



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**Estudio de la Calidad de los Servicios desde la Perspectiva de la
Gestión Administrativa en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad
Morelia**

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta

María Silvia Barriga Delgado

Asesora:

Mtra María Guadalupe Siller Botti

Morelia, Michoacán, México

Abril 2007

Estudio de la Calidad de los Servicios desde la Perspectiva de la Gestión Administrativa en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia

Por:

María Silvia Barriga Delgado

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR MAYORÍA por el comité formado por los siguientes académicos:

Ing. María Guadalupe Rossana Siller Botti (asesor principal)
Centro de Orientación Estudiantil, Universidad de Monterrey,
San Pedro Garza Garza, Nuevo León
msillerb@udem.edu.mx

Q.F.B. Hortensia Jiménez Díaz (lectora)
Profesora de Cátedra, Ciencias-Preparatoria
Tecnológico de Monterrey, Campus Central de Veracruz
hjimenez@itesm.mx

Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (lector)
Profesor de la Escuela de Graduados en Educación
Rectoría de la Universidad Virtual Tecnológico de Monterrey
<http://www.tecvirtual.itesm.mx>
jrv@itesm.mx
(Veredicto en contra de la tesis que se presenta)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Morelia, como lo requiere la legislación respectiva en México

Dedicatoria

Dedico este trabajo, de manera muy especial a mi madre por su apoyo incondicional y a mis hijos por quienes doy todo, a Edgar y Ari por su paciencia y por compartir mi tiempo que es su tiempo y a mi sobrino Luigy quien ha crecido a nuestro lado, esperando lo vean como motivación para su superación y aprendan que la tenacidad y persistencia es el camino del logro de las metas. De igual manera a mis hermanas Elva, Tere, Lupe, Margarita y mi hermano Mayo, que estuvieron al tanto del proceso de mi trabajo, compartiendo mi experiencia.

Agradecimientos

Doy las gracias, a todas las personas que de alguna forma colaboraron de manera directa e indirectamente, para llegar a feliz término este trabajo de Tesis, un reconocimiento especial a la Mtra. María Guadalupe Siller Botti mi asesora de Tesis, por su disposición para asesorarme, su apoyo incondicional y sus comentarios, los cuales permitieron hacer posible llegar al final de la meta; a todos mis maestros que guiaron con su experiencia este proceso, al personal del Tecnológico de Monterrey Campus Morelia que con su trato amable y de disposición me motivaron para tomar esta experiencia. Mi más sincero agradecimiento a los directivos de mi institución, porque a través de su gestión y su apoyo fundamental, fue posible tener la oportunidad de superación académica en esta institución de renombre.

No podría dejar de dar las gracias a mis compañeras y amigas Lety y Erandi, que con el apoyo mutuo, su entusiasmo y persistencia me impulsaron para poder lograr esta meta que de manera conjunta nos propusimos, a mi amiga Chely quien siempre tuvo un momento para escucharme y apoyarme. También doy las gracias a todos mis compañeros y estudiantes de mi centro de trabajo, que atendieron a mi petición de colaborar aportando información, para que fuera posible el desarrollo de este trabajo, en especial a los responsables de la oficina de Control Escolar y al Coordinador de la unidad por hacer posible con su disposición y voluntad para proporcionar la información requerida, sobre su área de trabajo, tema fundamental del desarrollo de la presente tesis, haciendo referencia que los resultados obtenidos sean útiles a mi centro de trabajo.

Resumen

La presente investigación es un estudio de caso aplicando el método diseñado por Stake (1999); la tesis versa sobre la calidad del servicio y la perspectiva de la gestión administrativa aplicada en el área de Control Escolar del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) Unidad Morelia del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, institución pública de nivel medio superior en el Estado. El objetivo de la investigación se abocó a realizar un estudio del impacto que tiene la gestión administrativa del Coordinador en la calidad de los servicios que oferta esta unidad educativa a los usuarios, y a la vez conocer el nivel de satisfacción de los mismos. Para fundamentar este estudio se eligió como sustento teórico a la gestión administrativa, y el liderazgo como compromiso directivo, para que dieran luz a la calidad en los servicios enfocado a un cambio de mejora continua en este Centro Educativo. Para tal efecto se eligieron como informantes a los responsables de la oficina de Control Escolar, al Coordinador del centro y a una muestra de usuarios, a los cuales se les aplicaron instrumentos como: la encuesta, la entrevista y la observación; de la misma manera se apoyó en el análisis documental. Todo esto con el propósito de recabar información que aportara datos para el objeto de estudio. Los resultados que se obtuvieron se tipificaron en categorías para su análisis aportando información que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa del responsable del Centro Educativo, así como la satisfacción de un porcentaje alto de los usuarios respecto al servicio que reciben. A partir de este análisis se hacen las recomendaciones pertinentes, puntualizando entre otras, la

descentralización de los servicios de Control Escolar de la Dirección Académica de la institución, y el establecer políticas y lineamientos claros y específicos para la oficina de Control Escolar en la modalidad educativa abierta. Estas recomendaciones implican un cambio en la gestión administrativa que permitirá una mejora en el servicio que ofrece el área objeto del estudio.

Índice

Hoja de firmas.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	1
Introducción.....	1
Planteamiento del caso.....	3
Pregunta de investigación.....	5
Contexto.....	5
Descripción estructural de la Investigación.....	8
Capítulo 2: Marco teórico.....	10
Calidad en el servicio.....	10
Evaluación como estrategia de cambio.....	12
Cambio como mejora.....	14
Liderazgo, compromiso directivo.....	16
Gestión administrativa.....	19
Capítulo 3: Metodología.....	21
Etapas de la investigación.....	22
Muestra	22
Diseño de instrumentos.....	23
Implementación de la Metodología.....	27
Capítulo 4: Presentación de resultados.....	28
Resultado de encuestas a los estudiantes.....	28
Respuesta de los responsables de Control Escolar.....	34
Respuestas del Coordinador (director).....	40
Capítulo 5: Análisis de los resultados.....	43
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	52
Apéndice A: Cuadro de triple entrada para el diseño de instrumentos.....	59
Apéndice B: Instrumentos aplicados	61
Apéndice B1: Cuestionario para los estudiantes del SEA Unidad Morelia.....	61

Apéndice B2: Encuesta aplicada al personal de la oficina de Control Escolar.....	63
Apéndice B3: Encuesta aplicada al Coordinador del SEA Unidad Morelia.....	66
Apéndice B4: Encuesta aplicada por el Coordinador del SEA Unidad Morelia	69
Apéndice C: Guía para la Entrevista al Coordinador de la Unidad Morelia de Enseñanza Abierta del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.....	70
Apéndice D: Resultado de los instrumentos aplicados	71
Apéndice D1: Encuesta aplicada por la Coordinación sobre la oficina de Control Escolar.....	71
Apéndice D2: Encuesta de los estudiantes sobre la el SEA Unidad Morelia.....	72
Apéndice D3: Encuesta aplicada a los estudiantes sobre el servicio de la oficina de Control Escolar.....	73
Apéndice D4: Características de la oficina de Control Escolar del SEA Unidad Morelia, aplicada al jefe de la oficina.....	74
Apéndice D5: Funciones del personal de la oficina de Control Escolar. Encuesta aplicada al jefe de la oficina.....	75
Apéndice D6: Características de la oficina de Control Escolar. Encuesta aplicada al auxiliar de esta oficina.....	76
Apéndice D7: Funciones del personal de la oficina de Control Escolar Encuesta aplicada al auxiliar de la oficina.....	77
Apéndice D8: Características de la oficina de Control Escolar. Encuesta aplicada al coordinador del centro escolar.....	78
Apéndice D9: Funciones del personal de la oficina de Control Escolar Encuesta aplicada al Coordinador de la Unidad Educativa.....	79
Apéndice D10: Respuestas de la Entrevista realizada al Coordinador de la Unidad de Enseñanza Abierta Unidad Morelia.	80
Apéndice E: Observaciones realizadas a la oficina de Control Escolar por el investigador	85
Apéndice F: Información recabada del buzón de quejas.....	87
Referencias.....	88
Currículum vitae.....	90

Pies de figura

<i>Figura 1</i> Respuestas de los estudiantes a la pregunta: ¿Cómo te enteraste de la existencia de esta institución?.....	29
<i>Figura 2.</i> Respuestas de los estudiantes sobre si conocen al Coordinador (director) del Centro Educativo.	30
<i>Figura 3.</i> Respuestas de los estudiantes para conocer si han solicitado apoyo por parte del Coordinador en algún trámite que realizan.....	31
<i>Figura 4.</i> Respuestas arrojadas con relación al cuestionamiento, de si encuentran quien los atienda en la oficina de Control Escolar cuando lo solicitan.	32
<i>Figura 5.</i> Respuestas a la interrogante sobre incidentes desagradable en cuanto a la atención recibida en la oficina de Control Escolar.....	33
<i>Figura 6.</i> Respuestas de los estudiantes al cuestionamiento sobre el servicio que se ofrece en la oficina de Control Escolar.....	33
<i>Figura 7.</i> Respuestas de los estudiantes sobre si conocen los trámites que se ofrecen en la oficina de Control Escolar.....	34
<i>Figura 8.</i> Respuestas al cuestionamiento de la clase social que se atiende en esta institución.	35

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

Introducción

La administración educativa responde a principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, lo único que los diferencia es el enfoque educativo. Duncan (2000, p. 24) señala que “La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminados hacia el logro de los objetivos organizacionales de manera que resulten aceptables para la sociedad en general”, por lo que esta definición es aplicable de igual manera a las instituciones educativas, que tienen como tarea, la coordinación de las diversas funciones y operaciones que se desempeñan en la organización.

La administración educativa, debe cumplir entonces con las funciones empleadas en la administración general, que permitan garantizar su adecuado funcionamiento, para tal caso, es necesario recurrir al proceso administrativo diseñado por Fayol (citado por Duncan, 2000), que establece a la planeación, organización, coordinación y control como elementos indispensables para una adecuada dirección, esencia en la administración educativa y cuya responsabilidad es la de armonizar todas estas funciones a fin de lograr la meta común de la institución.

Por lo anterior, es conveniente señalar que las organizaciones educativas tienen una función primordial, que es la formación integral de individuos; y para tal efecto, es necesario que la institución cuente con una estabilidad organizacional que le permita cumplir con esta tarea, por lo que sus principios rectores como la visión y

misión institucional, deben ser considerados en el marco de ese contexto que permitirá diferenciar la aplicación de la administración en el campo educativo.

Todo proceso administrativo está centrado en la organización, en los equipos de trabajo, que son los miembros de la institución organizados para lograr una comunicación efectiva alrededor de las actividades propias, generando y compartiendo información, resolviendo o canalizando problemas, detectando fallas que generen propuestas de mejora y soluciones a los problemas, que conduzcan a cumplir con un servicio de calidad.

Las funciones administrativas deben estar dirigidas y acompañadas de una dirección responsable, amplia, flexible y participativa donde los directivos, son gerentes y como tales, enfrentan un dilema clásico de las organizaciones: la compenetración con el personal a su mando, la interminable oferta de políticas, programas y procedimientos nuevos, por lo que es importante que los gerentes educativos en la actualidad sean líderes visionarios y eficientes, que sean capaces de ver más allá del entorno de la institución, y que garanticen el éxito en la tarea encomendada. Para que esta dirección sea exitosa, tienen que recurrir a la gestión entendida ésta como la capacidad de generar mejores condiciones para que los procesos de la institución se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, elementos importantes de la calidad que orientan a la dirección en las decisiones y de esa manera se cumplan con los propósitos y metas de la institución valorando los cambios pertinentes.

Planteamiento del caso

En el contexto de la administración educativa se enmarca el presente trabajo de tesis, encaminado a realizar un Estudio de la Calidad de los Servicios desde la Perspectiva de la Gestión Administrativa en el Área de Control Escolar del Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán.

La estructura de este Centro Educativo permite delimitar un área académica, y un área administrativa en las cuales se encuentran distribuidas las funciones propias de la Unidad; es en el área administrativa donde se ubica la oficina de Control Escolar objeto de estudio de esta investigación.

Esta oficina es atendida por un jefe que depende del Coordinador del Centro Educativo, y de su auxiliar; sus funciones son atender los servicios solicitados por los usuarios como: inscripciones, revalidaciones (reconocimiento de estudios de otra institución del mismo nivel educativo), convalidaciones (reconocimiento de estudios de la propia institución o planes de estudio semejantes de otra institución), cambios de adscripción, expedición de constancias y credenciales, trámites de bajas definitivas y/o parciales, asientan calificación y tramitan la certificación de los estudiantes y otras actividades afines a su puesto.

Para poder realizar la inscripción o cualquier otro trámite, los interesados deben de haber asistido a una plática que se le denomina de inducción, en ésta se les da a conocer la información referente a la institución como: su plan de estudios, características de la modalidad abierta, requisitos y formas para el ingreso, siendo la plática de inducción uno de los requisitos solicitados.

Para la revalidación y convalidación de estudios tienen que tener su expediente completo con todos los requisitos de ingreso que pide la institución para poder enviarlos al Departamento de Servicios Estudiantiles, que se encuentra ubicado en las oficinas centrales, donde realizan un análisis con base en criterios y normas generales establecidas para la revalidación de materias, que ya han cursado en otra institución. El trámite tiene una duración aproximadamente de 10 a 20 días hábiles de acuerdo a criterios establecidos en ese departamento. Hecho el análisis de los documentos entregados de cada uno de los usuarios solicitantes, se regresa el dictamen correspondiente de la revalidación a la oficina de Control Escolar de la Unidad donde en este documento manifiestan que materias de las ya cursadas han sido consideradas para su revalidación. Cuando no es respetado este periodo y el trámite dura un mes o más se convierte en un problema administrativo interno que muchas veces trasciende a nivel de la institución, como falta de seriedad y responsabilidad hacia los usuarios, repercutiendo en el servicio ofertado por la institución.

Lo descrito anteriormente fue lo que motivó a realizar este estudio, que permitirá conocer a través de una investigación cualitativa apoyada con aspectos cuantitativos, basada en la metodología de estudio de caso diseñada por Stake (1999), el impacto que tiene la gestión administrativa en esta unidad educativa para ofertar un servicio de calidad en el área objeto de investigación.

Por lo que retomando a la administración como un sustento teórico, el estudio de caso se abocará al análisis de: la evaluación de la calidad de los servicios y la gestión administrativa, como ejes principales que guiarán la investigación, tendiente a un cambio de mejora en bien de los usuarios.

Con la información obtenida en la investigación se tendrá una visión de las áreas que requieren fortalecer los procesos, o bien, reestructurar los procedimientos y plantear necesidades que permitan un eficaz y eficiente servicio a los demandantes de esta institución educativa.

Pregunta de investigación

Al analizar el planteamiento hecho para la investigación surgieron varios cuestionamientos, tales como: ¿Cuál es la gestión del coordinador para ofrecer servicios de calidad a los usuarios en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia?

¿Cómo influye la gestión del coordinador en la calidad de los servicios que ofrece la institución? ¿Qué repercusiones tiene la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece una institución educativa? ¿El personal de la oficina de Control Escolar y el coordinador son los responsables de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios? Se consideró que estas preguntas darían información para la realización del estudio planteado, por lo que se buscó englobar en un solo cuestionamiento, que permitiera indagar sobre el planteamiento del caso a investigar, y se estructuró la siguiente pregunta guía: ¿Qué impacto tiene la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia?

Contexto

Es necesario para comprender este estudio de caso conocer las características de la institución educativa, para esto se presenta la siguiente contextualización.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán es una Institución Educativa Descentralizada de la Administración Pública Estatal con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por el decreto administrativo, publicado en el periódico oficial del Estado el 14 de septiembre de 1983, de acuerdo con las fracciones II y III de Artículo Segundo establecidos en el Decreto de creación de la institución, tiene entre otras las siguientes facultades: impartir educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio superior a través de las modalidades escolar y extraescolar; expedir certificado de estudios, y otorgar diplomas y títulos académicos de su nivel. Como una alternativa de Educación Media Superior en el Estado, tiene como finalidad un programa propedéutico y otro terminal, de tal manera que aquel estudiante que no pueda o no quiera realizar una licenciatura pueda incorporarse a la vida productiva del Estado y del País.

