

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y SOCIALES



**DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD (LIDERAZGO,
PLANEACIÓN, GESTIÓN, SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Y DEL
ESTUDIANTE) EN LAS ESCUELAS Y FACULTADES DE LA UABC
UNIDAD VALLE DORADO**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

CÉSAR ARTURO PALACIOS VALENZUELA

Ensenada, B.C.

Diciembre de 2014.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN



Director de la Tesis: _____

Dra. María Concepción Ramírez Barón

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:



1.- _____

MP. Clementina Enriqueta García Martínez

2.- _____



Dra. Blanca Rosa García Rivera

Agradecimientos

Primeramente doy gracias a dios por permitirme estar el día de hoy aquí, a mis padres por apoyar mis sueños y mis anhelos durante toda mi formación, a mi esposa por estar a mi lado a cada paso, a la Universidad Autónoma de Sinaloa por su apoyo y al CONACyT por facilitar y apoyar mi formación académica, por ultimo agradezco a la UABC, a la Dra. María Concepción Ramírez Barón e integrantes de mi comité de evaluación por guiar mi paso por esta etapa, gracias a todos ellos por permitir que el día de hoy este cerrando este capítulo de mi formación profesional y de mi vida, no decepcionaré su voto de confianza.

Contenido

Resumen	
Introducción	01
Antecedentes	03
Planteamiento del problema	05
Pregunta de investigación	06
Variables	07
Objetivo general	07
Objetivos específicos	07
Justificación	08
Alcance del estudio	10
Hipótesis	11
 Capítulo I. Marco Teórico.	
1.1 Marco teórico	12
1.2 Liderazgo	14
1.2.1 Liderazgo institucional	15
1.2.2 Liderazgo directivo	17
1.2.3 Liderazgo pedagógico	19
1.3 Planeación y estrategia	21
1.4 Gestión de personal	23
1.5 Gestión de procesos	24
1.6 Proceso de extensión a la comunidad	24
1.7 Proceso de gestión de los recursos materiales y financieros	25
1.8 Satisfacción personal	25
1.9 Resultado del centro	26
1.10 Conceptualización de competencias directivas	26
1.11 Modelo nacional para la competitividad.....	27
1.12 Resultados de competitividad y sustentabilidad	27
1.13 Reflexión estratégica	28
 Capítulo II. Metodología.	
2.1 Metodología	29
2.2 Enfoque de la investigación	29
2.2.1 Paradigma de investigación	29
2.3 Método de investigación	30
2.4 Diseño de investigación	31
2.5 Instrumento de recolección de datos	31
2.6 Definición conceptual de variables	32
2.7 Mapa operacional de variables	38
2.8 Población y muestra	40
2.8.1 Muestra por conveniencia	41
2.9 Recolección de datos	42
2.10 Matriz de congruencia	43
2.11 Instrumento de medición	45
2.12 Proceso de validez	45
2.13 Resultados de la validación	46
2.14 Fiabilidad del instrumento	47
2.15 Conclusiones de la validez	48

Capítulo III. Presentación de resultados.

3.1 Resultados	49
3.2 Análisis de resultados	49
3.3 Estadísticas descriptivas	50
3.4 Análisis por variable y dimensión	50
3.5 Desviación estándar por variable	59
3.6 Coeficiente de correlación de PEARSON (R)	61

Capítulo IV. Conclusión

4.1 Conclusiones y recomendaciones	64
4.1.1 Hallazgos	64
4.1.2 Recomendaciones	65
4.1.3 Limitaciones	66
4.2 Investigaciones futuras	66
Anexos	67
Referencias	84

Índice de tablas

Tabla 2.1 Variables del estudio	31
Tabla 2.2 Mapa operacional de variables	36
Tabla 2.3 Variables	37
Tabla 2.4 Distribución de cuestionarios	39
Tabla 2.5 Matriz de congruencia	41
Tabla 2.6 Ejemplo de validación	44
Tabla 2.7 Resultados de Alfa Cronbach	45
Tabla 3.1 Liderazgo agrupado	48
Tabla 3.2 Planeación y estrategia agrupadas	49
Tabla 3.3 Gestión personal	49
Tabla 3.4 Satisfacción personal	50
Tabla 3.5 Impacto en la sociedad	51
Tabla 3.6 Gestión de recursos materiales	52
Tabla 3.7 Gestión de procesos	53
Tabla 3.8 Resultados de satisfacción en alumnos	54
Tabla 3.9 Resultados centro	55
Tabla 3.10 Estadísticas descriptivas	56
Tabla 3.11 Matriz del coeficiente de correlación de Pearson (r) bivariada	59

Índice de Figuras.

Figura 1.1 Cuatro pilares de la educación	22
Figura 2.1 Escala de Likert	30
Figura 2.2 Definiciones de estrategia	33
Figura 3.1 Liderazgo agrupado	48
Figura 3.2 Gestión personal	50
Figura 3.3 Satisfacción personal	51
Figura 3.4 Impacto en la sociedad	52
Figura 3.5 Gestión de recursos materiales	53
Figura 3.6 Gestión de procesos	54
Figura 3.7 Resultados de satisfacción en alumnos	55
Figura 3.8 Resultados centro	56
Figura 3.9 Desviación tipificada	57
Figura 3.10 Media por variable	58

Resumen

El presente trabajo estudia la competitividad mediante la medición del liderazgo, la planeación y estrategia, gestión de procesos y la satisfacción del personal y de los estudiantes de las 5 escuelas y facultades (Ciencias de la Salud, Deportes, Idiomas, Ciencias Administrativas y Artes) que conforman la Unidad Académica Valle Dorado de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en la ciudad de Ensenada. En un primer momento y tomando en cuenta opinión tanto de alumnos como de personal docente y directivo, este proceso busca identificar y diagnosticar la situación actual para definir posibles rumbos y probablemente establecer una propuesta de valor. Para conocer la postura de las personas estudiadas se aplican cuestionarios creados, probados, evaluados y modificados para su aplicación, por el Cuerpo Académico “Administración de las Organizaciones Educativas” de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX), bajo la responsabilidad del Doctor en Ciencias Educativas Julio Álvarez Botello como líder del cuerpo.

En un segundo momento se generaron datos estadísticos que permitirán reconocer áreas de mejora en las facultades de la UABC que tendrán que ver directamente con el liderazgo directivo, las competencias que se generan en los alumnos, y la competitividad de la universidad como institución pública de educación superior.

Liderazgo, planeación y estrategia, gestión de personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal y resultados del centro son variables medidas por las opiniones de docentes y administrativos. Mientras que los alumnos, a través de un cuestionario que mide resultados del centro y satisfacción del cliente, ayudan a establecer su grado de satisfacción con el servicio de atención que les brinda la misma institución así como el impacto que esta tiene en la sociedad.

Palabras clave

Competitividad, liderazgo, planeación, estrategia, satisfacción.

Key Words

Competitiveness, Leadership, Planning, Strategy, Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior públicas, al momento de recibir para su funcionamiento y operación presupuesto público, son constantemente sujetas a la evaluación y medición de sus diversos actores, procesos y resultados.

Desde el Informe Delors J. (1996) y la declaración de la UNESCO (1998), con los cuatro pilares de la educación, destaca el desarrollo de competencias particularmente aquellas que se adquieren y practican en la vida profesional, y cómo pueden ser reconocidas en las empresas, así como su vital importancia en el sistema educativo.

La presente investigación se inserta en la participación en la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad de Organizaciones (RILCO), en el proyecto de investigación RILCO/Competitividad: “Diagnóstico de la Competitividad de los Centros Educativos de nivel superior en Latinoamérica”, con la propuesta de realizar un estudio sobre la percepción de sus diferentes actores con la finalidad de identificar las variables incidentes en la competitividad educativa de nivel superior en el Estado de Baja California.

Castells (1999), afirma que el conocimiento y la información han sido factores decisivos en los modos de producción, pero que en la actualidad, la generación, el procesamiento y la transmisión de información, se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico.

La competitividad, para el desarrollo de los países, no sólo se enfoca a las organizaciones lucrativas, sino al nivel de su crecimiento en términos de conocimiento. Por su parte Dubs de Moya (2000), sostiene que incluye un elemento trascendental para el avance de la sociedad: la educación, ya que el ser “educado” permite disponer de un rango más amplio de oportunidades.

Si se considera a la educación como una vía de desarrollo económico, (Dubs, 2000) es pertinente referirse a la educación como una inversión productiva. Así, la competitividad, relacionada con la productividad, representa el indicador más fiel de cómo está la educación.

En este sentido, en términos educativos, la competitividad involucra un cambio de actitud de todos los actores comprometidos (docentes, estudiantes, comunidad, gobierno y empresarios) y la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar la calidad y excelencia educativa.

Este trabajo resulta de utilidad en diversas formas ya que el Proyecto RILCO/Competitividad permite crear un sistema integrado de todas las investigaciones realizadas en México y otros países de Latinoamérica. Además, busca realizar un estudio prospectivo de la competitividad de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), como institución pública de educación superior, en el estado de Baja California.

Igualmente, identificar el nivel de competitividad que se tiene actualmente en cinco Escuelas y Facultades de la UABC, por medio del estudio de las siguientes variables: Liderazgo, planeación y estrategia, gestión del personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal, impacto en la sociedad, resultados del centro, y satisfacción del cliente, que permitan determinar el nivel de competitividad a partir de la información obtenida de sus involucrados.

Es decir, busca analizar si existen o no diferencias sobre la percepción del personal docente y no docente sobre la competitividad de los centros educativos en la UABC. Para lo cual primero se debe conocer el impacto de la dirección escolar en la competitividad de las escuelas de nivel superior en la UABC.

Para el logro de lo anterior será necesario estudiar la percepción social de las escuelas de nivel superior dentro de la competitividad en la UABC, determinar si la planeación y la estrategia impactan en la competitividad de las escuelas de nivel superior; analizar, si la gestión del personal será un factor determinante en la competitividad de las escuelas

de nivel superior en la UABC; y, a partir de los datos arrojados, conocer el impacto de la satisfacción del personal en la competitividad de las escuelas que son parte de este estudio.

El determinar, si los recursos materiales y las TIC`s, son un factor influyente en la competitividad de las escuelas de nivel superior en la UABC, conocer su impacto en los procesos llevados a cabo en las escuelas antes mencionadas. Estudiar la satisfacción del cliente, como determinante de la competitividad en las organizaciones y analizar el impacto de los resultados de las organizaciones educativas en la UABC dentro de la competitividad, serán de gran apoyo en el desarrollo de estrategias para la mejora y aseguramiento de la calidad en la asistencia que dichas escuelas ofrecen, lo que dará como consecuencia la toma eficiente de decisiones en torno a las acciones de la misma institución, con vistas a dar un mejor servicio a la comunidad universitaria.

Antecedentes

Fundada en 1957, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) es el resultado del esfuerzo de múltiples generaciones de bajacalifornianos. Durante su desarrollo ha sufrido grandes cambios, producto de su responsabilidad de ser, vía fundamental para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida en el estado.

Ante las grandes transformaciones que ocurren en la sociedad contemporánea, la Universidad reconoce la importancia de asumir el reto de transformarse en una comunidad de aprendizaje donde la innovación, el mejoramiento constante, la equidad y la transparencia sean las características de su respuesta al compromiso social que tiene como máxima casa de estudios del estado.

La UABC es una institución pública de educación superior descentralizada de la administración del estado y con plena capacidad jurídica para entender sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión de la cultura y de los servicios.

Baja California destaca por su ubicación estratégica en vecindad con los Estados Unidos de América, frente a la cuenca del Pacífico, y con recursos materiales e intelectuales para estar a la altura de los retos del siglo XXI.

La investigación es una función sustantiva que desde sus orígenes realiza la UABC respondiendo a las vocaciones de las distintas regiones del estado, vinculando su quehacer con la docencia y generando diversos equipos de investigación con fortalezas definidas en cada uno de sus campus.

Hoy en día, la UABC cuenta con una planta académica altamente competitiva que participa en la generación y aplicación de conocimiento así como en la formación de profesionales e investigadores. La participación activa de los alumnos de licenciatura y posgrado en actividades de investigación, permite la formación de las nuevas generaciones de sujetos críticos y creativos. La UABC es la institución que desarrolla la más amplia gama de investigaciones en el estado de B.C., abarcando todas las áreas del conocimiento y distinguiéndose por las aportaciones de sus cuerpos académicos.

Modelo educativo

El modelo educativo de la UABC es la base sobre la cual se diseñan y desarrollan sus planes y programas académicos, así como el tipo de estructura de los contenidos de los mismos, sus rasgos de vinculación socio laboral, de movilidad académica, uso de métodos y medios pedagógicos en las asignaturas de los planes de estudio y modalidades educativas, entre otros, los cuales influyen sobre la determinación de los procesos que marcan la orientación y los propósitos de la labor educativa.

La finalidad del modelo educativo de la UABC es explicar la teoría en que se basa el proceso pedagógico de la institución. Este modelo posee un sustento en la educación a lo largo de toda la vida, con un enfoque constructivista; tiende a la preservación de los valores universales; es humanista, valora el esfuerzo, la búsqueda permanente de la excelencia, la comunicación, la participación responsable y el liderazgo fundado en las competencias académicas y profesionales; propone una actitud emprendedora, creativa

e innovadora; fomenta la pluralidad, la libertad y el respeto como espacio entre todos sus miembros; y parte de la misión institucional, identificando las funciones de docencia, investigación, vinculación, extensión y gestión institucional.

Los objetivos del modelo educativo de la UABC son:

- Tener siempre al alumno como centro de atención de esfuerzos.
- Alcanzar una formación integral del alumno.
- Favorecer la interdisciplinar en tránsito hacia la transdisciplina.
- Mantener actualizados y pertinentes los contenidos de los planes y programas de estudio.
- Favorecer la movilidad estudiantil.
- Cerrar brechas entre la universidad y la sociedad.

Misión

Contribuir al logro de una sociedad y un mundo más justo, democrático, equitativo, y respetuoso de su medio ambiente a través de: La formación, capacitación y actualización de profesionistas con calidad, autónomos, críticos, y propositivos, con alto sentido ético y de responsabilidad social, que les facilite convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de enfrentar y resolver de manera creativa los retos que presenta su entorno actual y futuro. La generación de conocimientos científicos y humanísticos, así como aplicaciones tecnológicas pertinentes al desarrollo sustentable del estado.

