@gmail.com y colegio.cess@gmail.com respectivamente, para crear en caso de tener un nuevo alumno o eliminar si se retira alguno. Al fin de año el **grupo** cambiará de nombre al siguiente curso.

2. Elaborar un Plan que permita enviar y recibir la información en un plazo máximo de 24 horas sobre todas las novedades de cada materia (escuela y colegio).

Este plan debe permitir a las personas asignadas (1 persona para escuela y otra para colegio) enviar y recibir correos con todos los representantes de los alumnos de la institución y con todos los profesores de estos estudiantes.

Para esto necesitamos definir las siguientes cosas:

1. Qué se enviará por correo:

- a. Respuestas la Quejas de los Representantes.
- b. Eventos o reuniones que se realizaran en el CEES. Esta Información será entregada por cada dirigente de curso o grado (envió por grupos: ya sea cursos o todo la escuela o colegio)
- c. Resultado de pruebas (envió a cada representante). Información entregada por cada profesor de cada materia.
- d. Envío de Horarios de exámenes. Información entregada por cada dirigente.
- e. En caso de un mal comportamiento de un alumno, informar los detalles al parent y solicitar conversar con el hijo (envió a cada representante). Información generada por cada profesor.
- f. En caso de ver algún cambio anímico, informar los detalles al parent y solicitar conversar con el hijo (envió a cada representante). Información creada por cada profesor.

2. Quien Administrará las cuentas escuela.cees@gmail.com y colegio.cess@gmail.com.

Tareas a realizar

- a. Organizar la información digital entregada vía correo interno por los dirigentes y profesores de cada materia.
 - b. Enviar correos a representantes. Este envío se podrá realizar para una solo representante, para un determinado curso o grado, o para todo el colegio o escuela.
 - c. Recibir y re direccionar los correo que lleguen de los padres con consultas o comentarios, a las persona indicadas para que respondan en un lapso no mayor a 24 horas.
3. Poner a disposición de los profesores computadores con acceso a internet restringido para entrar solo en www.gmail.com.

4. Organizar un horario para el uso diario del computador para crear y enviar a su respectivo administrador los correos de cada una de las novedades diarias (listadas en 1. Qué se enviara por correo) de cada profesor en cada materia, este tiempo será de 15 minutos por materia (tiempo a ser revisado).
5. Además en este tiempo tendrá que responder consultas enviadas por su respectivo administrador (escuela.cees@gmail.com y colegio.cees@gmail.com) generadas por los padres.
6. **Todos los correos serán enviados por su respectivo administrador (escuela y colegio)** quien se encargará de direccionar al representante o grupo de representantes a quien o quienes vaya dirigido los correos. Y todos los correos llegarán desde el respectivo administrador quien se encargará de re direccionar hacia los profesores las consultas y comentario de los representantes.
7. **Correos atrasados.** Los correos cuya respuesta demore deberán ser enviados por los respectivos administradores a las personas cuya jerarquía permita agilitar la respuesta de los mismos.

3. Elaborar un Plan de seguimiento de las QUEJAS de los clientes.

- a. Se informará a los Representantes que está a disposición de ellos un buzón de quejas. Las mismas que van a ser tramitadas de inmediato. Las maneras como un cliente puede ingresar una queja son de la siguiente manera:
 1. Telefónica (hay que asignar una extensión para la recepción de las quejas).
 2. Vía correo electrónico a los correos escuela.cees@gmail.com para la escuela y colegio.cees@gmail.com para el colegio.
 3. Personalmente en secretaría del rectorado.
 4. Enviado en el cuaderno de apuntes a los profesores, quienes tendrán la obligación de enviar vía correo electrónico en sus novedades diarias a sistema de comunicación de correos electrónicos.
 - b. Todas estas quejas deberán ser ingresadas al sistema de comunicación con **alta prioridad**. El administrador de la cuenta colegio.cees@gmail.com y escuela.cees@gmail.com será el encargado de direccionar a la cuenta de correo que esté relacionado con el problema con copia a rectoría.cees@gmail.com para que se realice el seguimiento urgente de la queja.
 - c. Una queja se dará por terminada solo por parte de la rectora Anita Calderón, y deberá ser impreso todo el seguimiento, en caso que sea necesario hacer llegar al cliente como respaldo escrito de los trámites realizados sobre su queja.
- ### **4. Identificar y capacitar la persona encargada de la administración de este mecanismo de comunicación para escuela y colegio.**

Perfil del Administrador de las cuentas (escuela.cees@gmail.com y colegio.cees@gmail.com).