El Sistema de Enseñanza Abierta modalidad extraescolar, nace como una necesidad del Gobierno del Estado de cumplir un ordenamiento legal contemplado en la Ley Federal del Trabajo, que obliga a los patrones a capacitar a sus trabajadores. Bajo esta perspectiva fue firmado el convenio de fecha 10 de septiembre de 1985 por el Gobierno del Estado, el Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán y el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán. Es así como dio inicio esta modalidad abierta en este subsistema con una Unidad Educativa en Morelia, que por algunos años dio servicio exclusivamente a los trabajadores del gobierno del Estado; tuvo tanta aceptación que posteriormente fue ampliado el servicio a todo ciudadano interesado en iniciar, continuar y terminar sus estudios de Educación Media Superior, representando una alternativa para todas aquellas personas que por diferentes causas vieron truncados sus estudios y desean

continuar superándose académicamente, dadas las características del sistema abierto. El estudiante encuentra en esta modalidad la flexibilidad tanto en tiempo y espacio. Actualmente se cuenta con seis Unidades Educativas de esta modalidad abierta en varios puntos del Estado.

El estudiante que ingresa a estas Unidades, podrá en esencia tomar el tiempo que necesite para su auto estudio según sus necesidades. La modalidad busca ofrecer una educación a la medida de las posibilidades del estudiante respetando en forma cabal el ritmo individual en la adquisición de conocimientos, evita también la coerción que ejerce la calendarización de cargas académicas y evaluaciones, que en muchas ocasiones bloquea su aprovechamiento académico. El estudiante de esta modalidad recibe una instrucción individualizada, viéndose favorecido el logro de sus metas.

Los usuarios que tengan interés en ingresar a la Unidad Morelia tienen que acudir a la oficina de Control Escolar. Esta oficina ofrece los servicios a través de un conjunto de actividades académico-administrativas organizadas y orientadas a planear, operar y evaluar los procesos de:

- Registro de estudiantes de nuevo ingreso
- Acopio y registro de calificaciones
- Control y validación del avance curricular de los estudiantes
- Ofrece los servicios relacionados con la inscripción, reinscripción de cada estudiante según su fecha del servicio solicitado en cada semestre.
- Ofrece los servicios relacionados con el trámite de acreditación y certificación de estudios, ante el Departamento de Servicios Estudiantiles de la Institución.

Vistos así, los trámites escolares que se realizan en esta oficina, tienen una influencia directa sobre los procesos educativos y el avance curricular de los estudiantes.

Descripción estructural de la Investigación

Esta tesis está estructurada en 6 capítulos. En este primer capítulo, se contextualiza la administración de manera general, dando un enfoque al ámbito educativo. Se presenta el objetivo de este estudio, así como la problemática de la investigación, y la contextualización del Centro Educativo.

En el capítulo 2 se aborda la literatura que sirvió de referencia para el sustento teórico de las temáticas en que se basó este trabajo como son: la calidad, la evaluación institucional, la gestión administrativa, liderazgo y el cambio como mejora.

En el capítulo 3 se plantea la metodología de trabajo que se llevó a cabo para recabar la información de los responsables de la oficina de Control Escolar, del coordinador de la unidad y de la muestra de estudiantes que colaboraron aportando información por medio de las encuestas aplicadas, la entrevista y otras fuentes informantes como los documentos y observaciones que apoyaron la triangulación de la información obtenida en la investigación. De igual manera se describe el fundamento teórico y el diseño metodológico que se siguió en la investigación.

En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos, tipificados por tres categorías: el contexto de la institución y del área en estudio, las funciones y servicios que desempeñan para dar atención a los usuarios y la satisfacción de los usuarios.

En el capítulo 5 se especifica el análisis de los resultados con el sustento teórico de la literatura revisada durante el presente trabajo, la interpretación de los resultados obtenidos y la manifestación del conocimiento que el estudio de caso aportó para comprender el planteamiento objeto de estudio.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para su consideración hacia un futuro que permita una gestión acorde a la toma de decisiones para mejorar la calidad en los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar, y de esa manera se logre la satisfacción de los usuarios de esta institución educativa.

Finalmente se encuentran los apéndices que muestran los instrumentos aplicados y las respuestas obtenidas de los informantes y el listado de referencias que dieron el sustento teórico al desarrollo del trabajo y de manera fundamental al análisis de resultados.

Capítulo 2

Marco Teórico

¿Qué impacto tiene la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia?

Para dar respuesta al anterior cuestionamiento, se deben fundamentar los supuestos teóricos sobre los que se respalda esta investigación y que se contienen en este capítulo, por lo que hace necesario abordar los siguientes temas que se relacionan con la calidad y la gestión en la administración de la institución.

Calidad en el servicio

Nos encontramos situados en un ir y venir de estrategias de *marketing* y comunicación que se basan en exaltar la calidad de los servicios y productos, pero ¿qué es la calidad?, ¿qué entienden los clientes por calidad?, y lo más importante ¿qué se quiere transmitir cuando se habla de calidad de un servicio o producto, en la comunicación que se da hacia los clientes?

Desde hace ya varios años, el concepto de calidad ha estado presente en las empresas y, poco a poco, se ha ido introduciendo en las instituciones educativas. La calidad se define como: el hacer las cosas bien a la primera, lo que quiere decir que desde el primer intento se deben lograr; otra definición de calidad es aquello que el cliente define como tal, esto implica la satisfacción del cliente y cumple con sus expectativas e incluso, excede dichas expectativas, se dice entonces que el producto o servicio es de calidad (Valenzuela, 2003).

Ciertamente en términos tan subjetivos por lo general no siempre se acierta, los clientes tienen su percepción diferente, para algunos un producto o servicio puede tener calidad y para otros no, por lo que se requiere que cada organización establezca sus parámetros sobre qué es hacer algo de o con calidad.

En el caso educativo el estudiante es cliente directo, es el único juez de la calidad de un producto o servicio. Este discernimiento da lugar a cinco dimensiones que si se aplican dentro de las funciones de cualquier área o servicio se logra la calidad que se pretende y de esa manera el cumplimiento de la misión institucional.

Carwfor-Mason y Dobyys (citados por Duncan, 2000, p. 257) las clasifican en:

- Tangibles: el aspecto de las instalaciones, equipo y personal.
- Confiabilidad: la capacidad de desempeñarse con precisión y formalidad.
- Receptividad: la “disposición” de proporcionar servicio rápido.
- Convicción: la capacidad de transmitir confianza y seguridad.
- Empatía: la provisión de atención afectiva

Las referencias de la calidad antes mencionadas fundamentan el planteamiento de la investigación que se presenta para este estudio de caso.

Actualmente los que dirigen una organización de la índole que sea, deben estar plenamente identificados con la importancia del rol que desempeña el personal del servicio o recurso humano que tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio para que éste sea de calidad, se tiene que considerar que el cliente se forma la impresión de la organización con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

La forma como se presenta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de la organización y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de la misma (Mora, 2006).

Evaluación como estrategia de cambio

Es necesario hacer referencia sobre lo que se entiende por evaluación, y de esa manera adentrarla a la evaluación institucional y en específico del área en estudio.

La evaluación es parte importante en todos los campos de acción de la sociedad: económico, político, administrativo, educativo, etc. Su desarrollo ha generado diversos enfoques que permiten concebir a la evaluación, en este caso a la educativa, como el proceso permanente y sistemático, mediante el cual se obtiene información cuantitativa y cualitativa pertinente, oportuna, válida y confiable acerca de los elementos del hecho educativo, que una vez contrastada a través de determinados criterios permite la emisión de juicios para adoptar una serie de decisiones relativas al proceso.

La toma de decisiones se vincula al liderazgo que realiza la autoridad para que se establezcan las directrices que encaucen a la mejora en el servicio al que se deben las instituciones.

Para captar el sentido genuino de la evaluación debe de haber interés por el criterio que orienta y sustenta el juicio crítico que le es propio, admitiendo que puede resultar muy subjetivo por naturaleza y que, en la mayor parte de los casos, estará determinado por valores, normas y preferencias sociales o individuales. Esta circunstancia, unida a la variedad y heterogeneidad de aspectos que abarca el Centro Educativo como objeto de evaluación, hacen que la tarea de elegir criterios y juzgar la calidad, sea una de las más delicadas y controvertidas. A este respecto, Nevo (1997, p. 24) sugiere que los enunciados de calidad relativos a los diversos aspectos del centro escolar pueden y deben formularse a partir de uno o más de los siguientes criterios:

- Logro de objetivos importantes en consistencia con necesidades específicas.
- Comparación con otros centros escolares o con otros aspectos o componentes alternativos (calidad de objetivos alternativos).
- Ideales, normas y valores sociales deseados o aceptables.
- Estándares, acordados por grupos relevantes o reconocidos por expertos.

Cualquiera de estos criterios debe concretarse dentro del momento y contexto específico del Centro Educativo y de la función de la evaluación. Cuando lo que se juzga no son determinados aspectos o dimensiones del centro escolar, sino su calidad en conjunto, ese imperativo se hace más patente. Nevo (1997. p.27) lo contempla como:

Valorar globalmente la calidad del centro (o juzgar si el centro es bueno o mejor) sólo puede hacerlo el propio centro o alguien perteneciente a él, que conozca muy bien sus necesidades, sus preferencias y las restricciones del contexto en el que se mueve, y que además, pueda actuar en su nombre.

Toda evaluación de una institución educativa surge siempre de una necesidad, ésta puede tener sus orígenes en el interés de los miembros de la comunidad educativa por saber, por ejemplo, qué tan rentable es la institución; cómo está funcionando algún programa específico; o qué opinan los alumnos, padres de familias o potenciales empleadores sobre el servicio educativo ofrecido.

Asimismo, una evaluación puede también tener sus orígenes en el interés de instancias externas (por ejemplo, la Secretaría de educación, o los miembros de algún patronato de apoyo a la escuela) por auditar el funcionamiento de la institución y el nivel académico de sus egresados. En la medida en que la necesidad por evaluar se encuentre mejor delimitada, los objetivos del estudio serán entonces más claros, las

preguntas por responder mejor precisadas, y los métodos y técnicas por emplear mejor seleccionados.

Así pues a 20 años de haber iniciado sus actividades esta Unidad educativa no se ha visto favorecida por la implementación de un estudio de la Calidad de los Servicios. Por lo que este trabajo tiene la finalidad de desarrollar un estudio evaluativo desde la perspectiva de la calidad en los servicios ligada a la gestión administrativa y de manera específica en el servicio de apoyo educativo de Control Escolar, esto para conocer el marco situacional que prevalece en esta área, objeto de estudio de esta investigación, y así poder establecer mejoras que conlleven al cumplimiento de los propósitos del Centro Educativo, el de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios interesados en ingresar a esta Unidad.

Cambio como mejora

Un verdadero cambio en la escuela significa atender a uno o varios de sus ámbitos. Un cambio significativo puede llevarse a cabo a través del currículo, modificando los contenidos de la enseñanza o cuestionándose las prácticas. Un cambio significativo se produce cuando se consiguen ambientes más efectivos para la enseñanza y el aprendizaje, ambientes ricos de aprendizaje para los estudiantes. Un cambio significativo se produce cuando se dan las condiciones necesarias para la comunicación entre colegas; De Vicente (2001, p. 32) manifiesta que:

Cualquier cambio que se pretenda en las prácticas requiere una organización del contexto adecuada a ese cambio, una organización que proporcione oportunidades para que los profesores crezcan profesionalmente y también personalmente, una organización que dé cabida e incluso promueva la participación de todo el personal del centro una estructura que permita e incite a la colaboración entre los profesores y de estos con el equipo directivo.

Es común mantener que los cambios que se producen en los centros educativos son consecuencia de cambios que acaecen en su entorno. Ciertamente que pueden responder a causas externas, pero no siempre es así. Puede haber causas internas que contribuyan a su propio cambio, como el deseo de resolver problemas o de mejorar. Lo habitual en todo caso, será la vinculación o concordancia entre ambos tipos de causas (Fullan y Stiegelbauer, 2003). Adicionalmente, cualquier cambio puede brindar nuevos desafíos u oportunidades, pero también puede ser fuente de inestabilidad o conflicto, no hay una respuesta clara ni unívoca a este dilema de manera que cada Centro Educativo debe de hallar el punto de equilibrio entre los efectos deseables e indeseables del cambio.

Humberm (citado por González, 2003, p. 248) describe que:

Los cambios en educación no tienen por qué limitarse a introducir un nuevo producto (cosa frecuente en otros ámbitos). Aquí, los sujetos y los objetos de cambio tienden a ser personas, razón por la cual son cambios complejos, al menos más que aquellos que operan sobre cosas, estos cambios terminan afectando a cualidades humanas (conocimientos, habilidades, actitudes), pero también esos efectos dependerán de la reacción que suscitan los cambios ante esas mismas cualidades.

Esta peculiaridad subjetiva contribuye a que los cambios no siempre sean positivos o a que incluso puedan afectar negativamente.

El término mejora incide precisamente en el componente valorativo del cambio, no todo cambio presupone mejora ni sugiere renovación o perfeccionamiento para todo el mundo. En otras palabras juzgar un cambio como mejora supone que es un cambio deseado que se valora positivamente o que satisface un criterio de deseabilidad desde un marco interpretativo determinado.

En su prólogo al libro de Fullan y Stiegelbauer, (2003), el profesor Escudero afirma que lo único cierto de los cambios es que han de perseguir causas moral y socialmente justas; todo lo demás, en realidad, está casi por descubrir. Lo complejo y problemático del cambio estriba así en su dimensión de mejora que reclamará procesos de construcción e interpretación de una clara fundamentación reflexiva y deliberada sobre qué cambiar, porqué y para qué hacerlo. De tal forma que las interrogantes al cambio se vinculan a la evaluación, por lo que se tiene que tener presente el sentido de la evaluación.

Cuando los informes evaluativos hablan de la necesidad de lograr una reconsideración de cada uno de los aspectos de la forma en que el Centro Educativo proporciona sus servicios, se interpreta que se requiere de la implementación de un cambio, que permita tener procesos administrativos acordes a la realidad actual, éste sería el caso del área de Control Escolar, donde la información que se obtenga de este estudio conllevaría a proponer un cambio de mejora para eficientar el servicio que oferta a los usuarios esta Unidad educativa.

Liderazgo, compromiso directivo

Se retoma el liderazgo como un compromiso en la dirección de las instituciones, González (citado por González, 2003, p. 226) especifica al respecto:

En términos generales se puede decir que un rasgo común que caracteriza al discurso que se viene desarrollando en los últimos años es el abandono de una visión del director exclusivamente como gerente-administrador y la defensa del mismo como persona que habría de ser un líder educativo dentro de la organización.

Así pues, se puede decir que el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del Centro Educativo (gestionar tiempos, recursos, espacios, participación, etc.), al tiempo que se espera de él que muestre el camino a

seguir para llevar a buen fin la actividad principal del centro que es la de educar a los jóvenes. En este caso del Centro Educativo donde se desarrolló la investigación, al Coordinador le corresponde ser el líder educativo por desempeñar las funciones de director del centro.

Gimeno (citado por González, 2003) retoma la definición de Hord de líderes escolares, mencionando que son aquellos que tienen la autoridad sobre la totalidad de la escuela y tienen la responsabilidad primera sobre lo que ocurre en ella, por lo que el director ejerce un rol dual en la medida en que, al tiempo que ha de gestionar el centro, también ha de liderarlo, aunque tal liderazgo no es exclusivo de los directores.