Planteamiento del problema

Este trabajo busca dar respuesta a las principales interrogantes que surgen de un estudio de satisfacción e impacto del servicio que prestan las escuelas y facultades de Ciencias de la Salud, Deportes, Idiomas, Ciencias Administrativas y Artes, mismas que fueran seleccionadas para la muestra de este estudio. La importancia de desarrollar esta

investigación radica en las acciones que se podrán diseñar, desarrollar e implementar para mejorar las condiciones del servicio en cada escuela o facultad de la UABC.

Algunas de las interrogantes que este trabajo pretende responder son: ¿Cuál es la percepción del personal docente y no docente sobre la competitividad en los centros educativos de nivel superior en la UABC?, ¿Existen diferencias en la percepción del personal docente y no docente sobre la competitividad en los centros educativos de nivel superior de la UABC?, ¿La dirección escolar será un factor determinante en la competitividad de las escuelas de nivel superior en la UABC?, ¿Cuál es el impacto social de las escuelas de nivel superior, sobre la competitividad en la UABC?, ¿La planeación y estrategia impactará en la competitividad de las escuelas de nivel superior en la UABC?, ¿La gestión del personal será un factor determinante en la competitividad de las escuelas de nivel superior de la UABC?, ¿Tendrá algún impacto la satisfacción del personal en la competitividad de las escuelas de nivel superior de la UABC?.

Lo que llevará a generar más preguntas como: ¿Los recursos materiales y las TIC`s serán un factor influyente de la competitividad de las escuelas de nivel superior en Latinoamérica?, ¿Tienen algún impacto los procesos llevados a cabo en las escuelas de nivel superior en Latinoamérica dentro de la competitividad de la UABC?, ¿La satisfacción del cliente determinará la competitividad en las organizaciones de nivel superior en la UABC? y ¿Cuál es el impacto de los resultados de las organizaciones educativas de la UABC dentro de la competitividad?. Con los datos obtenidos por la aplicación de instrumentos se dará respuesta a estas interrogantes y se arrojarán datos para la ayudar en la toma de decisiones que lleven a mejorar los procesos que se realizan en la organización

Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel real de competitividad con respecto a la percepción de directivos, docentes, administrativos, estudiantes y familias enfocados al liderazgo, la planeación,

gestión satisfacción del personal y estudiantes de las escuelas y facultades de la UABC unidad Valle Dorado?

Variables

Liderazgo, Planeación y estrategia, Gestión del personal, Gestión de recursos materiales y TIC's, Gestión de procesos, Satisfacción del personal, Impacto en la sociedad, Resultados de la unidad académica familias, Resultados de la unidad académica y satisfacción del estudiante.

Objetivo general

- Identificar el nivel de competitividad actual de las 5 escuelas y facultades que conforman la UABC unidad Valle Dorado (Ciencias de la salud, Deportes, Idiomas, Ciencias administrativas y sociales, y Artes) a través de la percepción de directivos, docentes, administrativos, estudiantes y familias, enfocados al liderazgo, planeación, gestión satisfacción del personal y estudiantes.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de directivos mediante su percepción del Liderazgo.
- Conocer el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Planeación y estrategia.
- Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión del personal.

- Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión de recursos materiales y tics.
- Conocer el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión de procesos.
- Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Satisfacción del personal.
- Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de estudiantes y familias mediante su percepción Impacto en la sociedad
- Analizar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Resultados de la unidad académica familias
- Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de estudiantes y familias mediante su percepción Resultados de la unidad académica y satisfacción del estudiante.

Justificación

A través de la historia de la educación, en Latinoamérica y el Caribe, se han presentado múltiples procesos y acontecimientos que la han afectado de diferentes formas. Por dar ejemplos, en los últimos 50 años, Gallegos (2008) cita algunos de estos eventos. Como: la caída del paradigma desarrollista; procesos políticos, conflictos y dictaduras militares; la famosa “década perdida” producto del endeudamiento externo y la caída de la economía regional; la reestructuración y modernización de los estados; la reconversión de la lógica económica desde el plano nacional hacia el regional e internacional, entre otros.

Cada una de estas características de mayor o menor forma imprimen una característica particular a la realidad educativa de estos países y en el caso específico de México. A este respecto López y Flores (2006) le dan alto crédito a las reformas educativas surgidas del modelo neoliberal latinoamericano, refiriendo que tales reformas fueron planteadas desde las instancias de poder internacional y nacional como respuesta a los problemas de calidad de los sistemas educativos de la región.

Por lo que el diagnóstico y las propuestas para la modernización educativa de Latinoamérica se realizaron con la participación de diversos actores sociales de los Estados latinoamericanos, comandados por políticos, intelectuales, académicos y organismos no gubernamentales de Estados Unidos. Identificando que la falta de eficiencia, eficacia y productividad educativa radicaba en el acelerado crecimiento de los sistemas educativos nacionales, debido a la masificación de la matrícula y los ineficientes esquemas de operación administrativos altamente centralizados y faltos de una reglamentación específica que vigilara la calidad y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo dentro de los centros escolares de nivel superior.

La solución que propusieron fue transformar las estructuras y la organización de los sistemas educativos, mediante la lógica de la libre competencia del mercado. Se prescribió que las funciones, los recursos y las competencias de las instancias nacionales centralizadas se transfirieran a las locales, para lograr la eficacia en la administración de los recursos. La descentralización favorecería la autonomía de la administración educativa local, al reducir la subordinación de las instancias estatales a la instancia central nacional, con lo cual esperaban democratizar la educación.

López y Flores (2006), también refieren que la actual concepción de competitividad en la educación se fundamenta en la gestión de la Calidad Total (GCT), paradigma altamente exitoso en las empresas privadas. Desde este enfoque se han analizado las causas de la “ineficiencia” de las empresas públicas y se han propuesto soluciones a las mismas. La idea es que para mejorar la calidad de los servicios y productos se debe impactar a los centros públicos con la lógica del libre mercado. El sistema GCT tiene los siguientes

componentes: liderazgo, estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos y procedimientos, pero también incluye la satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, además de la reingeniería de los procesos, el impacto en la sociedad y los resultados.

De este modelo de Calidad Total hacia la Competitividad Educativa surge la propuesta de trabajo: “Diagnostico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica”, cuyo fin es medir de forma cuantitativa la percepción de la competitividad en las instituciones educativas latinas, generando la apertura a futuras investigaciones en donde se pueden correlacionar las variables a medir, dejando argumentado el basto quehacer que aún falta por realizar en el tema: Competitividad Educativa.

Finalmente esta línea de investigación se aplica en este caso a la Universidad Autónoma de Baja California para cuantificar los parámetros descritos atrás y así tener una perspectiva actual de las condiciones de la calidad y competitividad que manejan sus escuelas y facultades con respecto a universidades latinoamericanas.

Alcance del estudio

La presente investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, a través de un estudio descriptivo, realizado en la ciudad de Ensenada, Baja California, específicamente en la escuela de Ciencias de la Salud, las facultades de Deportes, Idiomas, Ciencias Administrativas y Sociales y Artes, todas ellas pertenecientes a la UABC, campus Valle Dorado.

Método de trabajo

Con el presente trabajo se llevará a cabo una investigación no experimental, cuantitativa, transversal y exploratoria, utilizando como instrumento de medición una serie de cuestionarios diseñados por el Cuerpo Académico “Administración de Organizaciones

Educativas”, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, basados en el sistema de competitividad y calidad GCT cuyas variables son: liderazgo (directivos), estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos, procedimientos, satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, impacto en la sociedad y resultados.

Viabilidad

Este trabajo de investigación es factible de realizar y cuantificar debido a que se cuenta con acceso directo al personal y alumnado de las distintas facultades y se encuentran en un área geográfica cercana aunque, de ser necesario para recabar datos y muestras, se cuenta con la facilidad de movilizarse a otros campus. Pero por el momento el diseño de esta investigación será solo en el municipio de Ensenada, Baja California.

El investigador en este caso se coordinó con personal directivo de FCAyS y de las otras facultades para desarrollar lo propio con las herramientas de recopilación de datos. Los procesos que se desarrollaron como parte de este trabajo buscan que, con los resultados que arroje el análisis, se pueda brindar un beneficio directo a las facultades donde se apliquen y por consiguiente a los alumnos que forman parte de la matrícula de dichas escuelas.

Hipótesis

El diagnóstico de la competitividad en las escuelas y facultades de la UABC, Unidad Valle Dorado ayudará a conocer el nivel de liderazgo, planeación, gestión y satisfacción del personal y del estudiante.

Capítulo I

1.1 Marco teórico

En este capítulo se plantea determinar por medio de un estudio, la competitividad directiva que se ejerce en algunas facultades dentro de la Universidad Autónoma de Baja California, primero se aborda el modelo educativo actual de dicha institución de educación superior y después la competitividad y liderazgo de los directivos que están al frente de algunas facultades al interior de la Universidad, para lo cual se organiza en dos partes: primero se estudia las competencias laborales en el ámbito que se desarrollan los docentes en la educación superior, en la segunda parte se estudia y mide a través de un instrumento de medición el nivel de competitividad y liderazgo directivo con el cual cuentan actualmente docentes y directivos de las facultades al interior de la UABC.

Con frecuencia, tanto el éxito como el fracaso se atribuyen al profesor o al alumno; la administración es juzgada, por otra parte, en su conjunto: es una buena o mala escuela, Sin embargo es importante analizar, aunque sea brevemente, las interacciones que existen y deberían existir entre la administración y la docencia. Ya que esto dará la oportunidad de analizar el trabajo de todos los actores que intervienen en el proceso de la prestación de servicios dentro de las escuelas y facultades de la UABC, Campus Valle Dorado.

De acuerdo con Cardona Labarga, Cardona Patau y Cardona Patau (2006), el directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de quienes lo rodean a aumentar su autoconfianza y autoestima.

El liderazgo, por su parte, lo podemos percibir como liderar actividades y proyectos en beneficio personal y de las demás personas, con base en las posibilidades del contexto (Sergio Tobón, 2006, p. 68).

El líder es aquella persona que domina las técnicas directivas y organizativas, además de las habilidades de comportamiento. Al hablar de liderazgo encontramos diferentes enfoques, modelos y estilos; se destacan los modelos de instrucciones y transformacionales, que muestran énfasis en los rasgos del líder y en la gestión para el

cambio, respectivamente. Por otra parte se define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20)

En el área de liderazgo directivo por parte de docentes o directores de facultades, en ocasiones se pueden encontrar fallas, mismas que por sus prácticas añejas frenan el correcto avance de los modelos educativos que se intentan implantar, en ocasiones es notorio en el área de gestión de liderazgo los niveles más bajos en calidad en que se encuentran los directivos es en la conducción, dimensión que da cuenta de la debilidad del equipo directivo para coordinar las acciones y los actores de la escuela en función del logro de objetivos institucionales (Torres, R. M., 2000).

La educación enfrenta evaluaciones para asegurar niveles de pertinencia y eficacia acordes al desarrollo de las naciones, construyendo sociedades más equitativas que permitan el desarrollo, en pos de brindar mejores oportunidades de crecimiento de los seres humanos, tanto en sociedad como de manera individual.

De acuerdo a Carnoy (2008), las transformaciones resultantes se enmarcan en el desarrollo de capital humano preparado para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico.

La educación es uno de los sistemas en el que es recomendable aplicar el enfoque científico-sistémico para hacerla más efectiva, más humana y más sociable; (Lizárraga, 1978) y, en este caso, el análisis de sistemas se convierte en un instrumento para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa. (Kaufman, 1977). A partir de estos aportes, la importancia de este trabajo radica en permitir obtener la opinión de todos los involucrados en este sistema. Para indagar la situación en que se

encuentra el desarrollo de los servicios educativos y administrativos, así como la competitividad que demuestran las escuelas incluidas en este estudio.

Tomando en consideración la literatura revisada, los aspectos a considerar son: Liderazgo, planeación y estrategia, gestión de personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal y resultados del centro, retomando la importancia de obtener tanto la opinión de docentes como administrativos.

1.2 Liderazgo

El liderazgo, de acuerdo a Tobón (2006), se puede percibir como liderar actividades y proyectos en beneficio personal y de las demás personas, con base en las posibilidades de contexto. Para Leithwood (2009), consiste en “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas de la escuela”

El docente universitario, como guía y mediador en el logro de aprendizajes significativos, desarrolla una acción directiva que requiere concientizar para cumplir con su cometido. La competencia educativa es la capacidad para emplear determinados conocimientos, así como generar actitudes positivas y favorables, y desarrollar habilidades al afrontar una situación problemática o lograr un propósito definido con pleno uso de la reflexión. En virtud de lo anterior, Abad (2010), refiere que el liderazgo en el contexto educativo debe centrarse, necesariamente, en tres aspectos fundamentales: liderazgo institucional, liderazgo directivo y liderazgo pedagógico.

En las instituciones educativas, el liderazgo académico es uno de los más importantes y forma parte del marco de referencia de la educación superior; sin embargo, comúnmente aparece asociado a la ocupación de un cargo formal en la estructura jerárquica de las instituciones. Por el contrario, con base en el concepto de identidad social, este debería tener una dirección distinta siendo el liderazgo académico aquel que se manifiesta en la manera en que los investigadores definen la realidad en sus disciplinas o campos específicos de estudio y se sostiene que los líderes académicos se caracterizan por ser

mentes creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento (Hernández Yáñez, M. L. 2013).

En los sistemas educativos actuales, y el caso de la UABC en específico, el liderazgo de las personas a cargo de cada unidad académica puede promover en todos los casos una mejora educativa en sus usuarios (alumnos) ya que este tipo de liderazgo siempre incide en el desempeño del sistema educativo. Bajo esta premisa podemos argumentar que el liderazgo de los directivos juega un papel clave en el mejoramiento de los aprendizajes, pues aun cuando actúa de manera indirecta, su capacidad de mejorar las condiciones de trabajo, la motivación y el compromiso de los profesores y las capacidades profesionales, se traducen en cambios de prácticas que redundan en mejores resultados.

Desde el Centro Internacional para el Cambio Educativo de la Universidad de Toronto, se agrega a la discusión otra dicotomía de los sistemas administrativos: el Jefe y las tensiones propias de ejercer funciones con atribuciones formales en el ámbito técnico-pedagógico pero, muchas veces, con poca influencia para ejercer cambios. A partir del trabajo desarrollado durante años junto a Kenneth Leithwood en varios países, este autor identifica cuatro prácticas propias de un liderazgo efectivo mostrar dirección de futuro; desarrollar personas; rediseñar la organización; y gestionar la enseñanza y el aprendizaje y discute cómo, a nivel internacional estas prácticas plantean el desafío de internalizar un tipo de liderazgo que es distribuido (López Leiva, V. 2010).