- **Cualidades Personales**

- Leal con la institución.
 - Proactivo.
 - Muy Organizado.
 - Facilidad de trabajo en grupo.
- **Destrezas y Habilidades**
 - Habilidad para escritura rápida en el computador.
 - Destreza en el uso de herramientas de para el procesamiento de información: Excel, Word, uso de correo electrónico.
 - Conocer a todos los profesores del colegio o escuela respectivamente.
 - **Conocimientos**
 - Uso de Word, Excel, internet.
 - Ortografía.
 - Uso de correo electrónico en www.gmail.com.
 - Administración de carpetas en el gmail.
- d. Tareas diarias a realizar:**
1. **Correos entrantes:**
Correo enviados por los representantes.
 - Revisión de los nuevos correos electrónicos enviados por los representantes.
 - Identificación del grupo o persona relacionados con el correo.
 - Re direccionar a los profesores o personas con el conocimiento para resolver las consultas de los representantes. En caso de ser necesario enviar con copia para seguimiento a la respectiva persona.
 2. **Correo enviado por los profesores para ser re direccionados a los representantes.**
 - Revisión de los nuevos correos electrónicos enviados por los profesores.
 - Identificación del grupo o persona relacionados con el correo.
 - Dar el Formato correcto a los correos a ser enviados a los representantes (ver Anexo 2: Formato de correo para ser enviado al representante)
 - Redirección a los representantes. En caso de ser necesario enviar con copia para seguimiento a la respectiva persona.
 3. **Correo Atrasados.**
 - Identificar persona adecuada para eliminar el atraso.
 - Reenviar una copia de la persona identificada.
 4. **Administración de Carpetas en la cuenta de correo.**
 - Almacenar en carpetas los correos electrónicos por curso.

ANEXO 1. Pasos para crear una cuenta de correo electrónico en gmail.com.
En la dirección escribimos gmail.com + Enter. Damos un click con el botón izquierdo del ratón sobre **Crear una Cuenta** ver figura 1.

Figura 1.



Cuentas de Google - Windows Internet Explorer

https://www.google.com/accounts/

Gmail by Google Crear una cuenta de Google - Gmail

Change Language / Cambiar idioma: Español

Crear una cuenta
Su cuenta de Google le ofrece acceso a Gmail y a [otros servicios de Google](#). Si ya dispone de una cuenta de Google, [haga clic aquí para acceder a ella](#).

Cómo empezar a utilizar Gmail

Nombre:

Apellido:

Nombre de registro: @gmail.com
Ejemplos: ARamos, Ana.Ramos
[comprobar la disponibilidad.](#)

Elija una contraseña.: [Fortaleza de la contraseña.](#)
Longitud mínima de 8 caracteres

Vuelve a introducir la contraseña:

No cerrar sesión
 Habilitar Historial web [Más información](#)

Página principal predeterminada
 Establecer Google como página principal predeterminada.
La página principal predeterminada del navegador es la primera que aparece en la aplicación.

Pregunta de seguridad:

Si olvida su contraseña le preguntaremos la respuesta a su pregunta de seguridad.

Respuesta:

Correo electrónico de recuperación:

Ubicación:

Verificación de la palabra:
Escribe los caracteres que veas en la imagen siguiente.

[Aceptar. Crear mi cuenta.](#)

Internet 100%



Click Acepto Crear cuenta.

Si presenta algún error el sistema le indica en rojo donde debe arreglar. Para cada arreglo solicita nuevamente la Verificación de la palabra.

ANEXO 2. Formato de correo para enviar a los Representantes

Formato: del Correo

Estimados Padres de Familia del Centro Educativo Espíritu de Sabiduría,
Reciban un cordial saludo, a continuación les indico el horario de Exámenes de
los jóvenes de 2do de Turismo.

CENTRO EDUCATIVO ESPIRITU DE SABIDURIA

AÑO LECTIVO 2009-2010

HORARIOS DE EXÁMENES

Fecha: Lunes 27 - Martes 5 de Octubre/2010

DIA	HORA	SEXTO A1	SEXTO A2	SEXTO B1	SEXTO B2	SEXTO C
LUNES 5	08:00					
	09:30	FÍSICA	QUÍMICA	QUÍMICA	BIOLOGÍA	MATEMÁTICAS
	10:00					
	11:30	QUÍMICA	FÍSICA	BIOLOGÍA	QUÍMICA	FILOSOFÍA
MARTES 6						
	08:00					
	09:30	MATEMÁTICAS	D. TÉCNICO	FÍSICA	ANATOMÍA	LITERATURA
	10:00					
	11:30	D. TÉCNICO	MATEMÁTICAS	ANATOMÍA	FÍSICA	HISTORIA

Saludos,

Nombre de la persona encargada de administración del correo escuela.cees o colegio.cees

Información.