La noción de liderazgo cultural se desarrolla en el contexto educativo, como una organización que no funciona siempre de modo racional, que se define más bien por estar débilmente articulada por lo que no sólo son importantes la estructura y lo explícito, sino también los significados, interpretaciones, creencias, etc., que sus miembros desarrollan en ella.

“Así desde el planteamiento o perspectiva cultural se subraya el importante papel del director como líder cultural, que puede crear, sostener e incluso cambiar la cultura de la escuela” González (citado por González, 2003, p. 229) y se hace hincapié no sólo en atender a los aspectos concretos y a corto plazo del funcionamiento del Centro Educativo, sino sobre todo aquellos de carácter más estratégico, que tienen que ver con valores, propósitos y compromisos a largo plazo con una visión de lo que habría de ser y cómo debería funcionar el centro escolar.

Fullan y Stiegelbauer, (2003) manifiesta, que se requieren realmente verdaderos líderes comprometidos con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas

de organización, con la creación de verdaderas comunidades profesionales, directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela, que no dependan del carisma individual, sino que sean colaboradores y apoyen la cooperación, que instituyan y apoyen los principios democráticos; directores con visión, capaces además de transmitirla al restante personal de la escuela y ayudarle a hacerla suya; directores comprometidos con sus escuelas y con el aprendizaje de los estudiantes que a ella asisten; directores con una fuerte creencia en las metas y valores de la organización, con voluntad para esforzarse por ella y con un fuerte deseo de permanecer formando parte de ella; un director con un fuerte sentimiento de auto eficacia, con excelentes expectativas para el aprendizaje de sus estudiantes y la enseñanza de sus profesores y con voluntad para dedicar el esfuerzo necesario que asegure esos aprendizajes y esa enseñanza.

La necesidad de una visión sobre cuál debe ser la apariencia de una institución, se ve afectada por dos precondiciones, el director debe ejercer el liderazgo al promover una visión, pero el personal debe ser lo suficientemente coherente como para estar dispuesto a aceptar grupos compartidos de objetivos. Esta visión no sólo conduce indirectamente a una buena implementación, sino proporciona criterios compartidos que conducen de modo característico al cambio en la organización, con nuevas estructuras y procedimientos que a la vez promueven la institucionalización.

Otra de las funciones de importancia de los directores es la gestión que deben realizar con una visión amplia para resolver cualquier situación o fin determinado. De ahí la necesidad de considerar esta temática en el estudio.

Gestión administrativa

La teoría de gestión integra un mosaico de teorías y modelos que han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas. Estas aportaciones se concentran en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras formales e informales; las formales asumen que las metas de la organización son el referente primordial para determinar cómo debe ser y qué debe hacer una organización; la determinación de las metas forma parte de procesos políticos, mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de estos, pues entonces esta estructura será el instrumento del que se dota la organización para conseguir las metas.

Respecto a las estructuras informales Scull y Conley, 1995 (citados por González, 2003,p.7) asumen que las motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización llevan a estos a desarrollar una estructura de interacción y comunicación espontánea y no formalizada que satisfaga sus propias necesidades al margen de la estructura formal. Dado que las características y motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciar un buen ajuste o acoplamiento entre la organización y las personas. De este modo, la estructura formal debe modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto-realización, que redunde en garantizar un rendimiento por parte de ellos hacia la organización

Responder a la pregunta de cómo debemos entender el comportamiento en las organizaciones exige no sólo ubicar la casualidad de dicho comportamiento, en personas, situaciones, o su interacción, sino también establecer supuestos y premisas básicas acerca del comportamiento que guía la formulación de teorías.

Al respecto González (2003, p.7) da referencia a la teoría de gestión donde menciona que “puede considerarse como un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones y se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas”, esto con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles en su desempeño.

Es importante considerar dentro del estudio de las organizaciones el comportamiento que tienen los gerentes y en caso de lo educativo, los responsables de centros escolares, para atestiguar, que el comportamiento real y su conducta, en ocasiones es diferente a lo que establece la teoría de la administración eficaz. Por lo general se admite que los gerentes están inmersos en los imprevistos de las actividades cotidianas y dejan de ver, aun cuando sea de vez en cuando, el panorama completo. Enfrentar lo urgente es natural, pero no es buena administración.

La obsesión disfuncional con lo urgente se pone de manifiesto en la erosión de la calidad de los servicios.

Este apartado de la literatura revisada sustentará la investigación de este estudio para obtener la información que manifieste el impacto de la gestión del coordinador para ofrecer un servicio de calidad en la institución objeto de estudio.

Capítulo 3

Metodología

En este apartado se presenta la metodología que guió la investigación sobre el Estudio de la calidad del servicio de control escolar desde la perspectiva de la gestión administrativa del SEA Unidad Morelia. El estudio se abocó a dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Qué impacto tiene la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia?

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de caso diseñado por Stake (1999), quien establece que se estudia un caso cuando se tiene un interés muy especial en sí mismo. En este estudio de caso que se presenta se tiene el interés de conocer cómo impacta la gestión administrativa del coordinador quien desempeña las funciones de director y es responsable de esta unidad, en el servicio que reciben los usuarios en la oficina de Control Escolar de este Centro Educativo, para valorar la calidad en el mismo y fundamentar acciones de mejora. De igual manera se tuvo como apoyo aspectos cuantitativos que permitieron expresar algunos datos en forma numérica para el posterior análisis.

Los usuarios de este centro son la razón de ser de esta modalidad educativa, dada su característica de estudio independiente, de atención individual y personalizada, por tal motivo la satisfacción de ellos en la atención que reciben debe

ser reflejada en el servicio de calidad que se les brinda diariamente por parte de los responsables de Control Escolar y del Coordinador del centro.

Las etapas que guiaron la presente investigación son:

Etapas de la investigación

1. Planteamiento del problema de investigación y las interrogantes orientadoras básicas.
2. Revisión de la literatura soporte teórico de la investigación.
3. Revisión de documentos afines al objeto de estudio.
4. Formulación del cuadro para construir instrumentos, definiendo categorías e indicadores.
5. Identificación de informantes claves según objeto de la investigación.
6. Diseño de instrumentos con rubros cualitativos y cuantitativos para la obtención de información.
7. Aplicación de los instrumentos y recogida de la información.
8. Triangulación de la información para la validación de los datos.
9. Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Muestra

Para la selección de la muestra primeramente se partió de las definiciones de lo que es la población, entendiéndose como un conjunto de individuos, objetos, acontecimientos o valores medidos, que se definen como el universo de interés del investigador, y a la muestra como al conjunto de datos que se extraen de la población para ser analizados (Valenzuela, 2003).

De acuerdo a la definición anterior, la población para la muestra de este estudio fueron el jefe de la oficina de Control Escolar, su auxiliar, el Coordinador de la

unidad educativa quien desempeña las funciones de director, y estudiantes de nuevo ingreso, revalidación y convalidación de estudios, que cursan diferentes semestres todos ellos como involucrados del objeto de estudio.

La población estudiantil de este Centro Educativo de acuerdo a la información que se reporta en los registros de Control Escolar es de un promedio semestral de 700 estudiantes que solicitan trámite de inscripción, y tienen un promedio diario de 50 estudiantes que tramitan: revalidaciones, convalidaciones, certificación, credenciales, asentamiento de calificaciones parciales, solicitud de constancias, bajas, entre otros.

Teniendo en cuenta que en la modalidad abierta que se ofrece en este Centro Educativo la población estudiantil no se encuentra de manera cautiva ni permanente en las instalaciones de la institución y considerando el enfoque predominante cualitativo de la investigación, se tuvo que recurrir a la selección de una muestra aleatoria de 30 estudiantes que cursan en los diferentes niveles del plan de estudios y que manifestaron disposición para la aplicación de los instrumentos para la recogida de datos, los cuales sirvieron para obtener la información requerida para este estudio.

Diseño de instrumentos para la recogida de datos

Con el propósito de obtener información se elaboró un cuadro de triple entrada para construir instrumentos (apéndice A), donde fueron consideradas las características de los instrumentos de medición elegidos, tomando en cuenta las categorías: personal, institucional, y social que tienen relación con el servicio que se

ofrece en el área en estudio, así como los indicadores y fuentes informantes; este proceso se dio a partir de:

- Determinar las categorías de investigación
- Determinación de los indicadores de análisis
- Determinación de las fuentes informantes
- Determinación de los instrumentos de recogida de datos
- Diseño de instrumentos

Conociendo las categorías e indicadores, así como las fuentes informantes a través de la formulación del cuadro de triple entrada para la construcción de instrumentos se determinó elegir para la recogida de datos: la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis de documentos, esto se hizo teniendo en cuenta el enfoque cualitativo de la investigación.

La encuesta. Este instrumento, de acuerdo a Valenzuela (2003) se basa en la construcción de un cuestionario como formato predeterminado, que se aplica al informante para conocer su opinión sobre cierta situación.

Para esta investigación se diseñaron dos formatos de encuestas, uno para los estudiantes con preguntas cerradas para sus datos generales enmarcadas en un recuadro y 16 preguntas abiertas con el propósito de conocer su percepción de la institución y sus opiniones sobre el servicio que les brinda la oficina de Control Escolar de la institución, y el otro para los responsables de esta oficina y el coordinador, estructurado de igual manera para sus datos personales y 30 preguntas abiertas cuyo objetivo fue conocer las características del área en estudio y las funciones que desempeñan como responsables de ésta.

La entrevista. Stake (1999) menciona que mucho de lo que no podemos observar personalmente, otros lo han observado o lo están observando. Dos de las utilidades principales del estudio de casos son las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. No todos verán el caso de la misma forma. Los investigadores cualitativos se enorgullecen de descubrir y reflejar las múltiples visiones del caso. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples.

La entrevista para este caso se aplicó solo a un informante que fue el coordinador de la unidad educativa, se hizo uso de la grabación apoyándose en un cuestionario guía, con preguntas que dieron opción a que el entrevistado ampliara sus respuestas complementando con algunos otros cuestionamientos, con el propósito de recabar más información, posteriormente se transcribió el diálogo mismo que sirvió como fuente de información para la triangulación y validación de la información recabada con los otros instrumentos.

La observación. De igual manera para Stake (1999) la observación conduce al investigador hacia una mejor comprensión del caso. El plan de observación se va perfilando mediante el tema.

Durante la observación, el investigador cualitativo en estudio de casos registra bien los acontecimientos para ofrecer una descripción relativamente incuestionable para posteriores análisis e informe final. De igual manera, se mantiene centrado en las categorías o acontecimientos clave, atento a los antecedentes que pueden influir en el análisis, pero concentrado en lo que constituye un recuento.

La observación para este caso se eligió como otro proceso de recogida de datos

realizándose durante el proceso de la investigación en el área objeto de estudio y en los horarios de atención a los usuarios de este Centro Educativo. Para este fin se realizó una guía de observación que apoyó la descripción detallada, enfatizando sobre:

- Funciones del personal responsable de la oficina de Control Escolar
- Servicio que ofrecen a los usuarios
- Procedimientos que se siguen para otorgar el servicio
- Características de los usuarios
- Tiempos para trámites
- Atención a los usuarios
- Acciones emprendidas por el directivo

Análisis de documentos. Esta forma de recabar información se refiere al análisis y revisión de documentos con que cuenta el centro en estudio. Para este trabajo se revisaron documentos como el manual de funciones de la institución, reglamento de Control Escolar de la institución y documentos con información de la historia del Centro Educativo en estudio.

La recogida de datos se realizó con la aplicación de los instrumentos elegidos de la siguiente manera:

- Se pidió el apoyo al coordinador de la Unidad Educativa para la aplicación de los instrumentos a los diversos informantes incluyéndolo a él.
- Se habló con los responsables de la oficina de Control Escolar de manera conjunta con el coordinador para solicitarles el apoyo para contestar los instrumentos y proporcionar la información solicitada por el investigador.

Se solicitó de manera individual el apoyo a los estudiantes que asistían cada día para contestar la encuesta explicándoles la finalidad del instrumento.

Implementación de la Metodología

En primer término se hizo una búsqueda de información documental e institucional que aportara datos sobre el contexto de la institución y el área de Control Escolar, para tener el conocimiento de los servicios que presta a los usuarios y los procedimientos que se siguen para dar la atención.

Aplicados los instrumentos, se procedió a realizar un análisis de la información recabada tipificándola por categorías y de esa manera ser procesada y relacionada con la pregunta de investigación.

Siguiendo con el método de estudio de caso y por la naturaleza del mismo, se procedió a relacionar la información obtenida de los informantes con la literatura y el análisis documental de manera que se validara y triangulara la información.

Capítulo 4

Presentación de resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos que se aplicaron (apéndices B1, B2, B3), para dar respuesta a los cuestionamientos planteados en este estudio de caso sobre la calidad de los servicios de Control Escolar del Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán y la perspectiva de la gestión administrativa del responsable del Centro Educativo. El estudio tuvo la finalidad de conocer el impacto que tiene la gestión administrativa del coordinador en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar a los usuarios solicitantes y el grado de satisfacción de los mismos. La información obtenida se encuentra en los apéndices al final de este trabajo.

Resultados de encuestas a los estudiantes

Del cuestionario(apéndice B1) sobre la información general se obtuvo que de los 30 usuarios encuestados fueron 17 hombres de edades entre los 16 a 25 años y 13 mujeres de las cuales 9 entre edades de 26 a 35 años y 4 de más de 36 años, manifestándose la diversidad de edades, característica muy peculiar de la modalidad abierta.

La encuesta aplicada a los usuarios se tipificó en dos categorías: conocimiento de la institución (apéndice D2) y servicio de Control Escolar apéndice D3.

Para conocer cómo se enteraron los usuarios de la existencia de la institución, se les cuestionó al respecto y sus respuestas se visualizan en la siguiente figura:

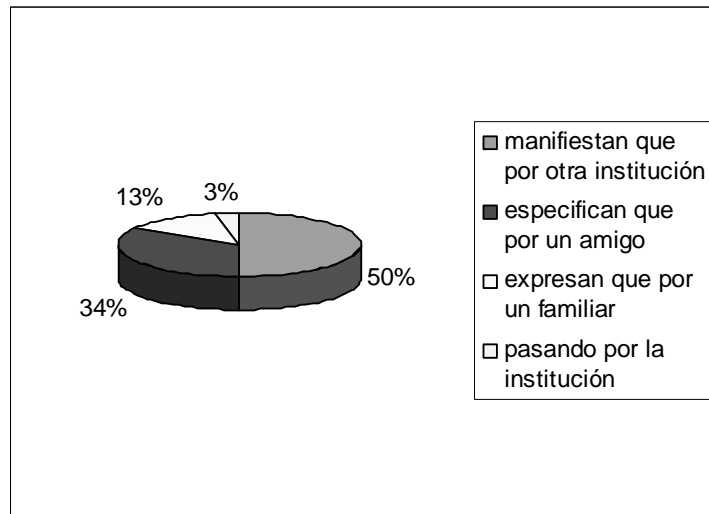


Figura 1. Respuestas de los estudiantes a la pregunta: ¿Cómo te enteraste de la existencia de esta institución?

Los resultados obtenidos a los cuestionamientos sobre la institución de manera general expresan que su impresión al llegar a la institución fue variada, pero predomina la idea que tenían de la modalidad de que era fácil y rápida, y que podían terminar pronto sus estudios. La mayoría de los estudiantes vienen de otra institución educativa y consideran a ésta como una oportunidad para terminar su preparatoria. Mencionan que han acudido varias veces a la oficina de Control Escolar, una para realizar su inscripción y las otras para que les sellen sus memorandums cuando han concluido alguna asignatura o hacer otro trámite.