1.2.1 Liderazgo institucional

Reconociendo la relevancia institucional del trabajo que realizan los funcionarios de mayor rango en las instituciones de educación superior, y con base en los resultados de la encuesta “la reconfiguración de la profesión académica en México 2007”, se exploraron los niveles con los cuales los académicos mexicanos perciben que tales funcionarios ejercen un liderazgo competente.

Este estudio, sobre el liderazgo institucional, fue desarrollado por Galaz, Sevilla y Arcos (2010), a partir del mismo, determinaron establecer las variables relacionadas con el estilo de gestión (comunicación, estilo vertical, colegialidad, etc.), el desempeño administrativo (apoyo administrativo, complejidad de los procedimientos administrativos), condiciones de trabajo (infraestructura, mejora de las mismas, etc.) y características personales (género, edad, grado máximo).

Se encontró que los mejores predictores de la percepción, de parte de los académicos, de un liderazgo competente entre los funcionarios institucionales de más alto nivel, están relacionados con la comunicación gestión–academia, el grado con el cual la institución enfatiza su misión, colegialidad y, en menor medida, por condiciones de trabajo más concretas, las cuales en conjunto llegan a explicar el 43% de la varianza original de la percepción que los académicos tienen del liderazgo institucional, situaciones que no favorecen las exigencias organizativas de la Universidad de hoy.

Sin embargo, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), organismo representativo de las Instituciones de Educación Superior por excelencia en México, expresa en uno de sus documentos estratégicos: “los directivos de las Instituciones de Educación Superior, en especial los de mayor nivel: rectores y directores, tendrán un fuerte liderazgo académico al interior de sus comunidades y en su entorno social, y serán promotores de innovaciones en todos los ámbitos del quehacer institucional”. Por lo que se requiere un mayor énfasis en la formación de dirección de jefes, lo que recae dentro de la política de desarrollo de recursos humanos, Partington (1996) citado en Galaz, et al (2010).

El sistema educativo mexicano se caracteriza por la centralización en la toma de decisiones la desconcentración del sistema distribuido en competencias políticas en asuntos de legislación educativa reproducen esquemas centralización de decisiones políticas de las culturas mediterráneas (Hanges, P.J. *et al*, 2004) así el estado ostenta legitimidad total para decidir qué deben enseñar los maestros y qué deben aprender las poblaciones estudiantes; otros agentes sociales, políticos, económicos y culturales actúan como consultores y referentes del aprendizaje adquirido por el alumnado, pero

sin competencias concretas en el proceso de toma de decisiones en la elaboración de la política educativa.

Actualmente este espacio nacional de la política educativa se desvanece mientras que son los organismos supranacionales, como unión europea y UNESCO entre otros, los que dictan lo que deben hacer los profesionales de la enseñanza y aprender sus estudiantes.

1.2.2 Liderazgo directivo

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa.

Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008). La gran mayoría de los directivos universitarios públicos en México, acceden al cargo por elección de la comunidad universitaria. Generalmente su desempeño ha sido como profesores en cualquier área del conocimiento, siendo su formación directiva escasa o nula. No existe una formación dirigida al desarrollo del liderazgo académico.

Es decir, la profesionalización de la gestión académica, las veces que se da, suele ser por la vía de la experiencia que brinda la persistencia y empeño en el cargo, a través de la intuición o por medio de la vía del ensayo-error afirma, Bennetts (2009), situaciones que no favorecen las exigencias organizativas de la Universidad de hoy. A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, Anderson, S. (2010) indica que se deben incluir incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una

formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar.

No importa el nivel ni el tipo de comparación con el cambio, siempre seguirá la misma conclusión: el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes. Dicho liderazgo tiene un gran impacto en la eficacia de estas prácticas y estas a su vez sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

Específicamente la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes son: (Leightwood, seashore louis, anderson y whalstrom, 2004)

1. El liderazgo es el segundo factor entre escuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye a logro del aprendizaje de los alumnos.
2. Los efectos de liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes.

Estas afirmaciones se refieren a la importancia que tiene el contar con una guía eficaz y eficiente para el desarrollo de todas las actividades dentro del centro escolar (a nivel docente, administrativo y directivo). Así mismo genera la duda de cuál es la mejor forma de identificar qué establecimientos o escuelas son las que requieren modificar sus procesos, por los efectos que el liderazgo ejerce sobre los resultados que obtiene en la formación de sus alumnos.

1.2.3 Liderazgo pedagógico

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan trabajo tanto de gestión (orientados a la gestión curricular), como de enseñanza (orientados a la administración del currículo) (Carriego, 2006). Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad, armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009).

Los líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general.

La tarea del líder es que supervise y acompañe. Este debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir y desarrollar sus conocimientos, habilidades y competencias, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño. Así, la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones: planificador, organizador y evaluador. (Balzán, 2008).

Entre estas tres funciones, la planificación resulta fundamental ya que de ella surgen las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, así como proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008).

La función de supervisor docente implica, como condición básica, la planeación y organización, ya que él determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia y las asigna según los roles de cada actor en la organización. El líder funge como evaluador y le corresponde constatar el cumplimiento de lo planeado, y cuando sea

necesario aplicar medidas correctivas. Con la supervisión se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" Rodríguez-Molina, G. (2011).

Es necesario considerar las teorías motivacionales y de liderazgo para aplicar la que se requiera en la institución: Primeras teorías de la motivación tomar lo mejor de la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow ó de la Teoría "X" "Y" Douglas McGregor o de la Teoría motivación e higiene de Frederick Herzberg, incluso de las Teorías contemporáneas de motivación que son por ejemplo algunas de las que se mencionaran a continuación:

- Teoría de las tres necesidades David McClelland,
- Teoría de la fijación de metas Thorndike,
- Teoría del reforzamiento B.F. Skinner,
- Teoría de la equidad J. Stacy Adams,
- Teoría de las expectativas Victor Vroom,
- Teoría ERG de Clayton Alderfer o del
- Modelo de recompensas de Porter y Lawler.

Se debe considerar la opción que brinda la más reciente, la Teoría Trascendental aunada a las teorías de Liderazgo como: Teoría de los rasgos, Teorías conductuales, Modelos de liderazgo de Vroom, Estilos de liderazgo Grid gerencial Robert Blake y Jane Mouton, Teorías situaciones o de contingencia, Modelo de Enfoque de Contingencias para el liderazgo Fiedler Teoría Situacional de Hershey/Blanchard, Enfoque ruta/meta para la eficacia del liderazgo Robert House, Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo, Liderazgo carismático, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo pos heroico.

1.3 Planeación y estrategia

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competencias deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno, así como la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (Munch, 2010). Como propósito de la planeación, se encuentra que: Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución. Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas. Además de que establece la base para efectuar el control.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se

plantea el cómo lograr, específicamente y de la mejor manera, los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. (Munch, 2010).

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que: Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente, para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes, los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso, las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa, la participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan, las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes, las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas (Munch, 2010) y la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen, o mejor aún, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Stickland A, 2012).

En especial para la planeación educativa al aula se debe considerar: cambios originados en la estructura del empleo, modernización de los procesos productivos, avances tecnológicos, uso de las TIC's, flujos de información, globalización e internacionalización de la cultura, la economía y la educación, especialmente, la actividad universitaria, la misión de la UABC, el Plan de estudios, el Perfil del Egresado de la en la carrera, las competencias por etapa, la descripción genérica del curso, el CENEVAL, recomendaciones de evaluadores externos, los programas y planes de cada materia, asignatura o también llamada unidad de aprendizaje.

Basado en los cuatro pilares de la educación (Delors, 1996):

Figura 1. 1 Cuatro pilares de la educación.



Fuente: Delors, 1996.

1.4 Gestión de personal

La selección, la contratación y la inducción así como el desarrollo y la capacitación son fundamentales para un buen desempeño además, transferir el conocimiento en esta era es muy conveniente.

Alvarado (2005) presenta tres enfoques de la gestión educativa: el burocrático, el sistémico y el gerencial. El burocrático lo considera como una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Respecto al enfoque sistémico, le da especial atención a que se conozcan todas las características y finalmente el enfoque gerencial indica que toda institución, para lograr un desarrollo armónico y trascendente, requiere de la planificación de sus actividades. Este enfoque trata del proceso de ordenamiento racional y sistemático de

actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos. Y agrega que, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas que pueden ser aplicadas con algunas variantes en cualquier dimensión espacial o nivel institucional. (pp. 63-64).

1.5 Gestión de procesos

- Existen criterios para medir la eficacia de los procesos en cuanto a la creación de la investigación científica – técnica de la organización.
- Hay disponibilidad de recursos para realizar el proceso de la creación de investigación científico – técnica.
- Se da seguimiento al proceso de realización de investigación científico – técnica.
- Se implementan mejoras al proceso de realización de investigación científico – técnica, dentro del centro escolar.

1.6 Proceso de extensión a la comunidad

- El proceso de extensión a la comunidad está claramente definido dentro de la institución.
- Existen criterios para medir la eficacia del proceso de extensión comunitaria del centro escolar.
- Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de extensión a la comunidad.
- Se le da seguimiento al proceso de extensión comunitaria dentro de la institución
- Se implementan mejoras para el proceso de extensión a la comunidad del centro escolar.

1.7 Proceso de gestión de los recursos materiales y financieros

- Se encuentra claramente definido el proceso de gestión de recursos materiales y financieros dentro del centro escolar.
- Existen criterios para medir la eficacia del proceso de gestión de los recursos materiales y financieros.
- Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de gestión de recursos materiales y financieros de la institución educativa.
- Se le da seguimiento al proceso de gestión de recursos materiales y humanos.

En el centro escolar, se implementan mejoras para el proceso de gestión de recursos materiales y financieros, con la finalidad de crear vínculos entre las organizaciones escolares y la comunidad, así como con las diferentes instancias, que le permitan la gestión de recursos para ayudar en el desarrollo de las actividades, servicios y atención a la población universitaria.

1.8 Satisfacción del personal

Cardona *et al* (2006), afirman que cualquier plan de formación o desarrollo a través de cursos, seminarios work-shops, trainings, assessments, programas de coaching, etc. Podría ser costoso, por lo que recomiendan aplicar 8 hábitos: información, misión y estrategia, resultados, delegación, comunicación, equipo, aprendizaje e innovación. Estos se aplicarían al personal de distintas áreas dependiendo las necesidades específicas de cada área y persona.

La satisfacción del personal que integra una organización es vital para la creación y posicionamiento de la imagen de la organización hacia la comunidad estudiantil y la población en general. Por ello se recomienda poner atención en el ausentismo, la rotación del personal, la productividad y los accidentes de trabajo como indicadores de

la satisfacción laboral, calidad de vida laboral, así como otros indicadores relacionados como el *burnout*, ya que las condiciones en que se desarrollan las labores diarias y la percepción de los miembros del equipo de trabajo, será una carta de presentación de la institución ante la sociedad.

1.9 Resultados del centro

En este rubro, se identifica: si la escuela, facultad o centro educativo, colabora en la mejora de la comunidad en donde se encuentra ubicado, si tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas, si los alumnos han llegado a influir en su entorno, en las actividades de la comunidad, si existe algún medio que sirva para comunicarse con los vecinos de la localidad. Lo anterior, implicaría que se mejore el nivel educativo y formativo de la zona, colaborando también en actividades deportivas de la comunidad y si se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.

1.10 Conceptualización de competencias directivas

Desde el Informe Delors J. (1996) y la declaración de la UNESCO (1998), se hace notar la gran importancia de las competencias adquiridas, particularmente aquellas que se adquieren prácticas en la vida profesional, cómo pueden ser reconocidas en las empresas y su vital importancia en el sistema educativo. Ambos documentos señalan la importancia de las competencias adquiridas e incluso sugieren reconocer competencias sin previa titulación.

Estos documentos nos hacen notar la falta, en los sistemas educativos, de buscar nuevos horizontes educativos, nuevas formas de regular los currículos, de nuevas funciones del estado y de un ambiente cargado de tensiones que todavía no logramos aceptar como propias de los procesos sociales, Salgado, A. M., & Salgado, M. M. (2013).

El docente universitario, como guía y mediador en el logro de aprendizajes significativos, desarrolla una acción directiva que requiere concientizar para cumplir con su cometido. La competencia educativa es la capacidad para emplear determinados conocimientos, así como generar actitudes positivas y favorables, y desarrollar habilidades al afrontar una situación problemática o lograr un propósito definido con pleno uso de la reflexión (Revista Panamericana de Pedagogía No. 10, 2007, 73)

1.11 Modelo nacional para la competitividad

En nuestro país uno de los principales referentes cuando se habla de calidad es el Modelo Nacional para la Competitividad, da continuidad al Modelo para la Calidad Total, que hasta el año 2007, orientara a las organizaciones mexicanas: privadas, públicas y académicas a mejorar su desempeño.

El Modelo Nacional para la Competitividad se compone de tres secciones: 1. Resultados de competitividad y sustentabilidad, 2. Reflexión Estratégica y 3. Ejecución.

El modelo está planteado a manera de preguntas que propicien la reflexión y permita que la organización pueda identificar, mediante un análisis profundo, su situación actual y las áreas de mejora para incrementar su competitividad. Este a su vez, se plantea de una manera que se puede acoplar a las necesidades de distintos sectores como en el caso de interés, el sector educativo.

1.12 Resultados de competitividad y sustentabilidad

La primera sección trata sobre la obtención de resultados de competitividad y sustentabilidad mediante la medición de indicadores clave en los últimos tres años, de tal forma que pueda medir los resultados del desempeño en función de sus principales competidores.

El término sustentabilidad refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del equilibrio justo entre estas dos cuestiones.

Es decir, la propuesta de este concepto es que se explote un recurso pero que se esa explotación, utilización se lleve a cabo por debajo de los límites de renovación del mismo. Porque solo así se podrá preservar satisfactoriamente las capacidades de quienes vengan detrás nuestro. Además de tomar en cuenta la relación de las estrategias implementadas con los resultados logrados. Por otra parte, la evaluación de los resultados de sustentabilidad, tomando en cuenta la medición del riesgo a mediano y largo plazo y la permanencia de la organización en el mercado, con relación a sus principales competidores. A partir del análisis de los resultados, es posible desarrollar las estrategias necesarias para mejorar las funciones de la organización y los servicios

1.13 Reflexión estratégica

La segunda sección del modelo presenta un apartado de diagnóstico denominado Reflexión Estratégica, que se divide en definición del rumbo y la evolución de la organización.