Se les cuestionó si conocen al Coordinador de la Unidad y si han acudido con él para solicitar su apoyo en relación al servicio que reciben en Control Escolar a lo que solo 5 de los 30 encuestados lo conocen y han acudido a solicitar autorización de cambio de horario, los demás no comentaron las razones por las cuales no lo conocen, las respuestas se muestran en la figura que sigue:

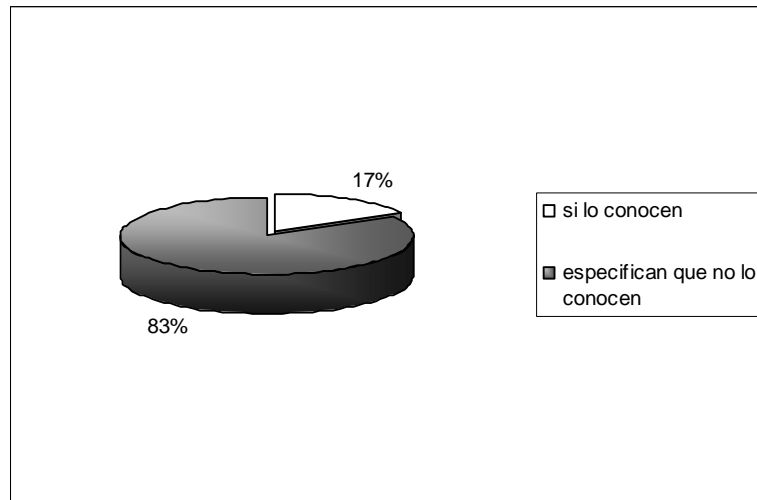


Figura 2. Respuestas de los estudiantes sobre si conocen al Coordinador (director) del Centro Educativo.

Otro cuestionamiento con el mismo enfoque fue el que se les hizo para conocer si han acudido a solicitar apoyo del Coordinador de la Unidad, a lo que las respuestas están mostradas en la figura 3.

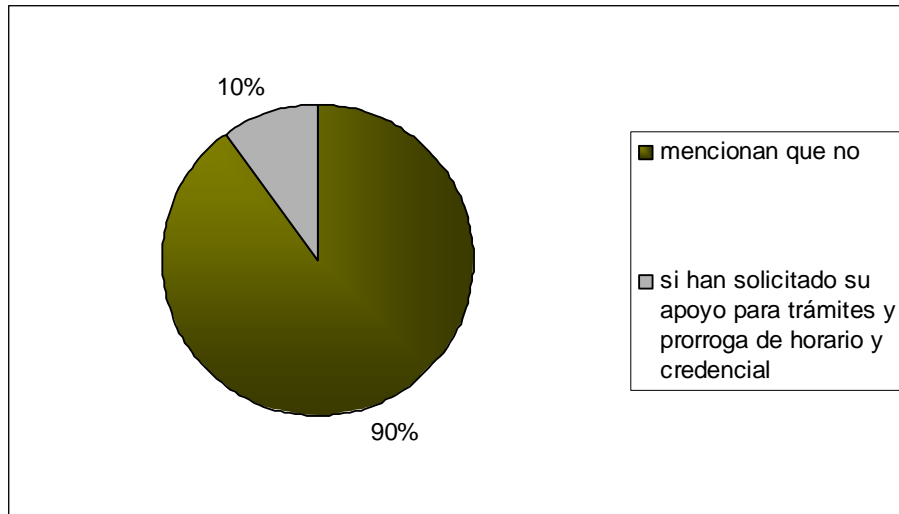


Figura 3. Respuestas de los estudiantes para conocer si han solicitado apoyo por parte del Coordinador en algún trámite que realizan.

Con respecto al apartado de servicios de Control Escolar (apéndice D3) los encuestados mencionan que han acudido a la oficina de Control Escolar a realizar trámites de inscripción, unos por revalidación, convalidación y otros de nuevo ingreso comentando haber recibido un trato amable, atento y gentil por parte del auxiliar de esta oficina, quien es el responsable de atender al público.

Se les preguntó si han recibido información adecuada para la realización de sus trámites respondiendo un 80% que sí y un 20 % de los encuestados no han encontrado quién los atienda, como se muestra en la figura 4.

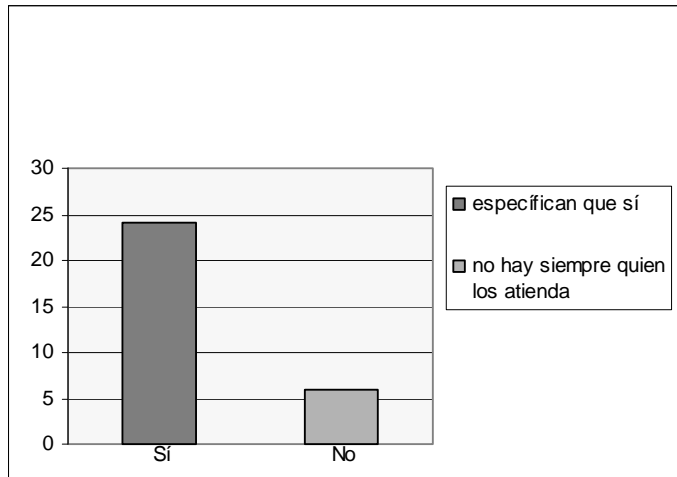


Figura 4. Respuestas arrojadas con relación al cuestionamiento, de si encuentran quien los atienda en la oficina de Control Escolar cuando lo solicitan.

Respecto a la respuesta sobre el tiempo que tardan en ser atendidos, todos coinciden en que oscila entre 10 a 20 minutos. Al preguntar sobre si tienen que regresar más de una ocasión para realizar sus trámites un alto porcentaje dice no haberlos hecho dar vuelta para hacer sus trámites, comentando que reciben atención inmediata, por parte de los responsables del área.

También se les cuestionó si han tenido algún incidente desagradable en su trato por parte de los responsables de Control Escolar, a lo que el 87% de ellos comentaron que ninguno y el otro 13% si se quejaron de la atención recibida sin comentar causas, como se muestra en la figura 5.

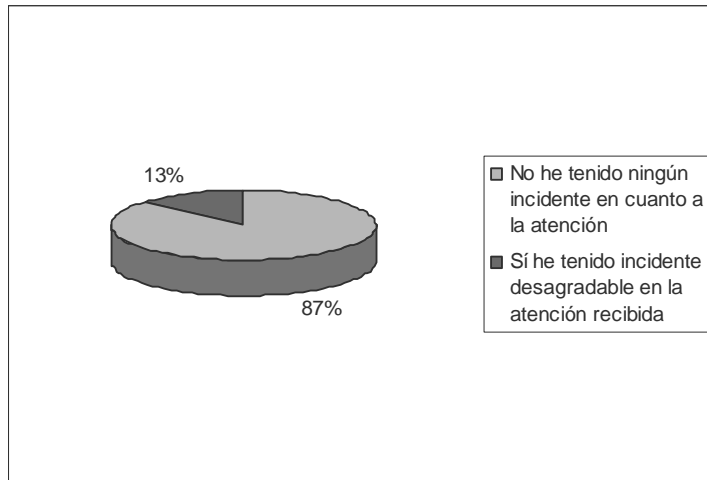


Figura 5. Respuestas a la interrogante sobre incidentes desagradables en cuanto a la atención recibida en la oficina de Control Escolar.

Con respecto a la interrogante que se les hizo para que comentaran sobre el servicio que les ofrece la oficina de Control Escolar, 83% expresan que el servicio es bueno y 17% dicen que más o menos, estos resultados se visualizan en la figura 6.

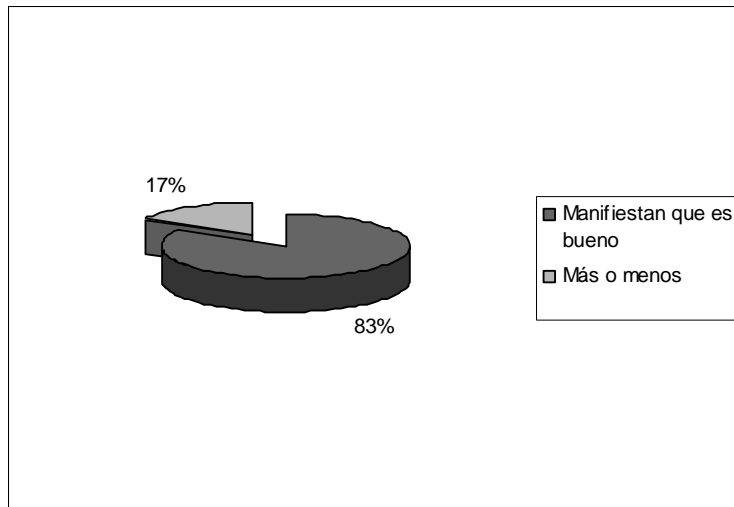


Figura 6. Respuestas de los estudiantes al cuestionamiento sobre el servicio que se ofrece en la oficina de Control Escolar.

El último cuestionamiento que se les hizo a los estudiantes fue si conocían todos los trámites que se realizan en la oficina de Control Escolar, a lo que 20 de

ellos mencionaron que si los conocen y 10 no saben que más servicios proporciona esta oficina, estas respuestas se visualizan en la figura 7

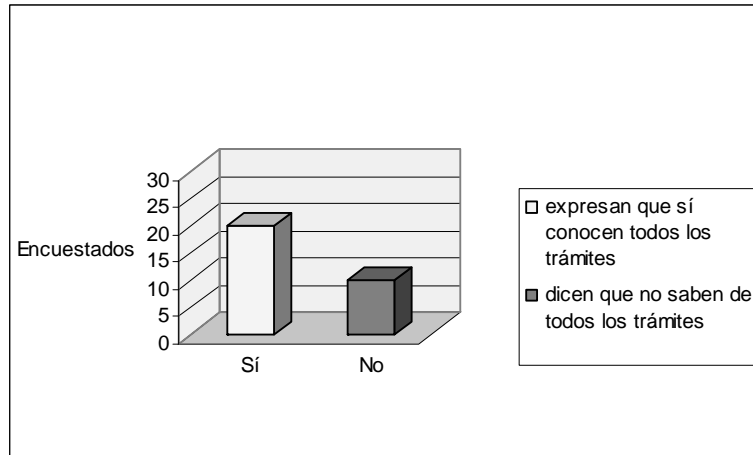


Figura 7. Respuestas de los estudiantes sobre si conocen los trámites que se ofrecen en la oficina de Control Escolar.

Respuesta de los responsables del área de Control Escolar

La información recabada de las encuestas aplicadas a los responsables de la oficina de Control Escolar se tipificó de igual manera en dos aspectos: características del área estudiada (apéndice D4, D6) y la otra sobre las funciones que desempeñan apéndice D5, D7.

Respuestas del jefe de la oficina de Control Escolar respecto a las características de la oficina.

Con lo que respecta a las características de la oficina el jefe de la misma comenta que tiene un horario de 8:00 a 15:00 hrs, aquí los usuarios llegan a pedir información, los estudiantes son enviados por las orientadoras educativas y en algunas ocasiones los asesores de contenidos también los envían para su atención.

Se le preguntó si el espacio físico donde desarrolla sus actividades es el adecuado respondiendo que sí es adecuado y suficiente para dar un buen servicio.

De igual forma se cuestionó sobre el tipo de usuarios que atienden, a lo que manifestó que un 30% son de clase social alta, un 50% son de media y un 20% son de clase baja, como se muestran en la siguiente figura.

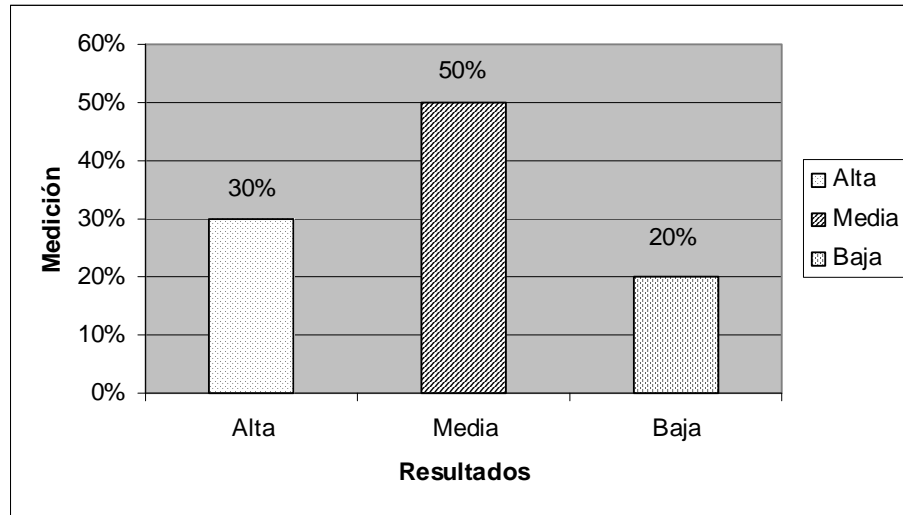


Figura 8. Respuestas al cuestionamiento de la clase social que se atiende en esta institución.

Esta pregunta tuvo como finalidad conocer el entorno donde se desarrolla el quehacer cotidiano de esta área.

Se le preguntó sobre los tiempos que tardan los trámites que realizan los usuarios en esta oficina de Control Escolar a lo que expresó que es variable porque no todos los trámites se realizan en la oficina, hay trámites que se tienen que atender en el departamento de servicios estudiantiles en la Dirección Académica de la institución.

Respecto a la pregunta, si el usuario estaba satisfecho con el servicio contestó que un 50% si están satisfechos, sin mencionar causas de porqué el otro 50% no lo

están, sólo comenta que esta información la obtienen a través de encuestas aplicadas a los estudiantes de esta unidad educativa apéndice B4.

Igualmente se le cuestionó al jefe de la oficina, si los procedimientos que se llevan a cabo para la realización de los trámites están sistematizados, contestando que no todos, que solo un 80% sí lo están.

Para saber si existen obstáculos para que el estudiante no quede satisfecho con el servicio que se le brinda, el jefe de esta oficina contestó que sí, porque los usuarios quieren hacer sus trámites en ese momento y existen horarios de atención, que aunque haya personas del área, se tienen que realizar otras actividades relacionadas a los procesos de documentación de los estudiantes y no se atiende al público.

Respuestas del auxiliar de la oficina de Control Escolar respecto a las características de la oficina.

De la misma forma se aplicó la encuesta al auxiliar de esta oficina expresando sus respuestas en el recuadro que se muestra en el apéndice D6.

De estas encuestas se obtuvo la información del auxiliar de la oficina de Control Escolar acerca del servicio que ofrece y comentó que se tramita todo lo relacionando a Control Escolar como son las inscripciones, bajas, cambios de adscripción etc., manifiesta con respecto al horario, que labora de 10:00 a 14:00hrs. y de 17:00 a 20:00 hrs. y que atiende a los usuarios que son enviados por las orientadoras vocacionales

Al cuestionarle sobre el espacio físico donde labora él considera que es el adecuado para prestar el servicio a la comunidad interesada a continuar sus estudios, sin importar su condición social ya que aquí se sirve de igual manera a todos los estratos sociales.

También se le preguntó sobre el tiempo que tardan los trámites que realizan y respondió que depende del trámite que sea, una inscripción con todos los documentos completos en cinco minutos se realiza, la revalidación en 10 días hábiles y la certificación en 30 días. Al cuestionar sobre si están sistematizados los procedimientos que se utilizan para los trámites contestó que no lo están.

Para él los obstáculos que se tienen regularmente para que los usuarios no queden satisfechos con la atención son por falta de información específica para la realización de los trámites y que ellos se dan cuenta a través de encuestas a los usuarios y el buzón para quejas (apéndice F); en entrevista se le cuestionó al respecto y comentó:

Las revisa el Coordinador y comenta con nosotros las inquietudes de los usuarios para que sean atendidas, por lo general es por los tiempos que tardan los dictámenes para que puedan hacer su inscripción, y algunos otros por los horarios de atención al público.

Es importante para este estudio conocer las funciones que desempeñan los que laboran en esta oficina de Control Escolar para saber los servicios que ofrecen a los usuarios, por lo que se les aplicó un cuestionario a cada uno (apéndice D5, D7) y las respuestas son:

Respuestas del jefe de la oficina de Control Escolar sobre las funciones que desempeña.

Expresa que sus funciones son inscribir, acreditar y egresar a cada uno de los estudiantes y que para esto cuenta con el material de oficina necesario y con el reglamento de Control Escolar que es el que los rige, aunque este reglamento es de manera general para toda la institución, y en esta unidad se aplica de manera diferente, por las características de la modalidad, pero no se cuenta con un

reglamento específico para la modalidad abierta, por lo que los trámites del área dependen del departamento de servicios estudiantiles, que pertenece a la dirección académica de la institución. Esto conlleva a retraso en los lo tiempos para la emisión de los dictámenes para que los usuarios puedan inscribirse de forma inmediata. Pero aún sin tener la autonomía para realizar todos los trámites ellos cuentan con todo el apoyo por parte de la autoridad inmediata superior, ya que existe una excelente relación de respeto con el Coordinador. De igual manera con los compañeros docentes, ya que tiene una relación más frecuente por que su función del proceso de acreditación se vincula directamente con esta oficina, de igual manera con el demás personal administrativo su relación es cordial y buena.

Con base en las problemáticas que se suscitan en su área se le preguntó que quién le apoya en la resolución a lo que dio respuesta que su jefe inmediato o sea el Coordinador de la Unidad. De la misma forma se le cuestionó si había habido por parte del Coordinador gestión alguna para fortalecer el servicio que se ofrece a los usuarios contestando que sí sin mencionar en que consistía.

Para mejorar el servicio que ofrece esta oficina a su cargo, se le preguntó qué propondría, a lo que respondió que crear una base de datos para facilitar el trabajo y tener otras opciones para acceder a la información de manera más rápida y eficaz, así como requiere de otro auxiliar por la carga de trabajo; esto le corresponde gestionarlo al Coordinador de la unidad.

Respuestas del auxiliar de la oficina de Control Escolar sobre las funciones que desempeña.

Con respecto a las funciones que desempeña las respuestas se especifican en recuadro en el apéndice D7.

Una de las funciones que le toca desempeñar es la atención directa al público, para lo cual cuenta con las herramientas indispensables como material de oficina formatos, archiveros y computadora para dar un mejor servicio.

Se interrogó acerca de si cuentan con procedimientos o normas por escrito para dar atención a los usuarios, comentando que sí, que en el caso de las bajas definitivas no hay reinscripción por lo que los estudiantes que realicen este trámite quedan fuera del sistema de COBAEM; y los que establecen los criterios y/o normas es el departamento de servicios estudiantiles y esto influye, pues a veces los criterios aplicados son muy estrictos y eso perjudica a los usuarios.

De igual manera que el jefe de la oficina manifiesta que sus superiores les dan todo el apoyo para que desarrollen bien sus funciones y de esa manera presten un servicio eficiente, de la misma forma su propuesta para mejorar el servicio va encaminada a que se gestione el apoyo de otra persona que los auxilie en el trabajo de la oficina.

Se le preguntó que si sus superiores realizan gestión para fortalecer el servicio que se oferta en esta oficina y la respuesta fue no del todo sin dar más información, pero comenta que en los últimos meses se ha gestionado un curso de capacitación relacionado a la calidad del servicio y al cual ha asistido, hace énfasis en la necesidad de más cursos de actualización y mejoras en algunas herramientas de trabajo como

implementar un programa de cómputo para que la información esté en red para garantizar un mejor servicio eficaz y eficiente.

Respuestas del Coordinador (director)

Otro de los informantes claves fue el mismo Coordinador de la Unidad Educativa a quién se le aplicó una encuesta para obtener información quedando expresadas sus respuestas en apéndice D8, y también se le hizo una entrevista y la transcripción esta en el apéndice D10.

Las preguntas han sido las mismas aplicadas a los responsables de la oficina esto con el propósito de triangular la información obtenida y que tenga mayor validez la información.

Con respecto al cuestionamiento sobre el servicio que ofrece esta oficina explicó:

Que las funciones que se realizan son: de inscripción, recepción de documentos para trámites de revalidación, convalidación y certificación, además de la expedición de constancias de estudio y/o calificaciones, de credenciales y trámite de calificaciones por cada uno de los estudiante que lo soliciten, en el horario de atención que es de 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 coincidiendo en las respuestas de los responsables de la oficina. Para que los estudiantes sean atendidos en esta área también coincide que son las orientadoras, pero además agrega que también las secretarias son las que envían a los estudiantes para su atención.

Menciona que el espacio físico de la oficina de Control Escolar es adecuado para cumplir con la función de dar atención a la población, que en este caso es de 5% es de clase alta, el 55% de clase media y el 40 % de clase baja.

La información que proporcionó con respecto al tiempo que tardan los trámites fue, varían dependiendo del trámite, por ejemplo, constancias y credenciales un día

hábil, certificados 30 días naturales (cuando mucho). La respuesta dada a la pregunta de si los procedimientos para realizar los trámites están sistematizados fue positiva.

Sobre la respuesta a los obstáculos que se presentan de manera regular para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda, manifestó que es el horario de servicio y la tardanza del trámite (dictamen de revalidación), y además el extravío de algún documento en la oficina.

Respuesta sobre las funciones de los responsables de Control Escolar

La otra parte de la encuesta sobre las funciones que desempeñan en la oficina de Control Escolar, se especifica en el recuadro apéndice D9.

De la misma forma que las otras personas encuestadas, se le cuestionó sobre las funciones que se desempeñan en esta oficina a lo que comentó que se controlan expedientes de cada estudiante, se procesa la información y calificaciones de los mismos para elaborar actas para firma del asesor y después se envían a registro en servicios estudiantiles para la certificación correspondiente, para esto se cuenta con la herramienta e instrumentos necesarios para realizar las funciones de los responsables, además se cuenta con los procedimientos y las normas como los requisitos de ingreso (por revalidación, convalidación y de nuevo ingreso), esta información fue más amplia en la entrevista que dio el Coordinador y que estuvo basada en la guía según apéndice C.

El Coordinador comenta que la relación con el jefe de la oficina de Control Escolar es muy buena, que hay confianza para decir lo necesario y con el auxiliar es buena aunque no hay mucha comunicación pero no hay fricciones.

Se le cuestionó que cuando se le presenta algún problema quién lo apoya para resolverlo, a lo que contestó que el subcoordinador, el contralor o las secretarias.

Para mejorar el servicio que ofrece esta oficina a los usuarios comenta que propondría eficientar con un sistema informático porque hace falta modernizarse y estar acorde a la realidad actual.

Comenta que en los últimos seis meses no ha habido gestión de su parte ni de sus superiores para brindar un servicio de calidad en esta área en estudio, y los apoyos que se requieren en esta área para desempeñar mejor las funciones considera que se requiere de más personal eficiente incluyéndose él.

Capítulo 5

Análisis de resultados

En este capítulo se analizan los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los instrumentos a cada uno de los informantes, sustentando de manera teórica las respuestas vertidas, las cuales sirvieron de referencia para dar respuesta a la pregunta que guió esta investigación. ¿Qué impacto tiene la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar en el Sistema de Enseñanza Abierta Unidad Morelia?

Para su análisis se ha seccionado la información recabada en tres apartados: las generalidades donde se especifican datos generales de los usuarios informantes y las características generales de la institución, las funciones que desempeñan los responsables de la oficina de Control Escolar y los servicios que proporciona esta área que se estudió. Aquí se retoman las dimensiones que especifican Carwfor-Mason y Dobyns (citados por Duncan, 2000, p. 257), para lograr la calidad en el servicio en el área que se aplique.

Generalidades de los informantes y características de la institución

De la información general vertida por los usuarios encuestados, 17 son del sexo masculino y 13 del sexo femenino, sus edades fluctúan entre los 16 y 64 años, esta diversidad de edades es una de las características de la modalidad abierta como se describe en el contexto de este trabajo.

La mitad de los informantes comentaron que se enteraron de la existencia de la institución por medio de otra institución de nivel superior que los orientó para que pudieran concluir sus estudios o cambiar de bachillerato, un 34 % se enteraron por un amigo que ya había cursado aquí su preparatoria, el 13% por un familiar y el 3% al

pasar por este centro escolar (ver figura no.1), los datos obtenidos manifiestan que por parte de la institución nadie fue enterado de su existencia, a lo que queda claro la falta de promoción hacia la población para ofertar los servicios que ofrece a la sociedad este Centro Educativo.

Los usuarios expresan en el cuestionamiento sobre la institución (apéndice D2) que antes de llegar a esta Unidad Educativa en modalidad de educación abierta, tenían la concepción que fácilmente y muy rápido se concluían los estudios, no obstante se percatan que no es así. Con esta respuesta se manifiesta la falta de conocimiento que se tiene sobre la Unidad, reiterando nuevamente la importancia de la promoción para dar a conocer las características y servicios que presta este Centro Educativo de manera veraz, ante la sociedad.

El horario de atención por parte del jefe de la oficina es de 8:00 a 15:00 hrs., y el de su auxiliar, es de 10:00 a 14:00 hrs y de 17:00 a 20:00 hrs. Encontrándose una desigualdad en los horarios de atención en estas dos personas. El horario observable es el último, con lo cual se intenta brindar el servicio en el doble turno, con una misma persona y cuyo resultado es un servicio incompleto en ambos turnos motivo de insatisfacción de los usuarios, información corroborada en la encuesta aplicada al Coordinador de la Unidad (apéndice D8). La fuerza de la costumbre propicia que los involucrados vean las irregularidades como situaciones normales o correctas.

La respuesta al cuestionamiento que se les aplicó a los usuarios, si cuando acuden a hacer un trámite a esta oficina, encuentran quien los atiende, tiene que ver con el horario de atención, ya que las respuestas no son tan preocupantes, puesto que solo 20% de los encuestados aportan información desfavorable, que de alguna

manera debe tomarse en consideración, porque se puede ver como una necesidad de ampliar el horario de atención a los usuarios.

El espacio físico donde desarrollan sus actividades, expresan los responsables, que es el adecuado y suficiente para dar un buen servicio, además cuentan con el material suficiente para el desempeño de sus funciones (papelería, equipo de computo y medios electrónicos entre otros). El equipo de cómputo se utiliza de manera elemental en la captura de información general del usuario, comentando que hace falta un programa informático que ponga en red la información para que se facilite el trabajo que se realiza en la oficina. Sobre estos rubros el Coordinador comentó en la entrevista como se especifica en el apéndice D10:

Sí nos hace falta modernizarnos y es parte de un proyecto que estoy pidiendo que se implemente y que ya se presentó a la Academia, donde a través de un sistema informático el estudiante debe poder ver su situación, y un asesor puede saber su situación del estudiante en cualquier momento, entonces se está trabajado con un sistema informático que permita tener toda la información cerrada, o sea un estudiante no puede ver la información de otros estudiantes , pero un asesor sí puede conocer la de sus estudiantes cualquiera que sea, para conocer cómo va su situación académica y todos los procesos deben estar un poquito más a través de la informática más sistematizado, es más fácil que ustedes como asesores manden su información por una intrared así como ya no mandar al estudiante con un papelito y que no encuentre quien se lo reciba, por que no es el horario de atención, así con un sistema interno de red que nos permita ir actualizando la información más inmediatamente, afirmando que el proyecto ya está hecho y presentado en la academia multidisciplinaria, hay que echarlo andar.

Yo como responsable ya lo autoricé para que salga adelante, pero parte del problema es que el área tiene mucho trabajo y a lo mejor no le da tiempo para sacar adelante el proyecto, pero ya está autorizado, y los recursos no nos hacen falta para sacarlo adelante pero sí falta de personal, aunque no considero necesario apoyos, porque los responsables del área son los que saben qué necesitan.

En una organización, es importante involucrar a todos para mejorar constantemente la calidad del servicio que se brinda para satisfacer al cliente, la alta dirección debe favorecer las condiciones para que esto se dé a través de un trabajo

colectivo. De acuerdo con Duncan (2000), el compromiso de mejorar la calidad es una parte importante de la cultura de una institución que aspira a ser mejor cada día; es una filosofía que implica compromiso de todos para ser mejores.

Con respecto al tipo de usuarios que atienden, cada uno aporta datos diferentes predominando atender en un 50% a la clase social media como se visualiza en la gráfica 8. Esta información tuvo la finalidad de conocer el entorno donde se desarrolla el quehacer cotidiano de esta área.

Funciones que desempeñan los responsables del área de Control Escolar

Las funciones que desempeñan los responsables de la oficina de Control Escolar son: inscribir, acreditar y egresar a cada uno de los estudiantes, a lo que el Coordinador en sus respuestas (apéndice B3 y D9) complementa que les corresponde realizar la expedición de constancias de estudio y/o de calificaciones, de credenciales y trámite de calificaciones para cada uno de los estudiantes que lo soliciten dentro de sus horarios asignados, corroborando esta información en la observación realizada en el área motivo del estudio apéndice E.

Para realizar sus funciones cuentan con el reglamento de Control Escolar que es el que rige a toda la institución en general, por lo que las respuestas manifiestan que no se cuenta con un reglamento específico para la modalidad de Enseñanza abierta, ya que funciona de manera diferente que el escolarizado porque en esta modalidad educativa durante todo el año escolar están abiertas las inscripciones. Respecto a este punto, el Coordinador hizo sus comentarios:

Sí, de entrada para la inscripción hay normatividad muy puntual específica y los requisitos para poderlos escribir en los diferentes casos: de certificación, convalidación o nuevo ingreso todos son llevados al Departamento de Control Escolar, no estoy seguro de si están bien normados, pero el proceso se da archivando cada expediente, cuando llega la información de un estudiante tiene

que llegar a su archivo. Los procesos de informes del Departamento de Control Escolar están bien establecidos donde se envía el *ready*, que es la información completa de todos los estudiantes que han tenido un avance o algún cambio en su situación, que serían bajas, trámite de inscripción, reinscripción o bajas definitivas o parciales.

De esta respuesta se traduce que el Coordinador de la Unidad no tiene claro si existe o no normatividad, puesto que maneja que hay normatividad para el Sistema en general, en ningún momento especifica normatividad para la modalidad abierta.

Lo que aporta esta información y validándola con el análisis documental realizado, es que realmente no existe normatividad, criterios y procesos sistematizados por escrito de manera oficial para los trámites que se realizan en esta modalidad de Enseñanza Abierta.

Servicios que proporciona la oficina de Control Escolar

Los responsables de la oficina de Control Escolar comentaron que los servicios que ofrecen es realizar los trámites de inscripción, revalidación y acreditación, además de actividades afines a estos servicios, corroborando esta información en la entrevista proporcionada por el Coordinador quien comentó:

Los servicios básicamente son de inscripción, revalidación, convalidación, trámites de constancias, expedición de credenciales, entrega de historiales académicos esos son los servicios que presta al estudiante y al público, pero sus funciones son mucho más amplias que estar recibiendo y tramitando constancias, porque ellos son los que procesan toda la información porque hacen archivos de cada uno de los estudiantes los organizan y procesan la información del estudiante por ejemplo las calificaciones las reciben, las agregan a su expediente, elaboran el documento para la firma del asesor y ya asentada la calificación, la envían al *ready*, la información que envían al Departamento de Servicios Estudiantiles para que allá también asienten las calificaciones del estudiante y hacen todo este proceso de información para cuando se hace el trámite de certificación.

Esta información proporcionada es congruente con la emitida en las encuestas

aplicadas a los responsables (apéndices D5, D7), pero explicada de manera más clara y ampliada.

Por otro lado, a los usuarios se les cuestionó que si conocen al Coordinador de la Unidad dando respuesta de un 83 % no lo conocen y solamente el 17% sí lo conocen como se muestra en la gráfica 2, este cuestionamiento se considera importante, porque ellos requieren saber quien es el responsable del Centro Educativo, para que puedan acudir a él en el caso que se les presente alguna problemática con los trámites en esta área, y de esa manera se les apoye haciendo la gestión correspondiente para proporcionarles el servicio que se oferta.