Dentro de dichos conceptos se analiza el Liderazgo, para conocer el impacto en el rumbo y/o evolución de la organización, para avanzar en dirección de la persecución de las metas establecidas para la organización, así como para desarrollar las capacidades clave de la organización, requeridas por el rumbo establecido.

Capítulo II.

2.1 Metodología

A lo largo de este capítulo se hace una descripción del tipo de estudio cuantitativo; descripción del área de estudio y sujetos de estudio (5 unidades académicas de la UABC unidad Valle Dorado), de las características de la población (directivos, administrativos, docentes, alumnos y familiares cercanos de los alumnos), la muestra (tipo y forma de determinación), el diseño y estructura del instrumento de medición y su vez su validación, y el procedimiento de recolección de datos (aplicación del instrumento al objeto de estudio), para presentar las bases del análisis de resultados del trabajo.

2.2 Enfoque de la investigación

Para esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo dado que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística, para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. 2010).

2.2.1 Paradigma de investigación

Paradigma positivista: tendiente a la explicación de los fenómenos. Este es positivista y cuantitativo, una de las pretensiones de este es, crear predicciones o explicaciones de un hecho, en este caso en particular sobre como el liderazgo directivo, influye en el personal administrativo y académico de la UABC y el impacto que tiene en la competitividad de la institución.

2.3 Método de investigación

Será una investigación no experimental, la investigación no experimental es también conocida como investigación ex post facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos.

De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación ex post facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).; cuantitativa ya que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística, transversal ya que es un estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

Es decir, permite estimar la magnitud y distribución de las variables a analizar y exploratoria ya que no intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones , utilizando como instrumento de medición una serie de cuestionarios diseñados por el cuerpo académico “Administración de Organizaciones Educativas”, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, aplicado a unidades académicas de la Universidad Autónoma de Baja California, Unidad Valle Dorado, cuyas variables son: liderazgo (directivos), estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos, procedimientos, satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, impacto en la sociedad y resultados.

2.4 Diseño de la investigación

Diseño no experimental y transversal.

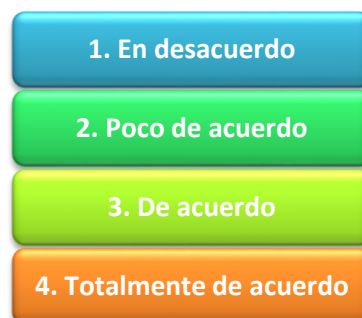
Se recolectaran datos en un solo momento y en un tiempo único, el propósito será describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, lo que se hará es observar es observar el fenómeno tal como se da en su estado natural, para posteriormente analizarlo.

Es un tipo de estudio descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad o condición en un momento dado. Los estudios transversales, frente a los estudios longitudinales, confunden los efectos de edad y de cohorte, pueden no diferenciar si la causa de un cambio está en las diferencias de edad o en las diferencias en el momento del nacimiento.

2.5 Instrumentos de recolección de datos

Instrumentos: Se aplican los cuestionarios creados, probados, evaluados y modificados para su aplicación, por el Cuerpo Académico “Administración de las Organizaciones Educativas” de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX), bajo la responsabilidad del Doctor en Ciencias Educativas Julio Álvarez Botello como líder del cuerpo.

Se utilizó una escala de medición, tipo Likert, es la que se muestra a continuación: Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se



especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, no obstante sigue siendo un enfoque vigente y útil en nuestros días. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante las cuales se pide la reacción de los participantes de manera individual sobre un tópico específico. Dado la naturaleza de esta investigación se consideró pertinente el uso de esta escala, ya que por sus propiedades y características es posible integrarla de manera eficiente al instrumento de medición seleccionado. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos o categorías de la escala; así mismo las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y este puede ser cualquier objeto físico o individuo o en este caso en particular las reacciones sobre variables como liderazgo y planeación estratégica de los directivos en las unidades académicas en la percepción del personal administrativo, docente y estudiantes.

2.6 Definición conceptual de variables

A continuación se presentan las variables estudiadas en la investigación y su aplicación en el presente trabajo:

Tabla 2.1 Variables del estudio.

Variable	Cuestionario dirigido al personal del centro (docentes y administrativos)	Cuestionario dirigido a alumnos	Cuestionario dirigido a externos (padres de familia, ex – alumnos y jefes inmediatos de alumnos)
Liderazgo	X		
Planeación y estrategia	X		
Gestión del personal	X		
Gestión de recursos materiales y tics	X		

Gestión de procesos	X		
Satisfacción del personal	X		
Impacto en la sociedad			X
Resultados de la unidad académica	X		
Resultados de la unidad académica y satisfacción del estudiante		X	X

Fuente: Elaboración propia.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras, aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Por su parte el autor Richard L. Daft, 2007 en su libro “La experiencia del liderazgo”, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Planeación y estrategia

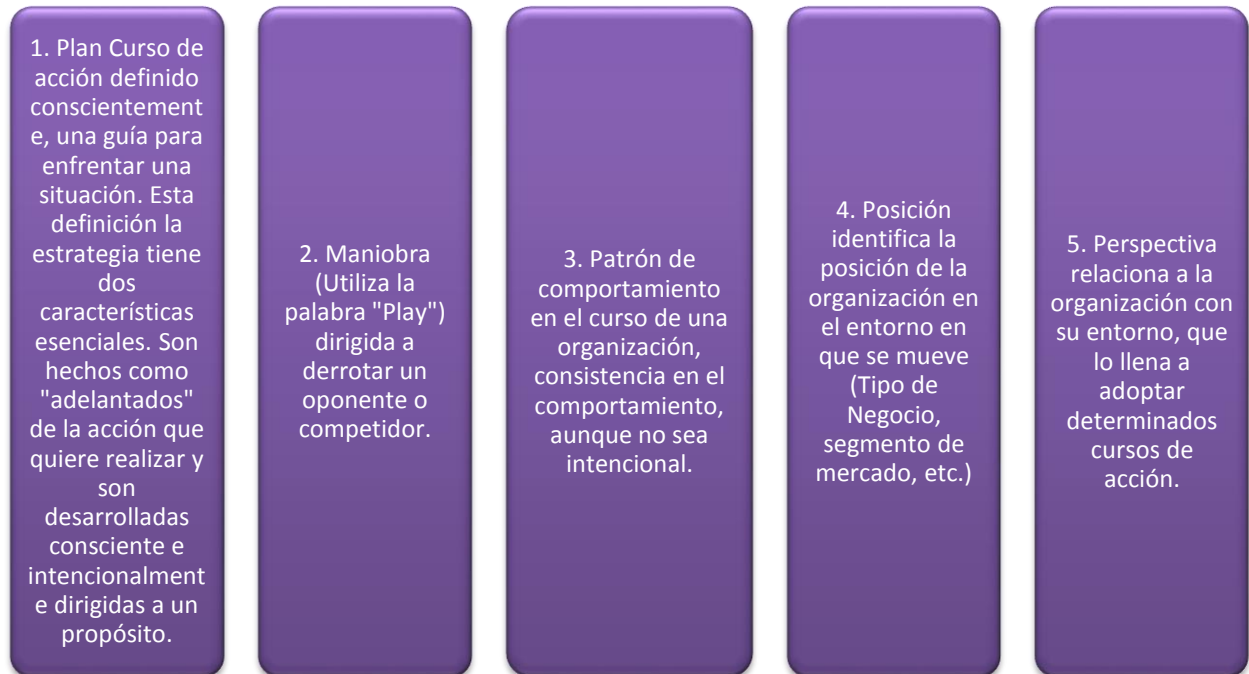
A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Hatten, 1987)

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

Figura 2. 2 Definiciones de estrategia.



Fuente: David, F. 1994. Gerencia estratégica.

Una estrategia tiene que contener diferentes tácticas que permitan a la organización obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y sobre todo preparar al equipo de trabajo para evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial. (J.B. Quinn, 1991)

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Gestión del personal

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez (1996), la actividad que se realiza en las empresas, instituciones, para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos,
- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible, y
- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- Considerar que ésta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordoñez Ordoñez (1995) son:

1. Los recursos humanos se convertirán en el recurso más importante.
2. Los recursos humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.

4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Gestión de procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores, (Bravo Carrasco, 2011, pág. 9). Dentro de este estudio la participación de los facilitadores resulta vital para la implementación de las estrategias dentro del centro escolar, ya que los miembros de la organización requieren de una guía que les ayude en el desarrollo de sus actividades como parte del engranaje organizacional.

2.7 Mapa operacional de variables

Tabla 2.2 Mapa operacional de variables.

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Items
Liderazgo directivo	Prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.	Actividad directiva	Satisfacción	Liderazgo ítems 1-23
Liderazgo institucional	Desarrollo que da el directivo al frente de una institución educativa, como dirigente y responsable de los resultados que se obtengan al interior y exterior del plantel educativo.	Dirigir y mantener orden	satisfacción	Planificación y estrategia ítems 1-14
Liderazgo pedagógico	Proceso de ejercer una influencia mayor de lo que permite o posibilita la propia institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.	Orientar y explotar capacidades	Satisfacción	Gestión de procesos ítems 1-20

Fuente: Elaboración propia.

Variables

Tabla 2.3 Variables.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual
Identificar las capacidades y debilidades de liderazgo directivo, liderazgo institucional y liderazgo pedagógico que se tienen actualmente en las facultades de la UABC.	Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
	Planificación y estrategia.	Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.
	Gestión de procesos	Metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Población y muestra

La muestra de la investigación será no probabilística, dado que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. En esta ocasión en particular la elección es por el encuestador que lleva a cabo la investigación y recolección de datos.

Aquí el proceso no es mecánico ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

En algunas circunstancias los métodos estadísticos y epidemiológicos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico, por ejemplo los estudios de caso-control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población, y de directivos y personal de las unidades académicas además de alumnos y externos, en donde a cada institución se le aplicó un paquete con siete cuestionarios que debieron ser contestados por docentes y administradores, así como un paquete de seis cuestionarios de impacto en la sociedad y seis de resultados del centro y satisfacción del cliente, fueron aplicados a externos; un último paquete de seis cuestionarios de resultados del centro y satisfacción del cliente que se aplicaron entre el alumnado.

2.8.1 Muestra por conveniencia

De lo anterior, el total de cuestionarios a aplicar son 125 basados en una selección de muestra por conveniencia, John W. Creswell (2008) lo define como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que estos en ese momento están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

James H. McMillan Y Sally Schumacher (2001) definen el muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles. Partiendo de los modelos ya explicados anteriormente los paquetes de cuestionarios se reparten de la siguiente manera para las 5 unidades académicas a estudiar dentro de la Unidad Valle Dorado de la UABC.

Los cuestionarios se repartirán por variable de la siguiente manera y cantidad:

Tabla 2.4 Distribución de cuestionarios.

VARIABLE	DISTRIBUCIÓN
Liderazgo	5 (1 por cada institución)
Planeación y estrategia	5 (1 por cada institución)
Gestión del personal	5 (1 por cada institución)
Gestión de recursos materiales y tics	5 (1 por cada institución)
Gestión de procesos	5 (1 por cada institución)
Satisfacción del personal	5 (1 por cada institución)
Resultados de la unidad académica	5 (1 por cada institución)
Impacto en la sociedad	30 (6 por cada institución)
Resultados de la unidad académica y satisfacción del cliente (estudiante), cuestionario dirigido a alumnos	30 (6 por cada institución)
Resultados de la unidad académica y satisfacción del cliente (alumnos) , cuestionario dirigido a externos	30 (6 por cada institución)

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que estos cuestionarios ya fueron piloteados en la escuela de ciencias de la salud, escuela de deportes, facultad de idiomas, escuela de artes y facultad de ciencias administrativas y sociales de la UABC unidad Valle Dorado obteniendo ya resultados del personal del centro (unidad académica), alumnado y externos (percepción de los familiares de alumnos del centro de estudio) mostrando la satisfacción que perciben en los servicios educativos que reciben sus hijos o familiares. Cabe señalar que solo se solicitará la percepción de alumnos de licenciatura y de segundo año en adelante, esto para que ya tengan una percepción clara de lo que reciben en el centro educativo.

2.9 Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo por el mismo investigador, las encuestas se distribuyeron en departamentos administrativos y direcciones de las 5 unidades académicas de la UABC Valle Dorado, así mismo se visitaron las aulas para el acercamiento con el alumnado y los docentes. Terminada esta tarea se buscó el acercamiento a las personas más allegadas al alumnado, es decir, padres de familia o tutores de los mismos a través de vía telefónica o de ser necesario la visita personal a domicilio.

Dada la limitante del tiempo, este estudio se hizo durante el mes de enero y febrero de 2014 toda vez que en noviembre fueron piloteados con éxito los cuestionarios que conforman el instrumento, con la finalidad de que la muestra fuese representativa y continuar con el curso de la ruta crítica del trabajo terminal de tesis.

2.10 Matriz de congruencia

2.5 Matriz de congruencia.

Título:			
Diagnóstico de la competitividad (liderazgo, planeación, gestión, satisfacción del personal y del estudiante) en las escuelas y facultades de la UABC unidad valle dorado.			
<u>Objetivo General</u>			
Identificar el nivel de competitividad actual de las 5 escuelas y facultades que conforman la UABC unidad Valle Dorado (medicina, deportes, idiomas, ciencias administrativas y sociales, y artes) a través de la percepción de directivos, docentes, administrativos, estudiantes y familias enfocados al liderazgo, planeación, gestión satisfacción del personal y estudiantes.			
Objetivos específicos	Pregunta de investigación	Variables independientes	Hipótesis
Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de directivos mediante su percepción del Liderazgo.	¿Cuál es el nivel real de competitividad con respecto a la percepción de directivos, docentes, administrativos, estudiantes y familias enfocados al liderazgo, la planeación, gestión satisfacción del personal y estudiantes de las escuelas y facultades de la UABC unidad valle Dorado?	Liderazgo:	El diagnóstico de la competitividad en las escuelas y facultades de la UABC, Unidad Valle Dorado ayudará a conocer el nivel de liderazgo, planeación, gestión y satisfacción del personal y del estudiante.
Conocer el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Planeación y estrategia.		- Liderazgo directivo. - Liderazgo institucional - Liderazgo pedagógico	
Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión del personal.		Planificación y estrategia.	
Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión de recursos materiales y tics.		Gestión de procesos:	
Conocer el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Gestión de procesos.		- Gestión del personal. - Gestión de recursos materiales.	
Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle		Satisfacción del personal.	

Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Satisfacción del personal.			
Identificar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de estudiantes y familias mediante su percepción Impacto en la sociedad			
Analizar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de docentes y administrativos mediante su percepción Resultados de la unidad académica familias.			
Determinar el nivel actual de la competitividad de las escuelas y facultades de la UABC Unidad Valle Dorado a través de la opinión de estudiantes y familias mediante su percepción Resultados de la unidad académica y satisfacción del estudiante.			
<u>Hipótesis Principal:</u>			
El diagnóstico de la competitividad en las escuelas y facultades de la UABC, Unidad Valle Dorado ayudará a conocer el nivel de liderazgo, planeación, gestión y satisfacción del personal y del estudiante.			
Variable dependiente principal			
Competitividad			

Fuente: Elaboración propia.

2.11 Instrumento de medición

Instrumentos: Se aplican los cuestionarios creados, probados, evaluados y modificados para su aplicación, por el Cuerpo Académico “Administración de las Organizaciones Educativas” de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX), bajo la responsabilidad del Doctor en Ciencias Educativas Julio Álvarez Botello como líder del cuerpo.

Dichos cuestionarios fueron adaptados con la asesoría de mi tutora la Doctora María Concepción Ramírez Barón, con quien se ajustaron los instrumentos al contexto del centro educativo a estudiar, a las escuelas y facultades donde se realizó el estudio, tratando de variar en lo mínimo posible las palabras utilizadas; esto con el objetivo de mantener la homogeneidad en el instrumento dado que este se unirá a un trabajo mayor en colaboración con red RILCO para integrar los resultados obtenidos de esta investigación a los que de manera simultánea se están recabando de este mismo estudio aplicado en otras instituciones de educación superior en México y generar estadísticas que en un futuro pudieran derivar en políticas públicas que pudieran mejorar la educación pública superior.

2.12 Proceso de validez

La validación del instrumento de medición, se da al acudir a expertos en el tema, maestros de la UABC que revisan la congruencia de las preguntas y la validez de las mismas, tras recibir indicaciones específicas, se hacen los cambios pertinentes a los cuestionarios, para así contar con la aprobación de los expertos y recibir así su firma como aval de que han revisado y dan consentimiento de la utilización del instrumento de medición y que está listo para su aplicación en el objetos de estudio (directivos, docentes, administrativos y alumnos) de la UABC unidad Valle Dorado.

Para asegurar que el proceso de validez fuese correcto, se analizaron los datos recabados con la validación de Lawshe, tomando como dato correcto únicamente las preguntas del instrumento que los expertos señalaron como muy importantes, y si la pregunta era evaluada como poco importante o innecesaria no se tomaba en cuenta para proceder a obtener el porcentaje, este proceso arrojó que los ítems utilizados en general son correctos para estudiar las variables que se desean conocer.

2.13 Resultados de validación

A continuación se anexa un ejemplo de los resultados al someter al escrutinio de los expertos el instrumento, así como sus indicaciones de las cuales se debió corregir algunas cosas para obtener un resultado positivo en la validación del mismo.

Tabla 2.6 Ejemplo de validación.

Identidad del trabajo terminal	
Tema del trabajo terminal	Diagnóstico del liderazgo como una variable de la competitividad en la UABC
Nombre del tesista	LAE. Cesar Arturo Palacios Valenzuela
Nombre del director de tesis	Dra. Ma. Concepción Ramírez Barón
Campus	Ensenada
Unidad académica.	Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Recomendación emitida por:	Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Recomendaciones	
Cada pregunta debe especificar QUE desea saber.	
Ampliar la escala de respuestas.	
Evaluar cada punto en la escala y la gramática	
Recordar que es instrumento por el cual se solicitará la respuesta de colaboradores, NO ES UN EXAMEN.	
Las instrucciones deben ser más específicas. Por ejemplo puede iniciar con una introducción sobre el tema que desea preguntar y luego indicar que solicitará su opinión, etc., etc.	
Agrupar las preguntas por dimensión.	
Revisar la relación de las preguntas con el tema de investigación.	

Sin embargo, en lo general, los resultados fueron muy favorables al cuestionario inicial, dado que los expertos no encontraron mayores incongruencias y coincidieron que estaba listo para pilotarse y ser utilizado solo con ligeras adecuaciones al entorno de la UABC.

2.14 Fiabilidad del instrumento

Se utilizó el alfa de Cronbach para analizar la confiabilidad del instrumento de medición, utilizado en la recolección de datos. De acuerdo con Coolican (2005) es el estadístico más utilizado para calcular la confiabilidad de una prueba. “El alfa es el equivalente al promedio de todos los valores posibles de confiabilidad derivados de división por mitades que se podrían estimar a partir del conjunto de datos; por tanto, la confiabilidad se representa por medio de valores alfa alrededor de 0.75 y hasta 1” (pág. 129).

A continuación se muestran los resultados obtenidos de alfa de Cronbach para cada una de las variables que se estudian:

Tabla 2.7 Resultados de Alfa Cronbach.

Variable	Resultado Alfa de Cronbach
Liderazgo	.970
Planeación y estrategia	.954
Gestión de personal	.971
Satisfacción de personal	.937
Impacto en la sociedad	.974
Gestión de recursos naturales y TIC's	.938
Gestión de procesos	.960
Resultados del centro (UA)	.916
Resultados del centro y Satisfacción del cliente (Alumnos)	.925
Resultados del centro y Satisfacción del cliente (Familias)	.853

Fuente: Elaboración propia.

2.15 Conclusiones de la validación

Una vez realizado el proceso de validez del instrumento, se procedió a hacer una prueba piloto en el objeto de estudio, y todo indica que el instrumento está listo para ser aplicado en la próxima etapa de la ruta crítica del trabajo terminal. Los expertos hicieron señalamientos que ya fueron atendidos y corregidos y al momento de la prueba piloto el objeto de estudio, tanto alumnos como docentes, administrativos y directivos, no tuvieron problema en comprender las interrogantes y contestar dichos cuestionarios que conforman el instrumento evaluado.

Capítulo III

3.1 Resultados

En este capítulo se muestran los resultados del análisis estadístico de los datos recolectados en el estudio, primero se presentan los estadísticos descriptivos (distribución de frecuencias) para caracterizar las variables del estudio y posteriormente se presenta el análisis de correlación.

Presentación de resultados

Los resultados se presentan en un formato procesado por el programa SPSS, mediante el cual se capturaron las variables a investigar y a su vez las preguntas y respuestas; este programa procesa la información y nos permite generar estadísticos descriptivos sobre la evaluación que proporcionaron los encuestados, objetos de estudio, mediante el cual se puede captar la percepción de estos sobre las variables analizadas.

3.2 Análisis de resultados

Se utilizó un enfoque cuantitativo dado que “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández et al, 2003; p.5) La materia prima u objeto de estudio de este trabajo como la teoría lo señala, es el personal directivo, docente y administrativo de las 5 escuelas o facultades de la UABC unidad valle Dorado, principalmente los estudiantes tomados como usuarios de un servicio en la universidad, y finalmente la percepción de externos que rodean a los alumnos, en este caso pueden ser padres de familia o jefes inmediatos.

3.3 Estadísticas descriptivas

Al analizar en el programa SPSS los estadísticos descriptivos de los datos obtenidos en el estudio se observaron las siguientes frecuencias para las variables: Liderazgo, planeación y estrategia, gestión del personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal, impacto en la sociedad, resultados de la unidad académica familias, resultados de la unidad académica y satisfacción del estudiante.

3.4 Análisis por variable y dimensión

A continuación se presentan las tablas por separado de las 9 variables analizadas de manera agrupada para analizar la percepción de quienes respondieron cada una de ellas.

Todas las tablas fueron hechas por elaboración propia a partir del análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 3.1 Liderazgo agrupado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	3	10.0	60.0	60.0
	Muy bueno	2	6.7	40.0	100.0
	Total	5	16.7	100.0	
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento de liderazgo se aplicó a personas que depende directamente del directivo de cada institución, a una por unidad académica, y la percepción es buena y muy buena, con un 60% y un 40% respectivamente declarando que los directivos mantienen un clima organizacional en el cual constantemente señalan las tareas o actividades que deben

cumplirse, que generan un ambiente de participación y premian el mérito académico de los docentes.

Figura 3. 1 Liderazgo agrupado.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2 Planeación y estrategia agrupadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	5	16.7	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

En la revisión de esta variable que fue dirigida a 5 miembros del personal administrativo de cada unidad, se encontró que por unanimidad señalan que el manejo en la institución, con respecto a la planeación y estrategias, es muy bueno, dando un 100%. De dicho rubro se destacan importantes opiniones de los administrativos como que la misma administración genera los planes anuales de trabajo, que estos siempre están basados en los proyectos institucionales y que se aplican estrategias para determinar los objetivos del centro, así mismo señalan que los valores de la institución están claramente señalados y compartidos con los trabajadores para su práctica diaria. Por lo que las opiniones recabadas y los resultados de la tabla son congruentes para los fines de la investigación y de la organización.

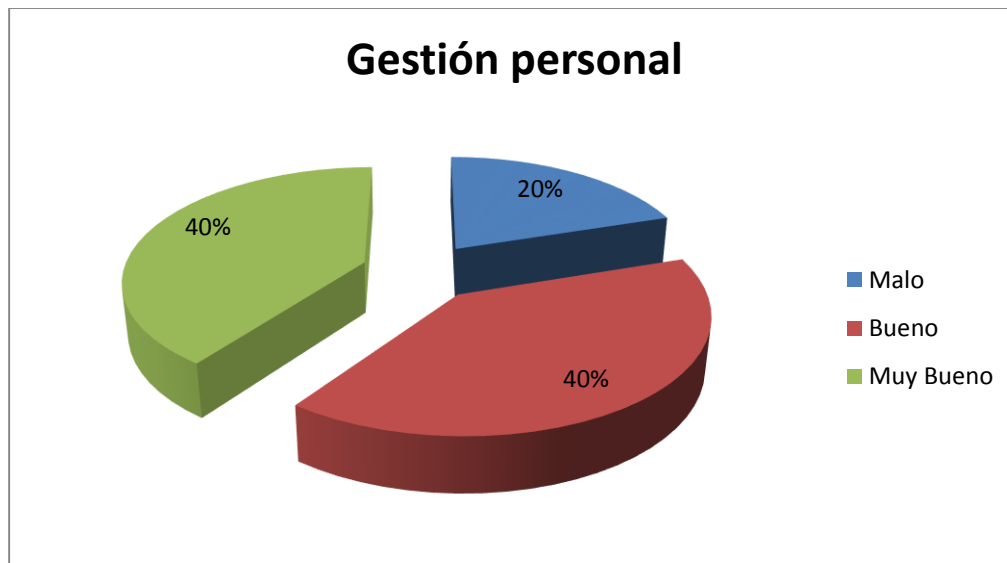
Tabla 3.3 Gestión personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	3.3	20.0	20.0
	Bueno	2	6.7	40.0	60.0
	Muy bueno	2	6.7	40.0	100.0
	Total	5	16.7	100.0	
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Esta variable refleja la percepción del personal administrativo, de igual manera aplicado a 5 trabajadores, uno por institución, y aquí se encuentran discrepancias notables dado que una sola persona representa el 20% de esta muestra, en esta parte el 20% de los encuestados señalan que es mala la gestión de personal, y el 80% restante señalan que es entre bueno y muy bueno el manejo de la gestión de personal, tomando en cuenta que se evaluaron aspectos como: el apoyo del personal directivo al desarrollo y capacitación de su personal; además de cuál es el papel de la administración en conciliar objetivos personales con los objetivos generales de los grupos de trabajo, revisando estos aspectos empezamos a encontrar las primeras deficiencias en el trabajo directivo.

Figura 3. 2 Gestión personal agrupado.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4 Satisfacción personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	3.3	20.0	20.0
	Bueno	2	6.7	40.0	60.0
	Muy bueno	2	6.7	40.0	100.0
	Total	5	16.7	100.0	
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Esta variable fue medida en personal de las 5 instituciones, el profesorado pudo o no haber formado parte de esta muestra, ya que los encuestados fueron tomados de manera aleatoria, siempre y cuando no fuesen directivos; dando como resultado que el 20% creen que la satisfacción del personal es mala, y el 80% restante opinaron que es de buena a muy buena. Apoyando estos porcentajes encontramos que todos los miembros de la organización conocen la misión, visión y los valores de la institución y se les trata conforme a estos; además señalan estar conformes con el ambiente en general y señalan que el personal comparte los objetivos de la institución. Solo la de los

encuestados (esto porque es solo 1 de 5) señala que estas prácticas no se realizan o bien que desconoce las condiciones del ambiente de trabajo.

Figura 3. 3 Satisfacción personal.



Fuente: Elaboración propia.

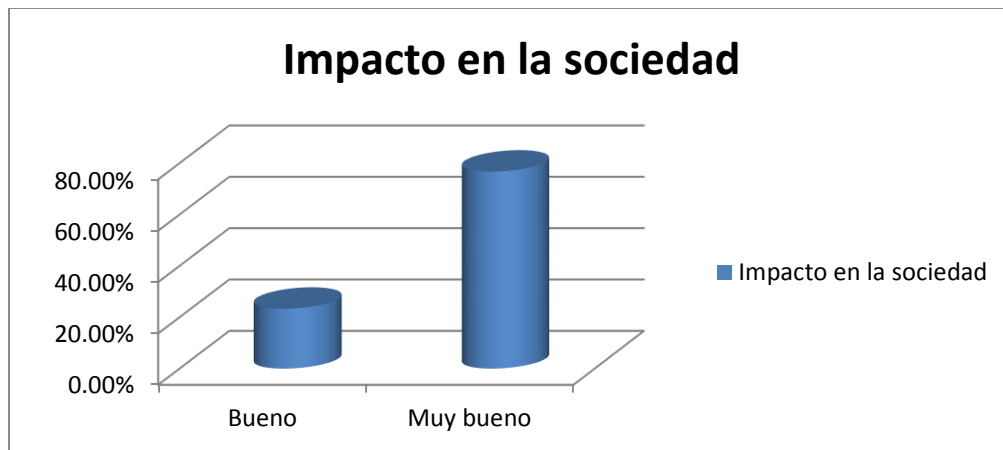
Tabla 3.5 Impacto en la sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	7	23.3	23.3	23.3
	muy bueno	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En general la percepción que tienen las familias de los estudiantes sobre el centro donde estudian sus hijos es buena. Teniendo el 23.3% bueno y el 76.7% como muy bien, señalando que el centro de estudios se preocupa por la localidad donde se ubica, de las áreas verdes y en servir a la comunidad. Sin embargo esta encuesta y los padres señalan puntualmente en el ítem 18 “El centro se preocupa por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos.” Y contrasta con los notables riesgos en este aspecto que fueron evidenciados en el transcurso de esta investigación, entonces tal vez falta conocimiento de las familias en detalles como estos.

Figura 3. 4 Impacto en la sociedad. Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

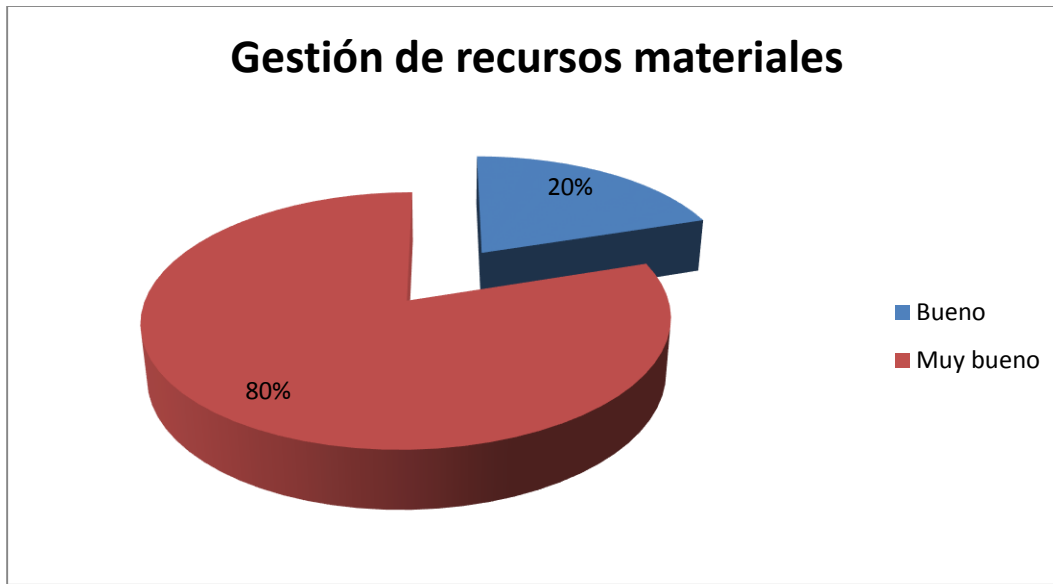
Tabla 3.6 Gestión de recursos materiales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	1	3.3	20.0	20.0
	muy bueno	4	13.3	80.0	100.0
	Total	5	16.7	100.0	
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Esta variable capta la percepción de personal docente y no docente de cada institución, sobre si el sistema de información y comunicación del centro es accesible al personal y si el profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos y tecnológicos necesarios, y los resultados fueron buenos, de 5 encuestados de manera aleatoria, uno por cada institución, el 20% opinó que es buena y el 80% que es muy buena, entonces en general la percepción del personal es que la gestión de recursos es favorable para los objetivos institucionales y el desarrollo de su personal.

Figura 3. 5 Gestión de recursos materiales.



Fuente: Elaboración propia.

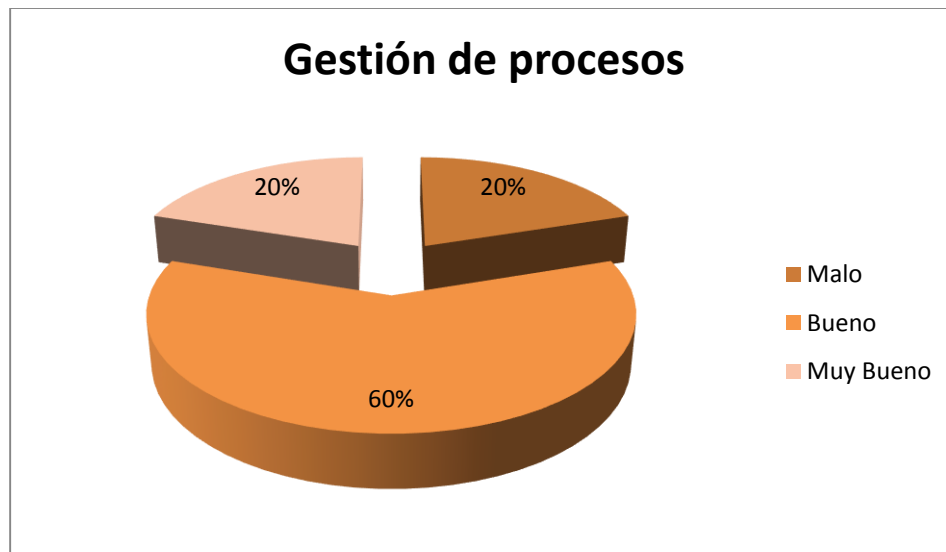
Tabla 3.7 Gestión de procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	3.3	20.0	20.0
	Bueno	3	10.0	60.0	80.0
	Muy bueno	1	3.3	20.0	100.0
	Total	5	16.7	100.0	
Perdidos	Sistema	25	83.3		
Total		30	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Específicamente dirigidos a personal docente, revisando las dimensiones: Procesos de gestión de recursos materiales y financieros, procesos de investigación científica y técnica, procesos de extensión a la comunidad, procesos de formación de estudiantes, dando como resultado que el 20% considera inadecuada esta gestión, y la mayoría tuvo la tendencia de una percepción buena con el 60% y de nuevo un 20% muy buena, lo cual destaca que las opiniones se centran en una buena gestión de estos procesos.

Figura 3. 6 Gestión de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8 Resultados de satisfacción en alumnos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	6.7	6.7	6.7
	Bueno	14	46.7	46.7	53.3
	Muy bueno	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Esta variable revisa única y exclusivamente la percepción del alumnado, con participación de 5 por unidad académica, se obtuvieron los siguiente resultados al tratar temas como si las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro, de acuerdo con sus programas institucionales y si estaban satisfechos de permanecer a ese centro, escuela o facultad de la UABC y si serían capaces de recomendarlo con otros amigos, y el 6.7% de los alumnos opina que no está satisfecho con la institución a la cual pertenece, sin embargo los demás consideran que es bueno y muy bueno ambos con el 47.7% de que lo que esperan del centro lo reciben y de calidad, los datos generales para esta variable también son favorables.

Figura 3. 7 Resultados de satisfacción en alumnos



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.9 Resultados centro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	16.7	16.7	16.7
	Muy bueno	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Aquí se revisó la satisfacción estricta de familiares de alumnos con lo que reciben por parte de la universidad a la cual asisten sus hijos, hermanos o primos, de manera aleatoria se reunió la opinión de 5 por institución, tratando puntos como si creen que el servicio educativo es de calidad, si en general el funcionamiento del centro es bueno o si están satisfechos con los programas educativos que se ofertan, y en general la percepción es buena, 16.7% dice que es bueno y el 83.3% opina que es muy bueno, a partir de esto podemos concluir que la percepción de las familias es satisfactorio y el personal directivo está siendo competente en la gestión y toma de decisiones para permitir la calidad en todos los procesos.

Figura 3. 8 Resultados centro.



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Desviación estándar por variable

Tabla 3.10 Estadísticas descriptivas.

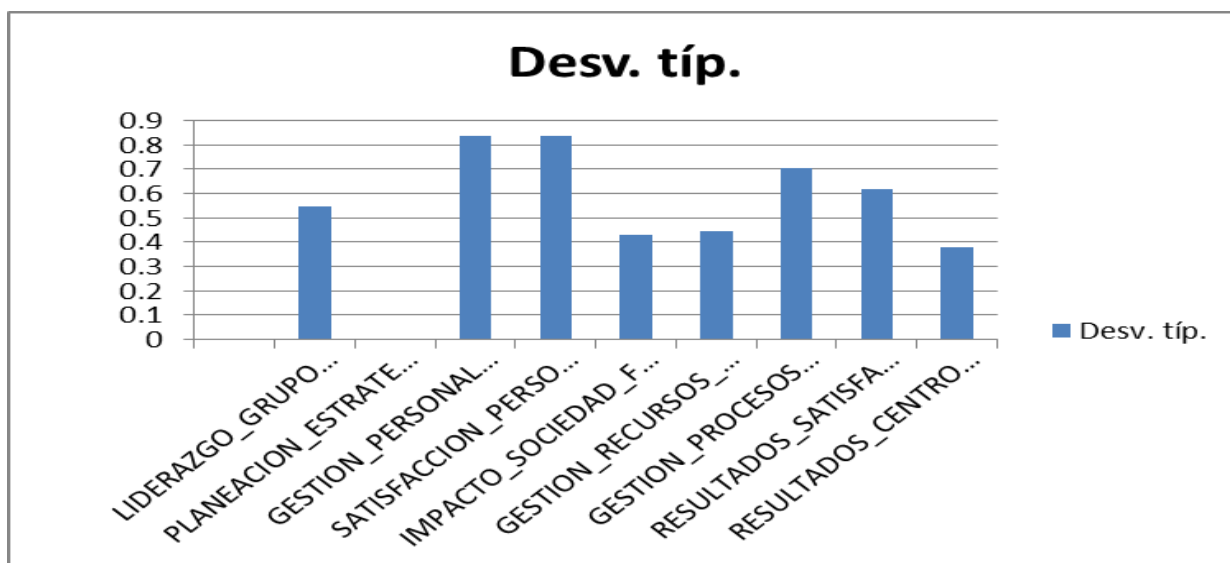
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
LIDERAZGO_GRUPO (agrupado)	5	3	4	3.40	.548
PLANEACION_ESTRATEGIA (agrupado)	5	4	4	4.00	.000
GESTION_PERSONAL (agrupado)	5	2	4	3.20	.837
SATISFACCION_PERSONAL (agrupado)	5	2	4	3.20	.837
IMPACTO_SOCIEDAD_FAMILIAS (agrupado) (agrupado)	30	3	4	3.77	.430
GESTION_RECURSOS_MATERIALES (agrupado)	5	3	4	3.80	.447
GESTION_PROCESOS (agrupado)	5	2	4	3.00	.707

RESULTADOS_SATISFACCION_AL UMNOS (agrupado)	30	2	4	3.40	.621
RESULTADOS_CENTRO_FAMILIAS (agrupado)	30	3	4	3.83	.379
N válido (según lista)	5				

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra de manera más grafica la desviación estándar que presentaron las variables con respecto a las respuestas:

Figura 3. 9 Desviación tipificada

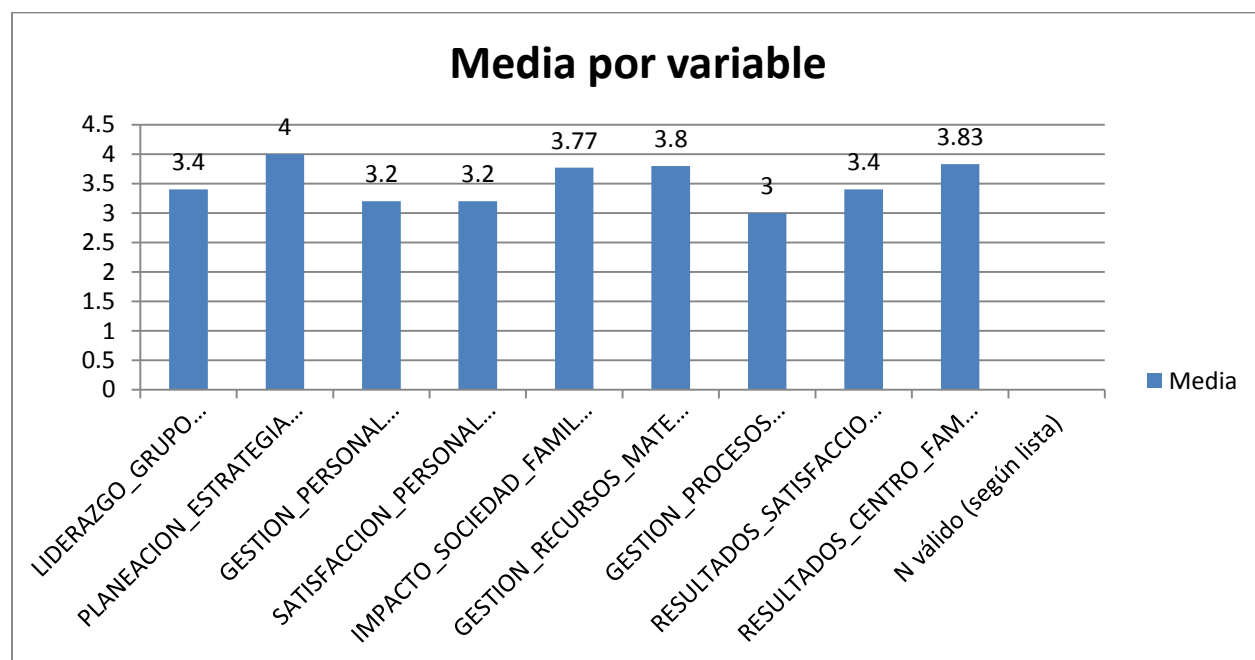


Fuente: Elaboración propia.

A partir de los cuestionarios y los resultados, se generó un Baremo con 4 divisiones tomando 1: muy malo 2: malo 3: bueno 4: muy bueno, adecuándose siempre al número de ítems por variable y por dimensión siendo en todas las ocasiones el mismo rango de evaluación, podemos ver que la media fue 3 y 4, es decir en general la percepción siempre fue buena y muy buena. Dejando de lado las pocas respuestas negativas a lo largo de la investigación los resultados del centro son relativamente satisfactoria y notablemente competente en los servicios que ofrece en todos los aspectos tanto para administrativos, docentes, alumnos y familiares de los mismos.

A continuación se presenta una tabla que permite observar de manera más amigable la media de cada variable en el interior del Baremo.

Figura 3. 10 Media por variable.