Los usuarios en un 90% no han acudido a solicitar apoyo al Coordinador para solicitar su intervención en los trámites lo cual indica de manera conjunta con la respuesta, que no lo conocen, por lo tanto no recurren a él. Han manifestado que han recibido en su mayoría un trato amable, atento y gentil por parte del auxiliar de esta oficina quien es el que atiende al público. El 80% de los encuestados comentan encontrar siempre quien los atiende y solo al 20% no los han atendido.

Respecto al tiempo que los han hecho esperar para ser atendidos comentan que fue de 10 a 20 minutos. De acuerdo a los resultados obtenidos en la observación realizada (ver apéndice E), sí se ven desesperados por el tiempo que les toca esperar cuando hay fila para ser atendidos.

Otro dato que se obtuvo es que el 87% de los usuarios encuestados expresan, no haber tenido ningún incidente desagradable al ser atendidos en esta oficina, sólo el 13% se quejó de la atención recibida. Pero aún así, con esta minoría que expresó su inconformidad por la atención recibida, las respuestas de calificación al servicio que ofrece la oficina de Control Escolar es del 83% expresan que es bueno, esta

información es validada con las respuestas de las encuestas que realiza la coordinación de la Unidad Educativa y que se especifica en el apéndice B4.

Actualmente los que dirigen una organización de la índole que sea, deben estar plenamente identificados con la importancia del rol que desempeña el personal del servicio o recurso humano que tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio, para que éste sea de calidad, se tiene que considerar que el cliente se forma la impresión de la organización con base en el comportamiento y actitud del personal. La forma como se presenta un servicio, puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de la organización y sus clientes lo que finalmente influyen en su imagen (Mora, 2006).

Se obtuvo información sobre el tiempo que tardan los trámites que realizan los usuarios para una revalidación, convalidación ó certificación, la cual fue de 10 a 20 días hábiles para los dos primeros, y la certificación de 30 días hábiles (apéndice .D6 y D10). Cuando estos tiempos no son respetados, como se pudo observar en la oficina de Control Escolar, algunos usuarios manifiestan molestia, ya que implica que estén regresando a preguntar si ya llegó el documento solicitado. Esta molestia es una señal que muestra que los usuarios no están satisfechos con el servicio recibido.

A este respecto el Coordinador en entrevista comenta:

Mira he tenido que tener pláticas con Servicios Estudiantiles, afortunadamente hemos tenido buen entendimiento y nos han apoyado mucho incluso hay casos en que urge por x circunstancia un certificado, cuando sabemos que un certificado se tarda 20 días hábiles, que es un mes prácticamente, hay veces que nos lo tienen en uno o dos días, si nos ha tocado este tener mucha comunicación con servicios estudiantiles para ver la manera de agilizar por eso es que te hacía referencia de que 20 días hábiles ya no lo son ya son dos semanas 8 días, y en ocasiones es al día siguiente, es mucho más rápido, y si ha sido necesariamente a través de pláticas como vamos agilizando a manera que

se arregla el problema, porque hay veces que los veinte días hábiles que es un mes se hacia hasta mes y medio porque caía un puente o por las vacaciones entonces se convertía en un problema fuerte.

O sea que es a través de charlas y comunicación, no hay criterios establecidos donde ellos se comprometen a determinado tiempo a agilizar los trámites.

Este comentario tiene relación con lo que expresa González (2003) sobre la importancia del papel que tiene el director como líder cultural, porque le permite cambiar la cultura de la escuela y por ende el funcionamiento del Centro Educativo.

Así pues, la gestión que realice el Coordinador de la Unidad estudiada tendrá que fortalecer el servicio que proporciona el Centro Educativo a mediano y largo plazo para que este sea de calidad.

Entendiéndose a la calidad como la define Valenzuela (2003), el hacer las cosas bien a la primera, lo que quiere decir que desde el primer intento se deben lograr; otra definición de calidad es aquello que el cliente define como tal, esto implica la satisfacción del cliente que cumple con sus expectativas e incluso, excede dichas expectativas, se dice entonces que el producto o servicio es de calidad.

La comunicación y la capacitación son esenciales y de suma importancia para fomentar el compromiso de todo programa de la calidad en los trabajadores.

Hay que admitir que poca gente entiende los aspectos técnicos de cualquier organización en particular, pero los clientes pagan la factura, informados, o no, toman las decisiones que determinan el éxito o el fracaso de cualquier institución.

La necesidad de una visión sobre la cual debe ser la apariencia de una institución, se ve afectada por dos precondiciones, el director debe ejercer el liderazgo al promover una visión, pero el personal debe ser lo suficientemente coherente como para estar dispuesto a aceptar grupos compartidos de objetivos. Esta visión no sólo conduce a una implementación, sino proporciona criterios que

conducen al cambio en la organización, con nuevas estructuras y procedimientos que promueven la institucionalización, como es el caso de esta área objeto del estudio, donde la gestión administrativa y la toma de decisiones deben redundar en un cambio para mejorar la calidad en los servicios en este Centro Educativo.

De Vicente (2001,p.32) manifiesta al respecto que cualquier cambio que se pretenda, requiere una organización en el contexto adecuada a ese cambio, una organización que propicie oportunidades de crecimiento para sus miembros, una organización que dé cabida y promueva la participación de todo el personal del Centro, una estructura que incite a la colaboración del personal con el equipo directivo, todo con un mismo fin la institución.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada para atender al cuestionamiento inicial de este estudio de caso, sobre el impacto de la gestión administrativa en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar donde se llevó a cabo este trabajo, y con la aplicación de los diferentes instrumentos, se pudo tener información que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la gestión del responsable de esta Unidad de Enseñanza Abierta para la satisfacción de los usuarios.

De acuerdo a las respuestas vertidas por los encuestados se visualiza que el servicio que se oferta ha sido bueno y con calidad, dejando también de manifiesto que existen áreas de oportunidad que requieren de cambio hacia una importante mejora en la calidad y en el servicio, por lo que se considera importante que el mejoramiento continuo de cualquier organización es la meta máxima que obliga a los trabajadores y gerentes a reconocer que siempre es posible ser mejores y se debe aprender de la propia experiencia, que los errores deben ser considerados como oportunidades de aprendizaje y no como fracasos, por lo que la meta es lograr ser mejores en lo que se hace.

Los estudiantes encuestados proporcionaron información sobre el contexto de esta institución, como el darse cuenta de la existencia de este Centro Educativo a través de otra institución, teniendo además la idea de que en este Centro Educativo, por la modalidad abierta que ofrece terminarían sus estudios de este nivel, rápido y fácil, pero al formar parte de la institución se dan cuenta que no es así, quedando

convencidos del nivel académico y del servicio que se les ofrece, el cual lo consideran bueno, como se muestra en los apéndices D1 y D3.

Aunque la percepción de los usuarios encuestados sobre el servicio sea positiva, a través de la observación y encuestas a los responsables del área, se conoce que las actividades que se desempeñan para atender a los usuarios han sido de la misma forma durante algunos años, por lo que es pertinente realizar cambios como lo comenta en la entrevista el mismo responsable de la Unidad. De la misma entrevista se desprende que es necesario realizar cambios, para trabajar de manera distinta a como se ha venido haciendo en años anteriores, pues ante los vertiginosos cambios en la tecnología y los nuevos enfoques de la administración se requieren nuevas formas de gestión en las instituciones educativas.

Para poder enfrentar las exigencias actuales de la administración del cambio en las instituciones educativas se tiene la necesidad de un enérgico liderazgo del director en los procesos de cambio valioso.

Enfatizando lo que se percibió con la información recabada, la falta de liderazgo para facilitar la gestión del área de Control Escolar, se puede remontar a citar, que el cargo de director, en este caso de Coordinador conlleva a cumplir una serie de tareas específicas que se relacionan según González (2003), en primer lugar, con la normatividad que regula el funcionamiento de los centros; pero también, con el propio modo de ser de la persona que ocupa el cargo, dado que la normativa legal no puede anular la personalidad del individuo. A lo que se quiere llegar con este concepto es a que el director sea un aliado en el Centro Educativo, un aliado de los cambios necesarios, y para ello deberá concentrar sus esfuerzos en crear protagonismo, compromiso, apropiación y adaptación para que las propuestas

innovadoras, externas o internas al centro, calen en el conjunto de la vida y el funcionamiento del centro y las aulas, (González 2003); y en este caso en la gestión que el coordinador realice para que se fortalezcan los criterios, procedimientos y normas, que rigen el trabajo que se realiza en esta oficina, para que sean aplicadas de manera permanente y que garantice el servicio de calidad en la oficina de Control Escolar independientemente de quien esté al frente del Centro Educativo. Eso hace referencia a información obtenida por parte del Coordinador de este centro, quien comentó que su gestión ha sido el tener pláticas con el departamento de servicios estudiantiles, que es el vínculo para los trámites que realizan los usuarios y que se reduzcan los tiempos, para dar un mejor servicio.

Por otra parte, González (2003) menciona que la orientación de los centros escolares enfocada a las necesidades de los usuarios hay que enmarcarla a las políticas de descentralización y desregulación educativa que tienen como consecuencia la delegación de más competencias en el Centro Escolar, a la vez que se reclama que el Centro Escolar dé cuenta de los resultados como cualquier otro servicio público. Desde esta perspectiva el Coordinador de la Unidad es el principal responsable de elaborar la oferta educativa acorde a las necesidades actuales del centro, que en este caso se traduciría al diseño y aplicación de una serie de procedimientos, criterios y normas que efficienten la calidad del servicio.

Como parte de la oferta educativa, se cree conveniente que podría ser la descentralización de los servicios de Control Escolar de la Dirección Académica de la institución, considerando una probable solución a los aspectos de las debilidades que se presentan en este Centro Educativo.

De igual manera, se pudo observar también que existe un problema de planeación y comunicación entre la oficina de Control Escolar y el Coordinador del centro, ya que hasta la fecha, según información recabada, no se han puesto de acuerdo sobre la implantación de un sistema informático de Control Escolar que permita agilizar los tiempos de ejecución de registros y diversos trámites, y con esto se incluye la capacitación, o actualización para el mismo efecto.

Se puede pensar con este diagnóstico que posiblemente faltaría más personal, o capacitar más al que se tiene, organizar horarios, establecer políticas o un manual de cada procedimiento para cada trámite de manera específica para la modalidad abierta, que sea conocido por todos los que laboran en la institución y al mismo tiempo sea publicado en el área de Control Escolar como guía de los trámites; lo anterior de acuerdo a González (2003), quien menciona que el ejercicio del puesto de trabajo depende, por lo tanto de la capacitación de las personas que lo desempeñan (formación inicial y permanente, experiencia previa en otras tareas directivas), de las normas que regulan dicho puesto (leyes y demás disposiciones) y, dado que no es posible que se regulen en su totalidad, las funciones y tareas van a depender en buena medida de cómo personalmente se asumen y de la cultura profesional de la cual se interpreten y desarrollen.

En la perspectiva de hacer más funcional y eficiente el área de Control Escolar, caracterizada por los servicios que presta, se recomienda:

- Una adecuada planeación de actividades, basada en la información relevante que permita optimizar la utilización de recursos para la realización del proceso educativo.

- Contar con recursos humanos, técnicos, espacio y equipo suficiente para el desempeño de sus funciones.
- Personal capacitado en aspectos tales como atención al público, marco normativo y manejo de las herramientas de cómputo.
- Difundir la oferta de servicio, basada en criterios académicos para satisfacer la demanda en función de propiciar la permanencia, el avance y el egreso de los estudiantes.
- Implementar sistemas de registro y generación de información estadística, que ofrezcan información veraz y oportuna mediante el empleo de programas que permitan agregar y cruzar la información para compartirla con otras áreas sin perder el control y la confiabilidad que requiere el servicio.
- Establecer funciones claramente definidas, con la documentación necesaria para su óptimo funcionamiento (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, específicos para la modalidad abierta, etc.).
- Contar con programas de promoción y difusión que permitan dar a conocer a la institución para incrementar la matrícula.
- Establecer políticas y lineamientos claros y específicos para la oficina de Control Escolar entre el Departamento de Servicios Estudiantiles y la Coordinación del Sistema de Enseñanza Abierta.

En la medida que la actual coyuntura económica, social y cultural requiere de organizaciones más flexibles, capaces de adaptarse a contextos en constante cambio, exige nuevas y diferentes funciones para el director. El director se encuentra en primera línea del cambio educativo que se ha venido gestando en las últimas décadas, en una época donde la naturaleza y los objetivos de la enseñanza están

siendo revisados, y cuando se proponen cambios o reformas del sistema educativo que no sólo persiguen mejorar la enseñanza, sino que exigen nuevos modos de gestión que contribuyan al logro de las propuestas de mejora en la institución.

Por tal efecto, es necesario concebir a la oficina de Control Escolar, como una organización estructurada con una planeación específica de las tareas que pretende realizar y una gestión constante y oportuna por parte del responsable del Centro Educativo.

Esta investigación ha sido un punto de partida y un termómetro que permitió conocer información diagnóstica, para identificar problemas, necesidades y potencialidades de la realidad en el Centro Educativo objeto de estudio, todo esto con la finalidad de señalar recomendaciones que permitirán realizar una gestión enérgica, de mayor calidad y eficiencia, con líneas de acción y proyección hacia el futuro, que redunden en beneficio de los usuarios y de la sociedad en general.

Fullan y Stiegelbauer, (2003) manifiesta, que se requiere de verdaderos líderes comprometidos con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización, con la creación de verdaderas comunidades profesionales; directores con visión, que sean capaces de transmitirla a todo el personal, para que la hagan suya, además que tengan una fuerte creencia en las metas y valores de la institución, donde se propicien criterios compartidos que conduzcan de modo característico al cambio en la institución, a través de nuevas estructuras y procedimientos que promuevan la institucionalización.

Por lo cual, es importante considerar que el liderazgo es un factor determinante para que esta institución educativa objeto de estudio, fortalezca los aciertos y resuelva las problemáticas que se le presentan en el área de Control Escolar, ya que

sin liderazgo y gestión no es posible hacer que se cumpla con los parámetros mínimos de calidad que los tiempos actuales demandan, para ofertar el servicio que los usuarios aclaman.

Apéndice A

Cuadro de triple entrada para construir instrumentos

Fuentes e Instrumentos Categorías e indicadores ▪ <i>Pregunta</i> ▪ <i>Pregunta</i>	Coordinador	Control escolar	Estudiantes
	Entrevista Cuestionario	Responsables Cuestionario	Cuestionarios
DIMENSIÓN PERSONAL			
Historia de vida	X	X	X
▪ <i>¿Cuál es su nombre?</i>			
▪ <i>¿Su edad?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Lugar de nacimiento?</i>			
▪ <i>¿Estado civil?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Cuántos hijos tiene y de que edades?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Sus pasatiempos?</i>			
	X	X	X
Formación profesional			
▪ <i>¿Estudios realizados?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Dónde estudió?</i>			
▪ <i>¿Qué formación tiene?</i>			
▪ <i>¿Con que antecedentes de capacitación cuenta?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Cuál es la visión que tiene de su labor?</i>	X	X	X
Experiencia laboral			
▪ <i>¿Dónde ha trabajado?</i>	X	X	
▪ <i>¿Cuánto tiempo tiene laborando?</i>	X	X	
▪ <i>¿Cuál ha sido su experiencia antes de estas funciones?</i>			
Intereses de desarrollo personal	X	X	
▪ <i>¿Cuáles son sus áreas de interés más importantes?</i>			
▪ <i>¿Cuáles son sus planes futuros dentro de su proyecto personal de vida y carrera?</i>	X	X	
	X	X	
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL			
La institución es:			
▪ <i>¿Pública o privada?</i>	X	X	X
▪ <i>¿Nivel educativo en que se desempeña?</i>	X	X	
▪ <i>¿Cuál es la misión y visión de la institución?</i>			
▪ <i>¿Qué estructura tiene la Institución?</i>	X	X	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Funciones de los responsables de Control Escolar</i> ▪ <i>Servicios que ofrece la oficina de Control Escolar.</i> ▪ <i>Procesos y criterios de Control Escolar</i> ▪ <i>Atención del personal</i> ▪ <i>Gestión administrativa</i> 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
Políticas institucionales <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Normatividad laboral?</i> ▪ <i>Programas de capacitación al personal de Control Escolar</i> ▪ <i>Programa de modernización en procesos informáticos para el área de Control Escolar</i> 	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
DIMENSIÓN INTERPERSONAL Relación del personal de la institución <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Cómo se da la comunicación con los estudiantes?</i> ▪ <i>¿Cuál es el clima laboral?</i> ▪ <i>¿Cómo se da la relación con el coordinador?</i> ▪ <i>¿Cómo es la relación entre docentes?</i> ▪ <i>¿Comunicación entre docentes –autoridades-usuarios?</i> 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
DIMENSIÓN SOCIAL Características socioculturales <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Edad de los estudiantes?</i> ▪ <i>¿A quien se ofrecen los servicios?</i> ▪ <i>¿Niveles económicos de los usuarios?</i> Lugar de origen <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿La afluencia es rural o urbana?</i> ▪ <i>¿Escuelas de procedencia de lo usuarios?</i> 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

Apéndice B

Instrumentos aplicados

Apéndice B1

Cuestionario para los estudiantes del SEA Unidad Morelia

Estudiante de esta institución educativa, solicito tu valiosa colaboración para el llenado del presente cuestionario. Su carácter es confidencial y la información que se obtenga será usada con fines estrictamente académicos para realizar un estudio del impacto que tiene la gestión administrativa en la calidad del servicio que se te ofrece en esta oficina.

Por lo cual te agradezco tu empeño y veracidad en tus respuestas.

Favor de marcar con una X el paréntesis de tu elección

Género	Femenino ()	Masculino ()	
Edad	16-25 ()	26-35 ()	Mas de 36 ()
Ingresaste por	Inicio ()	Revalidación ()	Cambio de adscripción ()

En virtud de tratarse de un análisis cualitativo en esta investigación, agradecería la amplitud y profundidad de tus respuestas en las preguntas que así lo consideres conveniente.

1.- ¿Cómo te enteraste de la existencia de esta institución?

2.- ¿Cuál fue tu primera impresión al llegar a esta institución?

3.- ¿Cuándo decidiste ingresar?

4.- ¿Cuál fue el primer tramite que realizaste, y como fue la atención que se te brindó?

5.- ¿Recibiste la información adecuada para la realización de tus trámites de inscripción? si tu respuesta es negativa, comenta tu opinión.

6.- ¿Siempre que acudes a hacer un trámite a Control Escolar encuentras quien te atienda?

7.- ¿Cuánto tiempo esperas para recibir atención en la oficina de Control Escolar?

8.- ¿Te han hecho dar vueltas para la realización de algún trámite en Control Escolar? Comenta las causas.

9.- ¿Has tenido algún incidente desagradable en cuanto la atención en esta oficina de Control Escolar? Si tu respuesta es afirmativa, te pido la comentas.

10.- ¿Cómo consideras el servicio que se te ofrece en esta oficina de Control Escolar?

11.- ¿Cuántas veces has acudido a solicitar algún servicio a Control Escolar?

12.- ¿Tienes alguna queja del servicio que se te da en Control Escolar?

13.- ¿Qué sugerencia puedes aportar para mejorar la atención en Control Escolar?

14.- ¿Conoces al Coordinador (Director) de este Centro Educativo?, si tu respuesta es negativa comenta por qué no.

15.- ¿Has acudido con el Coordinador para solicitarle apoyo para hacer algún trámite con respecto a Control Escolar? si tu respuesta es afirmativa ¿Cuál?

16.- ¿Conoces todos los trámites que puedes realizar en esta oficina de Control Escolar?

Apéndice B2

Encuesta aplicada al personal de la oficina de Control Escolar

Compañero solicito tu colaboración para el llenado del presente cuestionario, su carácter es confidencial y la información que se obtenga será usada con fines estrictamente académicos; el objetivo es realizar un estudio del impacto que tiene la gestión administrativa en la calidad del servicio que se ofrece en esta oficina, mediante la indagación de las funciones, para su conocimiento, análisis y en su caso detectar áreas de oportunidad existentes, por lo cual es muy importante tu información.

Agradezco tu tiempo y veracidad en tus respuestas.

Favor de marcar con una X el paréntesis de tu elección.

1. Localización de tu lugar de adscripción	Zona urbana ()		Zona rural ()	
	Plantel:			
2. Antigüedad laboral	De 0 a 10 años ()	De 11 a 20 años ()	Más de 20 años ()	
3. Carga horaria en Nombramiento	De 8 a 10 h ()	De 11 a 20 h ()	De 21 a 30 h ()	De 31 a 40 h ()
4. Género	Femenino ()		Masculino ()	
5. Grado máximo de estudios	Pasante de licenciatura		()	
	Licenciatura		()	
	Estudiante de Maestría o especialidad		()	

En virtud de tratarse de un análisis cualitativo en esta investigación, agradecería la amplitud y profundidad de tus respuestas en las preguntas que así lo consideres conveniente.

1.- ¿Qué servicios presta esta oficina?

2.- ¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?

- 3.- ¿Quién envía a los usuarios a esta área para su atención?
4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en esta oficina?
- 5.- ¿Su espacio físico es el adecuado para cumplir con su trabajo?
- 6.- ¿Cuenta con herramientas e instrumentos de trabajo para la realización de sus funciones?
Sí es afirmativo, ¿Cuáles?, si es negativo ¿Causas por qué no?
- 7.- ¿Tiene establecidos procedimientos o normas por escrito para atención a los usuarios?, si es afirmativo ¿Cómo cuáles?, si es negativo ¿Cuáles serían las razones por las que no existen?
- 8.- ¿Quién establece los procedimientos y las normas y/o criterios?
- 9.- ¿Influyen otras áreas para la aplicación de la normatividad o criterios establecidos? ¿Cómo?
- 10.- ¿Qué apoyo relacionado con su trabajo recibe por parte de sus superiores?
- 11.- ¿Qué función social considera que presta su oficina?
- 12.- ¿Cómo justifica socialmente su trabajo?
- 13.- ¿Qué clase social es atendida en esta oficina, puede especificar en porcentaje a cada una?
- 14.- ¿Cuánto tiempo tardan los trámites que se realizan en esta oficina?
- 15.- ¿El usuario está satisfecho con la atención que recibe de esta oficina?
- 16.- ¿Por qué medios se entera del grado de satisfacción del usuario?
- 17.- ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan regularmente para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda?
- 18.- ¿Cómo es la relación con tu jefe inmediato superior?

- 19.- ¿Cuáles son las funciones que desempeñas que tienen relación con los docentes?
- 20.- ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?
- 21.- ¿Además de tus funciones de esta oficina desempeñas otras que no correspondan a esta oficina?
- 22.- ¿Cuándo se te presenta una problemática en tu oficina quien te apoya para resolverlo?
- 23.- ¿Qué propondrías para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios esta oficina de Control Escolar?
- 24.- ¿Tus superiores hacen gestiones para fortalecer los servicios que se ofrecen en esta oficina?
- 25.- ¿En los últimos seis meses ha habido gestiones por parte de tus superiores para brindar un servicio de calidad en esta oficina?
- 26.- ¿Qué apoyos consideras que se requieren para desempeñar mejor tus funciones?
- 27.- ¿Están sistematizados los procesos que se utilizan para realizar los tramites escolares?
- 28.- ¿Existen criterios y métodos de operación y control para ofrecer un mejor servicio?, Si es afirmativa la respuesta en qué consisten.
- 29.- ¿Qué procesos de gestión realizas para una mejora en la calidad de los servicios que ofrece la oficina de Control Escolar?
- 30.- ¿Qué necesidades desde tu punto de vista se requieren para una mejora en el servicio que se ofrece en esta oficina?

Apéndice B3

Encuesta al Coordinador (Director) del SEA Unidad Morelia

Sr. Coordinador de esta institución educativa, solicito su valiosa colaboración para el llenado del presente cuestionario. Su carácter es confidencial y la información que se obtenga será usada con fines estrictamente académicos para realizar un estudio del impacto que tiene la gestión administrativa en la calidad del servicio que se ofrece en la oficina de Control Escolar de esta institución a su cargo.

Por lo cual le agradezco las facilidades para llevarlo a cabo.

Favor de marcar con una X el paréntesis de tu elección.

1. Localización de tu lugar de adscripción	Zona urbana ()		Zona rural ()	
	Plantel:			
2. Antigüedad laboral	De 0 a 10 años ()	De 11 a 20 años ()	Más de 20 años ()	
3. Tiempo como responsable del centro de trabajo	De uno a seis meses ()	De uno a dos años ()	De más de dos años ()	
4. Género	Femenino ()		Masculino ()	
5. Grado máximo de estudios	Pasante de licenciatura		()	
	Licenciatura		()	
	Estudiante de Maestría o especialidad		()	

- 1.- ¿Qué servicios presta esta oficina?
- 2.- ¿Quién envía a los usuarios a esta área para su atención?
- 3.- ¿Cuáles son las funciones que desempeña esta oficina?
- 4.- ¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?
- 5.- ¿El espacio físico es el adecuado para cumplir con las funciones de esta oficina?
- 6.- ¿Qué función social considera que presta esta oficina?
- 7.- ¿Cuánto tiempo tardan los trámites que se realizan en esta oficina?
- 8.- ¿Se cuenta con herramientas e instrumentos de trabajo para la realización de las funciones? Sí es afirmativo, ¿Cuáles?, si es negativo ¿Causas porque no?
- 9.- ¿Se tiene establecidos procedimientos o normas por escrito para atención a los usuarios?, si es afirmativo ¿Cómo cuales?, si es negativo ¿Cuáles serian las razones por las que no existen?
- 10.- ¿Las funciones que se desempeñan dependen de otras áreas que de alguna manera afecten la eficiencia en el ejercicio de estas? Explique cuales si su respuesta es afirmativa y comente las causas si usted las conoce.
11. ¿Qué clase social es atendida en esta oficina, puede especificar un más o menos en porcentaje a cada una?
- 12.- ¿Usted se percata de problemas personales por las cuales no puede realizar algún trámite el usuario?, si es afirmativo, puedes mencionar algunos.
- 13.- ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan regularmente para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda?
- 14.- ¿Cómo es la relación entre el responsable de esta oficina y usted?
- 15.- ¿Cómo es la relación con el personal que labora en esta oficina?
- 16.- ¿Cuáles son los problemas que con más frecuencia se suscitan en esta oficina?
- 17.- ¿Cuándo se te presenta una problemática en tu oficina quien te apoya para resolverlo?
- 18.- ¿Qué propondrías para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios esta oficina de Control Escolar?

- 19.- ¿Sus superiores hacen gestiones para fortalecer los servicios que se ofrecen en esta oficina?
- 20.- ¿En los últimos seis meses ha habido gestiones por parte de tus superiores para brindar un servicio de calidad en esta oficina?
- 21.- ¿Qué apoyos consideras que se requieren para desempeñar mejor tus funciones?
- 22.- ¿Están sistematizados los procesos que se utilizan para realizar los trámites escolares?
- 23.- ¿Existen criterios y métodos de operación y control para ofrecer un mejor servicio?, Si es afirmativa la respuesta en que consisten.
- 24.- ¿Considera que una gestión en los procesos adecuada influya para una mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen en esta oficina? ¿Porque?
- 25.- ¿Qué necesidades desde tu punto de vista hacen falta para una mejora en el servicio que se ofrece en esta oficina?
- 26.- Durante su gestión ¿Qué cambios o modificaciones ha realizado para dar un mejor servicio al usuario?

Apéndice B4

Encuesta aplicada por la coordinación sobre la oficina de Control Escolar

Su opinión es muy importante, nos ayuda a mejorar el servicio que le brindamos

EXCELENTE	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	------	---------	------------

1. Amabilidad y Actitud de quien le atendió				
2. Tiempo de espera para ser atendido				
3. ¿Encuentras al personal de control escolar en su horario de servicio?				
4. Disponibilidad de quien le atendió				
5. Eficiencia del personal de control escolar para proporcionarle el servicio				
6. Recibió un trato respetuoso por parte del personal de control escolar				
7. ¿Qué tan conforme queda con el servicio recibido?				
8. ¿Comodidad, limpieza y orden del espacio de control escolar como la calificas?				

Apéndice C

Guía para la Entrevista al Coordinador de la Unidad Morelia de Enseñanza Abierta del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán

Para recabar información en la investigación que estoy realizando para mi trabajo de tesis sobre el servicio de la oficina de Control Escolar le agradeceré infinitamente su colaboración y su valioso tiempo.

Edad

Nombre

Formación profesional

¿Cuánto tiempo tiene al frente de la Institución?

¿Cuáles son los servicios que presta el área de control escolar?

¿Para los trámites que se realizan hay ciertas normas o criterios establecidos?

¿Qué requisitos se piden para cada uno de los trámites?

¿Cuántos usuarios solicitan el servicio diariamente?

¿Qué procedimientos llevan a cabo para realizar el procesamiento de información?

¿Qué tanto se ha venido favoreciendo dentro de tus funciones para facilitar todo este sistema que se maneja para los trámites o sea para mejorar el servicio que se ofrece a los usuarios?

¿Hay acuerdos por escrito para que el Dpto. de Servicios Estudiantiles realice los trámites en ciertos tiempos?

¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?

¿Cuántas personas laboran en esta área?

Para que puedan dar atención. ¿Quién es el que envía a los usuarios? ¿Cómo saben que tienen que acudir a este servicio?

¿El personal que atiende esta oficina es el suficiente para dar el servicio a los usuarios?

¿Y a que se debe que no haya otra persona?

¿En cuestión del espacio físico donde labora este servicio de control escolar es suficiente para prestar un buen servicio?

¿Qué consideras que hace falta para que esta oficina trabaje eficientemente, con esto no quiero decir que no trabaje eficientemente pero algo que tú cambiarías para un mejor servicio?

¿Ha habido algún problema que se haya suscitado en esta oficina que hayas tenido que actuar como autoridad?

¿Como se relaciona el trabajo de esta oficina con la calidad, porque hay un programa de calidad verdad?

¿Alguna inquietud o algún problema que se hubiera suscitado?

¿Qué necesidades crees que hagan falta para mejorar el servicio?

¿Dentro de tu dirección como es la relación con el personal que trabaja en este servicio?

¿Algo que quieras comentar extra del servicio?

Agradezco mucho tu tiempo y tu atención.

Apéndice D

Resultados de los instrumentos aplicados

Apéndice D1

Resultados de la encuesta aplicada por la coordinación sobre la oficina de Control Escolar

Su opinión es muy importante, nos ayuda a mejorar el servicio que le brindamos.