Fuente: Elaboración propia.

3.6 Coeficiente de correlación de *PEARSON* (R)

Para continuar con el procesamiento y la interpretación estadística de las variables, se analizarán por medio del coeficiente de correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas a un nivel intercalar o de razón. Es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían desde +1.00, que quiere decir que la correlación positiva es perfecta, o una ausencia total con -1.00 y es correlación negativa perfecta.

Tabla 3.11 Matriz del coeficiente de correlación de Pearson (r) bivariada.

		LIDERAZGO GRUPO (agrupado)	PLANEACION ESTRATEGIA (agrupado)	GESTION_PERS ONAL (agrupado)	SATISFACCION PERSONAL (agrupado)	IMPACTO SOCIED AD_FAMILIAS (agrupado)	GESTION RECU RSOS MATERIA LES (agrupado)	GESTION PROCESOS (agrupado)	RESULTADOS SA TISFACCION ALU MNOS (agrupado)	RESULTADOS G ENTRO_FAMILIA S (agrupado)
LIDERAZGO_GRUPO (agrupado)	Correlación de Pearson	1	^	.327	.327	-.667	-.612	-.645	-.612	^
	Sig. (bilateral)		.	.591	.591	.219	.272	.239	.272	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PLANEACION_ESTRATEGIA (agrupado)	Correlación de Pearson	^	^	^	^	^	^	^	^	^
	Sig. (bilateral)	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
GESTION_PERSONAL (agrupado)	Correlación de Pearson	.327	^	1	.643	.327	.134	-.423	-.535	^
	Sig. (bilateral)	.591	.		.242	.591	.830	.478	.353	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SATISFACCION_PERSONAL (agrupado)	Correlación de Pearson	.327	^	.643	1	.327	-.535	.000	.134	^
	Sig. (bilateral)	.591	.	.242		.591	.353	1.000	.830	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
IMPACTO_SOCIEDAD_FAMILIAS (agrupado)	Correlación de Pearson	-.667	^	.327	.327		.408	.645	.232	.176
	Sig. (bilateral)	.219	.	.591	.591		.495	.239	.217	.352
	N	5	5	5	5	30	5	5	30	30
GESTION_RECURSOS_MATERIA LES (agrupado)	Correlación de Pearson	-.612	^	.134	-.535	.408	1	.000	-.250	^
	Sig. (bilateral)	.272	.	.830	.353	.495		1.000	.685	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
GESTION_PROCESOS (agrupado)	Correlación de Pearson	-.645	^	-.423	.000	.645	.000	1	.791	^
	Sig. (bilateral)	.239	.	.478	1.000	.239	1.000		.111	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESULTADOS_SATISFACCION_AL UMNOS (agrupado)	Correlación de Pearson	-.612	^	-.535	.134	.232	-.250	.791	1	.293
	Sig. (bilateral)	.272	.	.353	.830	.217	.685	.111		.116
	N	5	5	5	5	30	5	5	30	30
RESULTADOS_CENTRO_FAMILIAS (agrupado)	Correlación de Pearson	^	^	^	^	.176	^	^	.293	1
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.352	.000	.000	.116	
	N	5	5	5	5	30	5	5	30	30

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

Fuente: Elaboración propia.

Correlación de Pearson para la percepción de alumnos, familias de alumnos, personal docente y personal administrativo de la UABC unidad Valle Dorado con el Liderazgo directivo como una variable de la competitividad.

Se observa en casi la totalidad de los casos correlaciones positivas entre todas las variables, no obstante las relaciones de mayor interés, son aquellas que relacionan la dirección de procesos de los directivos de las facultades y escuelas, con la percepción que tienen todos sus usuarios de ellos. Lo anterior atendiendo el carácter correlacional de esta etapa del estudio.

Destaca la correlación entre la gestión de personal que es por parte de los directivos con la percepción en la variable satisfacción de personal con un coeficiente de .643 esta última atiende a la percepción del personal docente de cada institución.

Además cabe destacar que existe una correlación perfecta con un coeficiente de 1.00 entre la gestión de procesos por parte de los directivos y la opinión de las variables satisfacción de personal y gestión de recursos materiales correspondientes a lo que opinan el personal docente y administrativo de cada escuela o facultad, con esto señalamos que se comprueba la correlación entre las variables.

Sin embargo, al exterior de las instituciones, la percepción que tienen alumnos y familiares atiende más a lo que reciben de maestros y personal administrativo, dado que los coeficientes disminuyen en la correlación de las variables de percepción de familias y alumnos con las variables que atienden las decisiones directivas, cabe destacar que analizando el contexto entero, administrativos y docentes expresan al exterior y en las aulas lo que reciben de los directivos, por tanto podemos decir que el resultado final de la percepción de externos de igual manera es consistente en relación con las decisiones de directivos. Véase *tabla 3.11 Matriz de coeficiente de Pearson*.

Como estrategia de investigación se propone que a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de correlación de Pearson, se consideren solo aquellas correlaciones significativas al nivel 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.4, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

Capítulo IV

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Hallazgos

La finalidad de este trabajo fue estudiar la competitividad mediante la medición del liderazgo, la planeación y estrategia, gestión de procesos y la satisfacción del personal y de los estudiantes de las 5 escuelas y facultades que conforman la Unidad Académica Valle Dorado de la UABC en la ciudad de Ensenada., las cuales en este momento no necesariamente están mal en este rubro, sin embargo se busca encontrar áreas de mejora que permitan a los directivos aplicar planes de mejora continua y mantener la competitividad de la escuelas y facultades en óptimas condiciones, partiendo de un liderazgo proactivo que represente una ventaja competitiva.

En las organizaciones educativas, se puede caer en el error de pensar que las cosas están bien cuando estas son funcionales, tanto personal docente, administrativo y los mismos alumnos, pueden funcionar bien mientras el sistema pudiese no estar en óptimas condiciones, es responsabilidad del directivo no esperar a que el problema sea mayúsculo para buscar la manera de mejorar las prácticas y mantener en perfecta armonía los distintos departamentos y las mejores condiciones para los alumnos.

Los disfuncionamientos que también se consideraron, por la naturaleza de los mismos y la relación que tienen con el personal de cada una de las escuela o facultades de la institución, se muestra que a grandes rasgos el funcionamiento permite que las tareas se cumplan y las prácticas son adecuadas por parte de los directivos, así lo señalan el personal encuestado y los usuarios en este caso los alumnos y un grupo de egresados.

En una visión completa que considera a todos los actores se puede concluir lo siguiente: El sector analizado es competitivo en las siguientes áreas: Factores Internos, Factores externos, Liderazgo, Institucional y directivo, Formación de estudiantes,

Participación activa de la mayoría de los docentes dentro de su institución educativa, Procesos de investigación, Fortalecer un ambiente de trabajo solidario, Cumple con la mayoría de las expectativas de egresados y de padres de familia. Áreas de oportunidad, Fortalecimiento de los tres liderazgos pero en especial el pedagógico, Vinculación con las organizaciones, Desarrollar una adecuada administración interna, Servicios internos, externos, Comunicación estrecha en todos los sectores, Mejor apoyo tecnológico y utilización de él.

4.2 Recomendaciones

Para concluir este trabajo, este capítulo se dedicara a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del proyecto lo anterior con el fin de brindar una posible continuidad así como mostrar lo obtenido.

Continuar con el proceso que realizan los directivos y el personal administrativo de las escuelas y facultades de la UABC con respecto al liderazgo, planeación y estrategia, gestión de personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal y resultados del centro que se manejaron en este trabajo, pero atendiendo algunas áreas de mejora en variables que resultaron menos favorecidas por algún personal y alumnado, pero en general las prácticas van bien encaminadas.

Reestructurar las funciones y actividades de cada puesto así como los supervisores por área o por grupo a su vez estandarizar los medios de comunicación entre directivos y administrativos para evitar preferencias hacia ciertos empleados o puestos dentro de la institución.

El reconocimiento verbal es muchas veces un incentivo aun mayor que el monetario y se ve reflejado inmediatamente en el trabajo, por lo que se recomienda manejar métodos en el que el directivo haga reconocimiento público a las personas que mejor se desempeñen en sus puestos administrativos aun y cuando estos no sean de su personal de confianza.

4.1.3 Limitaciones

Entre otras pueden referirse al alcance de la investigación o a los topes o restricciones de los investigadores para ejecutarla. Al ser una institución educativa estatal, las prácticas se pueden estandarizar si perder de vista que cada unidad tiene autonomía para desviarse un poco según sus objetivos y necesidades específicas en toda la UABC, sin embargo el directivo debe tener la capacidad de hacer que su escuela o facultad se destaque de los demás campus por sus métodos de trabajo, aunque el personal por las mismas costumbres que se pudieran tener en otras escuelas o campus de la universidad pudieran mostrar renuencia al cambio por la estandarización de maneras de trabajar. Aun y cuando estas nuevas prácticas en teoría pueden obtener mejores resultados.

4.2 Investigaciones futuras

Esta misma investigación se incorpora al libro competitividad en las organizaciones educativas de RILCO, por otra parte se puede prestar a estudios futuros dado que el instrumento de medición utilizado recopila una serie de variables y parámetros tanto de trabajadores como de alumnado que debieran revisarse en un futuro con la finalidad de obtener más información sobre las prácticas de los directivos y la fiabilidad de estas al generar competitividad en las instituciones que dirigen ya sean escuelas o facultades.

Anexos

Anexo 1. Instrumento.

Liderazgo. Cuestionario dirigido al personal del centro

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente sobre el liderazgo en el centro. Se ha recogido en él el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte del centro, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 Dentro de la organización, el jefe o autoridad señala lo que se debe realizar.				
2 El director escolar mantiene un buen clima organizacional.				
3 El equipo directivo distribuye las tareas y obligaciones del centro.				
4 El equipo directivo fomenta condiciones de trabajo docentes.				
5 Los integrantes de la organización la perciben como un centro donde los resultados de uno afectan lo que realiza otro.				
6 El equipo directivo ofrece instrumentos de evaluación del trabajo realizado.				
7 La institución ejerce influencia en otros organismos.				
8 El director es un excelente comunicador.				
9 El equipo directivo se adapta a los cambios y los genera.				
10 La institución proyecta una imagen positiva hacia la comunidad, que es la beneficiaria de su acción.				
11 El dirigente promueve la motivación y el compromiso dentro de la institución.				
12 La institución ofrece un marco legal para poder hacer de la gestión un objetivo democrático.				
13 El director escolar se preocupa por el proceso de enseñanza – aprendizaje del centro.				
14 El dirigente del centro gestiona las prácticas asociadas a lo que ocurre en el salón de clases.				
15 Se fomenta el esfuerzo por generar estructuras participativas.				
16 El equipo directivo es visionario y piensa estratégicamente.				
17 El dirigente del centro se preocupa por los logros académicos de la institución.				
18 La institución evalúa y ofrece apoyo a otros centros cuando realizan prácticas eficaces.				
19 El dirigente de la organización soluciona los problemas presentados de manera creativa e innovadora.				

20 Se fomenta el trabajo en equipo dentro del centro educativo.				
21 El director escolar es un referente como persona.				
22 El dirigente escolar tiene buenas relaciones interpersonales.				
23 El equipo directivo construye el conocimiento y habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización.				

Planificación y Estrategia. Cuestionario dirigido al personal del centro

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado sobre la planificación y estrategia en el centro. La planificación y la estrategia se refieren a la Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica del centro educativo, así como a la forma en que éstos se reflejan en todos los Proyectos Institucionales del centro. En este cuestionario se ha recogido la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS

	1	2	3	4
1 La elaboración del Proyecto Educativo del centro y de la Programación General Anual se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.				
2 La elaboración del Reglamento de Régimen Interior se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.				
3 La planificación de las estrategias de la acción educativa del centro se decide en los órganos colegiados.				
4 El profesorado participa en la elaboración de los Proyectos Institucionales.				
5 El Proyecto Educativo es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa.				
6 La planificación y la estrategia del centro se formulan de un modo coherente, claro y preciso.				
7 Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la planificación y estrategia.				
8 El personal conoce la planificación y estrategia del centro.				
9 La planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.				
10 Se emplea la planificación y estrategia para la determinación de objetivos en el centro.				
11 Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el profesorado.				
12 La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.				
13 Los Proyectos Institucionales del centro procuran reflejar características propias.				
14 Los valores que definen los compromisos entre las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.				

Gestión del personal. Cuestionario dirigido al personal

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado sobre la gestión de personal. En él se ha recogido la incidencia en el profesorado y el personal no docente de la gestión de personal. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 El Equipo Directivo organiza al personal de acuerdo con la planificación y la estrategia del centro.				
2 Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro.				
3 El Equipo Directivo realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos.				
4 La dotación de personal docente es adecuada para atender las necesidades del centro.				
5 Existe un plan de sustituciones del profesorado coherente con el desarrollo de los procesos académicos, que amortigüe el efecto de las bajas docentes.				
6 Existe un plan de seguimiento del desarrollo de las guardias del profesorado acorde con los objetivos del centro.				
7 El Equipo directivo hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la planificación y la estrategia.				
8 Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.				
9 Se revisa la planificación y la estrategia del centro por parte del Equipo Directivo, de los órganos de coordinación docente y de los restantes responsables del centro educativo.				
10 Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.				
11 El Equipo Directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades del centro educativo.				
12 El Equipo Directivo potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro.				
13 El Equipo Directivo promueve procesos de formación para el personal.				
14 El profesorado ha participado en cursos de actualización científica en el último año.				
15 El profesorado ha participado en cursos de actualización didáctica en el último año.				
16 El Equipo Directivo incorpora la cultura de la gestión de calidad a los proceso de formación.				
17 El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en el centro educativo.				
18 El Equipo Directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos del centro educativo.				
19 El Equipo Directivo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados.				
20 El Equipo Directivo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.				
21 El Equipo Directivo valora al personal por su participación en la mejora continua.				
22 El Equipo Directivo y los demás responsables reciben información del personal.				
23 El Equipo Directivo y los demás responsables transmiten información al personal.				
24 En el centro hay una comunicación lateral entre personas, unidades y equipos.				
25 Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.				
26 El Equipo Directivo valora a cada uno de los miembros del centro como personas.				

27 El Equipo Directivo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.				
28 El Equipo Directivo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.				
29 El Equipo Directivo toma en consideración la situación particular de persona al organizar el trabajo.				
30 El Equipo Directivo fomenta la concienciación e implicación del personal en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.				
31 El Equipo Directivo fomenta la estabilidad del profesorado en el centro.				

Satisfacción del personal. Cuestionario dirigido al personal

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del profesorado y del personal no docente con la gestión y funcionamiento del centro educativo. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del profesorado y aspectos tales como el estilo de dirección integrador, animador y facilitador de recursos, la relación de los profesores con el alumnado y las familias, la implicación en un proyecto común, las condiciones de trabajo, la comunicación con los directivos, las relaciones personales o el desarrollo profesional. Los resultados obtenidos con proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes. A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 Estoy satisfecho con el ambiente y el clima del centro.				
2 Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.				
3 Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de los objetivos del centro educativo.				
4 Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.				
5 El Equipo Directivo procura facilitar al profesorado los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.				
6 Me siento valorado por la Administración educativa.				
7 Se tienen en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.				
8 El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores del centro.				
9 El profesorado conoce y comparte los objetivos de los Proyectos Institucionales del centro.				
10 El profesorado participa en los planes de mejora del centro.				
11 Cuando se comparten con los compañeros las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio.				
12 Los problemas del centro pueden ser tratados con los compañeros en los Departamentos y en las Juntas de Profesores.				
13 Estoy satisfecho con la comunicación existente.				
14 Recibo un trato justo y equitativo por la comunidad del centro escolar				

Impacto en la sociedad. Cuestionario dirigido a las familias

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de las familias sobre el impacto del centro en la sociedad. En este cuestionario se han recogido las relaciones entre impacto en la sociedad y aspectos tales como reconocimiento de la labor del Centro en su barrio o localidad, preocupación del Centro por el entorno o preocupación del Centro por insertarse en la cultura del medio social del que forma parte. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 El centro educativo colabora en la mejora de la comunidad en donde se encuentra ubicado.				
2 La dirección del centro tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas (otras escuelas).				
3 Alumnos del centro han llegado a ser influyentes en su entorno.				
4 El comportamiento de los alumnos afuera del centro sirve para mejorar la convivencia.				
5 El centro colabora en las actividades culturales de la comunidad.				
6 El centro colabora con las familias y las Instituciones para evitar que falten a clase los alumnos.				
7 El centro promueve el acercamiento del alumnado a la cultura local y regional.				
8 El centro participa en actividades conjuntas con otros centros de la zona.				
9 El centro tiene una revista que sirve para comunicarse con los vecinos de la localidad.				
10 Los programas en los que interviene el centro (escuelas viajeras, intercambios, etc.) tienen repercusión en la comunidad.				
11 El centro permite que las asociaciones de la localidad puedan utilizar sus instalaciones.				
12 El centro ayuda en acciones de asistencia o colaboración social.				
13 El centro se implica para que mejore el nivel educativo y formativo de la zona.				
14 El centro ofrece actividades fuera del horario lectivo.				
15 El centro facilita la utilización de sus instalaciones durante los fines de semana.				
16 El centro colabora en las actividades deportivas de la comunidad.				
17 El centro se preocupa por evitar que su funcionamiento perjudique a los vecinos.				
18 El centro se preocupa por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos.				
19 El centro se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.				
20 El centro se preocupa por los jardines, las calles, el mobiliario urbano, etc., de la localidad.				

Gestión de Recursos Materiales y TIC`s. Cuestionario dirigido al personal

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan. En él se han recogido las implicaciones del personal en la gestión de los recursos y medios materiales. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 El sistema de información y comunicación del centro es accesible al personal.				
2 Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación e innovación educativa.				
3 El profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos y tecnológicos necesarios.				
4 Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos y tecnológicos del centro el cual se informa al profesorado.				
5 El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del profesorado y de los Departamentos Didácticos.				
6 Las relaciones con los proveedores se desarrollan de acuerdo con los objetivos educativos del centro.				
7 En el uso de los edificios y equipos tecnológicos enfocados a la información y comunicación se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro educativo.				
8 Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.				
9 Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.				
10 Se alienta la investigación y la innovación pedagógicas.				
11 Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y de sus usuarios.				

Gestión de Procesos. Cuestionario dirigido a docentes

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los procesos en que se ordenan las actividades del centro y en él se han recogido las reacciones entre procesos y aspectos tales como proyectos institucionales, que apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje, o aspectos organizativos y de gestión, que están al servicio de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
PROCESO DE FORMACIÓN DE ESTUDIANTES				
1 El proceso de formación de los estudiantes se encuentra claramente definido dentro de la organización				
2 Existen criterios para medir la eficacia de los procesos de formación de estudiantes				
3 Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de formación de estudiantes				
4 Se da seguimiento al proceso de formación de estudiantes				
5 Dentro del centro, se implementan mejoras al proceso de formación de estudiantes.				
PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA				
6 El proceso de creación de investigación científica – técnica se encuentra claramente definido en el centro escolar				
7 Existen criterios para medir la eficacia de los procesos en cuanto a la creación de investigación científica – técnica la organización				
8 Hay disponibilidad de recursos para realizar el proceso de la creación de investigación científico – técnica				
9 Se da seguimiento al proceso de realización de investigación científico – técnica				
10 Se implementan mejoras al proceso de realización de investigación científico – técnica, dentro del centro escolar.				
PROCESO DE EXTENSIÓN LA COMUNIDAD				
11 El proceso de extensión a la comunidad está claramente definido dentro de la institución				
12 Existen criterios para medir la eficacia del proceso de extensión comunitaria del centro escolar				
13 Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de extensión a la comunidad				
14 Se le da seguimiento al proceso de extensión comunitaria dentro de la institución				
15 Se implementan mejoras para el proceso de extensión a la comunidad del centro escolar				
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS				
16 Se encuentra claramente definido el proceso de gestión de recursos materiales y financieros dentro del centro escolar				
17 Existen criterios para medir la eficacia del proceso de gestión de los recursos materiales y financieros				
18 Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de gestión de recursos materiales y financieros de la institución educativa				

19 Se le da seguimiento al proceso de gestión de recursos materiales y humanos				
20 En el centro escolar, se implementan mejoras para el proceso de gestión de recursos materiales y financieros				

Resultados del centro. Cuestionario dirigido al personal

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los resultados del centro y, consecuentemente, su grado de satisfacción. En el cuestionario se ha recogido la implicación del personal en los resultados obtenidos por el centro educativo. La información obtenida resultará valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes. A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 El centro ha conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.				
2 El Equipo Directivo ha tenido en cuenta el Proyecto Educativo aprobado por el Consejo Escolar.				
3 Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.				
4 Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel adecuado.				
5 El índice de repetidores disminuye por la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.				
6 El trabajo produce satisfacción porque se comprueba que los alumnos progresan en el aprendizaje.				
7 El trabajo produce satisfacción porque las familias lo valoran.				
8 Se han completado las programaciones didácticas.				
9 Se han cumplido las decisiones de las Juntas de Evaluación.				
10 Se han constituido correctamente los grupos.				
11 Se ha organizado correctamente el servicio educativo.				
12 Se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento.				
13 El Equipo Directivo ha organizado bien los horarios del centro.				
14 El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.				
15 El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.				
16 El centro ha gestionado bien los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).				
17 El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.				
18 El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución física de las clases de acuerdo con los espacios disponibles.				

Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido al alumnado

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del alumnado con la atención educativa que recibe. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del alumnado y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento del centro y colaboración en /a resolución de problemas, o incidencia de la satisfacción de los clientes o usuarios en el funcionamiento del Centro. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro, de acuerdo con sus programas institucionales.				
2 Estoy satisfecho de pertenecer a este centro y lo he recomendado a otros amigos.				
3 Estoy satisfecho con la forma en que me enseñan.				
4 Los profesores comentan con los alumnos sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación continua, teniendo una comunicación dinámica.				
5 Estoy satisfecho con la forma en que actúa el tutor.				
6 Además de la enseñanza habitual, el profesorado se preocupa por fomentar la formación en valores.				
7 Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.				
8 La convivencia es buena en el centro.				
9 Recibo orientación sobre cómo estudiar y sobre mi futura vida profesional.				
10 Dispongo de medios adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro y se me da una pronta respuesta.				
11 Estoy satisfecho con las actividades extraescolares.				
12 Estoy satisfecho con los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).				
13 Estoy informado sobre los Proyectos Institucionales del centro.				
14 La enseñanza que recibo es de calidad.				
15 El tiempo escolar está bien aprovechado en el centro.				
16 La organización y el funcionamiento del centro son buenos.				
17 Recibo un trato correcto.				
18 He obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.				
19 Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con nivel adecuado.				
20 El esfuerzo en los procesos de enseñanza aprendizaje hace que el número de alumnos repetidores no aumente cada curso.				
21 La escuela ha elaborado un informe con mis resultados al final del curso.				
22 El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.				
23 El centro ha controlado las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.				
24 La escuela se ha preocupado porque los nuevos alumnos se integren bien con sus compañeros y con los maestros.				
25 La oferta educativa del centro ha sido adecuada.				

26 El equipo directivo ha organizado bien la distribución de los horarios de acuerdo con los espacios disponibles.				
27 Si pudiera elegir nuevamente un centro escolar, elegiría éste.				

Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido a las familias

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción de las familias con relación al servicio educativo que reciben. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción de las familias y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento del centro, colaboración en la resolución de problemas e incidencia de la satisfacción de los clientes o usuarios en el funcionamiento del Centro. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes. A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 En desacuerdo 2 Poco de acuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1 Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos del centro.				
2 Somos informados por el centro de los progresos y dificultades que nuestros hijos tienen.				
3 El personal del centro nos atiende cuando le planteamos cualquier asunto.				
4 El horario de atención a los padres es el adecuado.				
5 Conocemos a la persona a la que debemos dirigirnos en el centro según el asunto de que se trate.				
6 Hay una comunicación fácil entre las familias y el profesorado.				
7 Disponemos de medios adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro y nos dan pronta respuesta.				
8 La disciplina existente favorece la convivencia.				
9 Hemos recomendado este centro a otras familias.				
10 Estamos satisfechos con las actividades extraescolares.				
11 Estamos satisfechos con los servicios complementarios del centro (biblioteca, comedor, transporte, etc.).				
12 Estamos satisfechos con los programas educativos del centro.				
13 Estamos informados sobre los Proyectos Institucionales del centro y con los objetivos alcanzados por éste.				
14 El servicio educativo que presta el centro es de calidad.				
15 Existe un aprovechamiento máximo del tiempo real de aprendizaje.				
16 El funcionamiento del centro es bueno.				
17 Recibimos un trato correcto.				
18 La documentación que se utiliza en el centro para comunicarse con nosotros es sencilla y práctica.				
19 La oferta educativa del centro ha sido adecuada.				
20 Se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento.				
21 Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.				
22 Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel apropiado.				
23 Lo que han aprendido nuestros hijos les será útil en el futuro.				
24 El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.				
25 El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.				
26 Estamos satisfechos de la aplicación del Reglamento Interior de la escuela.				
27 Estamos satisfechos con los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).				

28 El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.				
29 Si tuviéramos que volver a elegir la escuela donde estudian nuestros hijos, elegiríamos ésta.				

Referencias

- Aguilar, M., (Julio 2012). Pyme Adminístrate hoy: Motivación y capacitación, el camino entre poder y querer, México, Pág. 43.
- Alpa, G. (1994) "General Principles of Law," Annual Survey of International & Comparative Law: Vol. 1: Iss. 1, Article 2.
- Alvarado, O. (2005). Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos. Lima. Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez, J. et. al. (2012). Administración Educativa un reto para la competitividad y la pertinencia. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.
- Bateman, T., Snell, S. (2005). Administración, Un nuevo panorama competitivo, sexta edición, Editorial Mcgraw Hill, México, P. 585.
- Bravo (2007). Competencias. Proyecto tuning europa, Tuning. América Latina
- Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de Procesos. Santiago: Evolución. Pág. 9.
- Castells, M. (1999). La revolución de la tecnología de la información. La era de la revolución: economía, sociedad y cultura, 1.
- Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. Revista de Artes y Humanidades UNICA, 6(14) 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
- Correa de Molina, C. (2005). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. 3ª ed. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Creswell, John W. (2008) Research desing: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 4th edition.

Culture, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies.

Daft, Richard L. (2007). La experiencia del liderazgo. Ediciones Paraninfo. España.

David, F. (1994) Gerencia estratégica. Novena reimpresión. Editorial Legis.

Delors, J. (1996). De la publicación: La Educación Encierra un Tesoro (Libro).

Dubs de Moya, R. (2000). La formación del docente de una Educación Técnica Competitiva. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, 1(2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41010205>

Galaz F. (2003) La Satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública. México. ANUIES

Gallegos, M. (2008). La nueva fase de políticas de la calidad educativa en Latinoamérica y el Caribe: medición y evaluación del rendimiento académico. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXXVIII(1-2) 9-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437002>

Hattern, K.I. (1987). Strategic management. Analysis and action.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández Yáñez, M. L. (2013). Liderazgo académico. Revista de la Educación Superior, XLII(167) 81-100

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). Leadership,

Kaufman, R. A. (1977) Planificación de Sistemas Educativos. México. Trillas.

Leithwood, K. (2009). Cómo liderar nuestras escuelas, Educar Chile, Santiago de Chile.

Leithwood, seashore louis, anderson & wahlstrom. (2004) how leadership influences students learning. Review of Research. U. Minnesota, U. Toronto, commissioned by the Wallace foundation, NY.

- López Leiva, V. (2010). LIDERAZGO Y MEJORA EDUCATIVA. Psicoperspectivas, 9(2)
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625001>
- López, S. y Flores, M. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 8(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15508106>
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Primera Edición, Editorial Pearson, P. 299.
- Quinn, J.B. (1991). The strategy process. Concepts, context, cases. Prentice-Hall. Londres.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, 14(2).
- Sáez, F. J. (2000). La opinión de los estudiantes universitarios sobre el método docente de las facultades de ciencias. Revista de Investigación Educativa, 18(1), 37-45.
- Salgado, A. M., & Salgado, M. M. (2013). Bases para el diseño de un modelo educativo dinamizante e incluyente en Instituciones de educación Superior (Doctoral dissertation).
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J.E., Strickland III, A.J., 2012 Administración estratégica, Teoría y casos, 18ª edición, Editorial Mc-Graw Hill, México. P. 655.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2ª. Ed. Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Torres, R. M. (2000). Reformadores y docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas. Los docentes, protagonistas del cambio educativo, 1-4.