	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
Número de muestra: 98				
1. Amabilidad y Actitud de quien le atendió	47%	38%	12%	1%
2. Tiempo de espera para ser atendido	17%	50%	29%	2%
3. ¿Encuentras al personal de control escolar en su horario de servicio?	43%	40%	12%	0%
4. Disponibilidad de quien le atendió	40%	41%	15%	0%
5. Eficiencia del personal de control escolar para proporcionarle el servicio	44%	43%	7%	1%
6. Recibió un trato respetuoso por parte del personal de control escolar	54%	36%	4%	1%
7. ¿Que tan conforme queda con el servicio recibido?	35%	47%	12%	2%
8. ¿Comodidad, limpieza y orden del espacio de control escolar como la calificas?	47%	41%	5%	2%

Apéndice D2

Encuestas aplicada a los estudiantes sobre el SEA Unidad Morelia

Cuestionamiento sobre la institución	Respuesta
¿Cómo te enteraste de la existencia de esta institución?	15 manifiestan que por otra institución, 10 especifican que por un amigo, 4 expresan que por un familiar y 1 pasando por la institución.
¿Cuál fue tu primera impresión al llegar a esta institución?	Opiniones variadas: era fácil, terminaría pronto, de formalidad y orden, nervios por tener tiempo de no ir a la escuela, buena, intensidad de trabajo, interés, que el edificio es un laberinto, que parece un hospital, más responsabilidad.
¿Cuándo decidiste ingresar?	Opiniones variadas: cuando reprobé materias en la otra institución, decidí terminar la preparatoria rápido, después de la plática de inducción, cuando me entere de la oportunidad para terminar la preparatoria, cuando vi una mejor opción, por el prestigio
¿Cuántas veces has acudido a solicitar algún servicio a la oficina de Control Escolar?	Varias veces, siempre que me sellan memorandums.
¿Conoces al Coordinador (director) de esta institución?	5 sí lo conozco de vista, 25 especifican que no lo conocen
¿Has acudido con el Coordinador para solicitarle apoyo para hacer algún trámite con respecto a Control Escolar?	27 mencionan que no, 3 sí han solicitado su apoyo para trámite, prorroga, horario, credencial.

Apéndice D3

Encuestas de los estudiantes sobre el servicio de Control Escolar

Cuestionamiento sobre el servicio	Respuestas
¿Cuál fue tu primer trámite que realizaste, y como fue la atención que se te brindó?	Inscripción, revalidación , trato amable, gentil, atento, normal
¿Recibiste la información adecuada para la realización de tus trámites de inscripción?	28 mencionan que sí recibieron la información y dos manifiestan que no la recibieron
¿Siempre que acudes a hacer un trámite a Control Escolar encuentras quien te atiende?	24 especifican que sí y 6 mencionan que no hay siempre quien los atiende
¿Cuánto tiempo esperas para recibir atención en la oficina de Control Escolar?	Todos coinciden que el tiempo que tardan en atenderlos es entre 10 a 20 minutos...
¿Te han hecho dar vueltas para la realización de algún trámite en Control Escolar?	25 comentan que no los han hecho dar vueltas y cinco dicen que sí por falta de algún documento.
¿Has tenido algún incidente desagradable en cuanto a atención en esta oficina de Control Escolar?	26 mencionan que no han tenido incidentes y 4 comentan que sí
¿Cómo consideras el servicio que se te ofrece en esta oficina de Control Escolar?	25 manifiestan que es bueno, cinco expresan que más o menos
¿Tienes alguna queja del servicio que se te da en Control Escolar?	25 expresan que no tienen ninguna queja y cinco mencionan que sean amables
¿Conoces todos los trámites que puedes realizar en esta oficina de Control Escolar?	20 expresan que sí conocen todos los trámites y 10 dicen que no saben de todos los trámites.

Apéndice D4

Características de la oficina de Control Escolar del SEA Unidad Morelia

Encuesta aplicada al jefe de la oficina

Cuestionamiento	Respuestas
¿Qué servicios presta esta oficina?	Control Escolar
¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?	8:00 a 15:00 hrs.
¿Quién envía a los usuarios a esta área para su atención?	Llegan a pedir información, orientación educativa y asesores
¿Su espacio físico es el adecuado para cumplir con su trabajo?	Sí
¿Qué clase social es atendida en esta oficina puede especificar en porcentaje a cada una?	Alta 30% Media 50% Baja 20%
¿Cuánto tiempo tardan los trámites que se realizan en esta oficina?	Es variable, porque no todos los realizamos aquí en la oficina
¿El usuario está satisfecho con la atención que recibe de esta oficina?	En un 50 %
¿Están sistematizados los procedimientos que se utilizan para realizar los trámites escolares?	Sí están sistematizados el 80 %
¿Cuáles son los obstáculos que se presentan regularmente para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda?	La causa es que los usuarios necesitan sus trámites para ese momento
¿Por qué medios se entera del grado de satisfacción del usuario?	Encuestas aplicadas por los responsables del área de Control Escolar

Apéndice D5

Funciones del personal de la oficina de Control Escolar

Encuesta aplicada al jefe de la oficina de Control Escolar

Cuestionamiento	Respuestas
¿Cuáles son las funciones que desempeña en esta oficina?	Inscribir, Acreditar y Egresar
¿Cuenta con herramientas e instrumentos de trabajo para la realización de sus funciones? Si es afirmativo, ¿Cuáles?, si es negativo ¿Causas porque no?	Sí, se cuenta con el material necesario de oficina
¿Tiene establecidos procedimientos o normas por escrito para atención a los usuarios?, si es afirmativo ¿Cómo cuales?, si es negativo ¿Cuáles serían las razones por las que no existen?	Sí, nos basamos en el reglamento de Control Escolar del COBAEM
¿Quién establece los procedimientos y las normas y/o criterios?	Servicios Estudiantiles
¿Influyen otras áreas para la aplicación de la normatividad o criterios establecidos? ¿Cómo?	Servicios Estudiantiles y la propia Unidad
¿Qué apoyo relacionado con su trabajo recibe por parte de sus superiores?	Todo el apoyo
¿Cómo es la relación con tu jefe inmediato superior?	Excelente
¿Cuáles son las funciones que desempeñas que tienen relación con los docentes?	La acreditación
¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?	Buena
¿Además de tus funciones de esta oficina desempeñas otras que no correspondan a esta oficina?	Sí
¿Cuándo se te presenta una problemática en tu oficina quien te apoya para resolverlo?	El jefe inmediato
¿Qué propondrías para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios esta oficina de Control Escolar?	Crear una base de datos y más apoyo (otro auxiliar)
¿Tus superiores hacen gestiones para fortalecer los servicios que se ofrecen en esta oficina?	Sí
¿En los últimos seis meses ha habido gestiones por parte de tus superiores para brindar un servicio de calidad en esta oficina?	Sí
¿Qué apoyos consideras que se requieren para desempeñar mejor tus funciones?	La gestión para que haya otro auxiliar

Apéndice D6

Características de la oficina de Control Escolar

Encuesta aplicada al auxiliar de la oficina

Cuestionamiento	Respuestas
¿Qué servicios presta esta oficina?	Todo lo relacionado con Control Escolar (inscripciones, bajas, cambios de adscripción etc.)
¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?	10:00 a 14:00 hrs. y de 17:00 a 20:00 hrs.
¿Quién envía a los usuarios a esta área para su atención?	Orientadoras vocacionales
¿Su espacio físico es el adecuado para cumplir con su trabajo?	Creo que es adecuado
¿Qué función social considera que presta su oficina?	La de prestar un servicio a la comunidad y en especial a los interesados en continuar sus estudios.
¿Qué clase social es atendida en esta oficina puede especificar en porcentaje a cada una?	Es atendida toda persona no importa su clase social, pues atendemos y servimos a todos los estratos sociales.
¿Cuánto tiempo tardan los trámites que se realizan en esta oficina?	Depende el trámite a realizar: inscripción 5 minutos aprox. Revalidación 10 días hábiles, certificación 30 días.
¿El usuario está satisfecho con la atención que recibe de esta oficina?	Generalmente sí
¿Están sistematizados los procedimientos que se utilizan para realizar los trámites escolares?	No
¿Cuáles son los obstáculos que se presentan regularmente para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda?	Falta de información específica sobre el trámite a realizar por parte de la institución
¿Por qué medios se entera del grado de satisfacción del usuario?	Encuestas entre los usuarios y buzón de sugerencias

Apéndice D7

Funciones del personal de la oficina de Control Escolar

Encuesta aplicada al auxiliar de la oficina de Control Escolar

Cuestionamientos	Respuestas
¿Cuáles son las funciones que desempeña en esta oficina?	Atender al público
¿Cuenta con herramientas e instrumentos de trabajo para la realización de sus funciones? Si es afirmativo, ¿Cuáles?, si es negativo ¿Causas porque no?	Sí cuento con las herramientas indispensables
¿Tiene establecidos procedimientos o normas por escrito para atención a los usuarios?, si es afirmativo ¿Cómo cuales?, si es negativo ¿Cuáles serían las razones por las que no existen?	Sí, en el caso de bajas definitivas no hay reinscripción.
¿Quién establece los procedimientos y las normas y/o criterios?	Servicios estudiantiles
¿Influyen otras áreas para la aplicación de la normatividad o criterios establecidos? ¿Cómo?	Si influyen pues a veces los criterios aplicados son muy estrictos y eso perjudica a nuestros usuarios
¿Qué apoyo relacionado con su trabajo recibe por parte de sus superiores?	El apoyo recibido consiste en que se proporciona todo lo necesario para que funcione Control Escolar
¿Cómo es la relación con tu jefe inmediato superior?	La relación es buena, con respeto
¿Cuáles son las funciones que desempeñas que tienen relación con los docentes?	Asentar las calificaciones otorgadas por los asesores
¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?	Con todos los compañeros es buena
¿Además de tus funciones de esta oficina desempeñas otras que no correspondan a esta oficina?	No
¿Cuándo se te presenta una problemática en tu oficina quien te apoya para resolverlo?	Mi jefe inmediato, servicios estudiantiles y el coordinador de la unidad
¿Qué propondrías para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios esta oficina de Control Escolar?	La contratación de más personal para agilizar el servicio
¿Tus superiores hacen gestiones para fortalecer los servicios que se ofrecen en esta oficina?	No del todo
¿En los últimos seis meses ha habido gestiones por parte de tus superiores para brindar un servicio de calidad en esta oficina?	Sí han hecho cursos relacionados a la calidad en el servicio
¿Qué apoyos consideras que se requieren para desempeñar mejor tus funciones?	Sistema integral de computo
¿Existen criterios y métodos de operación y control para ofrecer un mejor servicio?, Si es afirmativa la respuesta en que consisten.	No
¿Qué procesos de gestión realizas para una mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen en esta oficina?	La solicitud del sistema de computo que estén en red
¿Qué necesidades desde tu punto de vista hacen falta para una mejora en el servicio que se ofrece en esta oficina?	Más cursos de actualización y mejoras en algunas herramientas de trabajo

Apéndice D8

Características de la oficina de Control Escolar

Encuesta aplicada al Coordinador de la Unidad

Cuestionamientos	Respuestas
¿Qué servicios presta esta oficina?	Inscripción, revalidación, recepción de documentos para trámites de revalidación, convalidación y certificación. Expedición de constancias de estudio y/o calificaciones, de credenciales y trámite de calificaciones
¿Cuál es el horario de atención a los usuarios?	De 10:00 a 14:00 hrs. y de 17:00 a 20:00 hrs.
¿Quién envía a los usuarios a esta área para su atención?	Las secretarias y las orientadoras
¿Su espacio físico es el adecuado para cumplir con su trabajo?	Sí
¿Qué clase social es atendida en esta oficina puede especificar en porcentaje a cada una?	Alta 5% Media 55% Baja 40%
¿Cuánto tiempo tardan los trámites que se realizan en esta oficina?	Varían dependiendo del trámite. Por ejemplo constancias, credenciales un día hábil, certificados 30 días naturales (cuando mucho)
¿Están sistematizados los procedimientos que se utilizan para realizar los trámites escolares?	Sí
¿Cuáles son los obstáculos que se presentan regularmente para que el usuario no quede satisfecho con la atención que se le brinda?	El horario de servicio La tardanza del trámite (dictamen de revalidación) Extravío de algún documento

Apéndice D9

Funciones del personal de la oficina de Control Escolar

Encuesta aplicada al Coordinador de la Unidad Educativa

Cuestionamiento	Respuestas
¿Cuáles son las funciones que desempeñan en esta oficina?	Controla expedientes de cada estudiante, procesa la información y calificaciones de los mismos para elaborar actas para firma del asesor y para su registro en servicios estudiantiles para la certificación.
¿Se cuenta con herramientas e instrumentos de trabajo para la realización de sus funciones? Sí es afirmativo, ¿Cuáles?, si es negativo ¿Causas porque no?	Sí, impresora, papel, máquina de escribir, computadoras, formatos, papelería en general, dos personas (recursos humanos), archiveros.
¿Se tienen establecidos procedimientos o normas por escrito para atención a los usuarios?, si es afirmativo ¿Cómo cuales?, si es negativo ¿Cuáles serían las razones por las que no existen?	Sí, requisitos de ingreso (por revalidación, convalidación o nuevo ingreso).
¿Cómo es la relación entre el responsable de esta oficina y usted?	Muy buena. Hay confianza en decir lo necesario
¿Cómo es la relación con el personal de que labora en esta oficina?	Buena. No hay mucha comunicación pero no hay rispidez
¿Cuándo se te presenta una problemática en tu oficina quien te apoya para resolverlo?	El subcoordinador ó el contralor o las secretarias
¿Qué propondrías para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios esta oficina de Control Escolar?	Eficientizar con un sistema informático
¿Tus superiores hacen gestiones para fortalecer los servicios que se ofrecen en esta oficina?	Sí, procuramos acuerdos con servicios estudiantiles
¿En los últimos seis meses ha habido gestiones por parte de tus superiores para brindar un servicio de calidad en esta oficina?	No
¿Qué apoyos consideras que se requieren para desempeñar mejor tus funciones?	Más personal ó personal más eficiente (incluyéndome)
¿Existen criterios y métodos de operación y control para ofrecer un mejor servicio?, Si es afirmativa la respuesta en que consisten.	Sí para ofrecer el servicio, pero no para ofrecer un mejor servicio. Criterios de archivo, de recepción de solicitudes de inscripción
¿Considera que una gestión en los procesos adecuada influya para una mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen en esta oficina?	Sí, hemos logrado eficientar el tiempo de entrega de dictámenes y certificados al gestionar sensibilizamos al jefe del departamento sobre la problemática estudiantil
¿Qué necesidades desde tu punto de vista hacen falta para una mejora en el servicio que se ofrece en esta oficina?	Ampliar el horario de inscripción Una secretaria Un sistema informático que permita un mejor control.
Durante su gestión ¿Qué cambios o modificaciones ha realizado para dar un mejor servicio al usuario?	Tiempo de respuesta de dictámenes y certificados,

Apéndice D10

Respuestas de la Entrevista aplicada al Coordinador de la Unidad Morelia de Enseñanza Abierta.

Se le cuestionó sobre lo que se hace en la oficina de Control Escolar a lo que contestó:

Los servicios básicamente son de inscripción, revalidación, convalidación, tramites de constancias, expedición de credenciales, entrega de historiales académicos esos son los servicios que presta al estudiante y al público, pero sus funciones son mucho más amplias que estar recibiendo y tramitando constancias, pero sus funciones son mucho más amplias porque ellos son los que procesan toda la información porque hacen archivos de cada uno de los estudiantes, los organizan y procesan la información de cada estudiante por ejemplo las calificaciones las reciben, las agregan a su expediente, elaboran el documento para la firma del asesor y ya asentada la calificación, la envían al *ready*, la información al departamento de servicios estudiantiles para que allá también asienten las calificaciones del estudiante y hacen todo este proceso de información para cuando se hace el trámite de certificación.

Se le preguntó al coordinador si existían criterios o normas para los trámites que realizan en esta oficina dando la siguiente respuesta:

Sí, de entrada para la inscripción hay normatividad muy puntual específica y los requisitos para poderlos escribir en los diferentes casos: de certificación, convalidación o nuevo ingreso todos son llevados al departamento de Control Escolar, no estoy seguro de si están bien normados, pero el proceso se da archivando cada expediente, cuando llega la información de un estudiante tiene que llegar a su archivo. Los procesos de informes del departamento de Control Escolar están bien establecidos donde se envía el *ready*, que es la información completa de todos los estudiantes que han tenido un avance o algún cambio en su situación, que serían bajas, tramite de inscripción, reescripción o bajas definitivas o parciales.

Se le pidió que mencionara los requisitos para los trámites de ingreso a lo que comentó:

Bueno de entrada el estudiante es el que decide su situación, si quiere inscribirse por revalidación o convalidación, pero antes tienen que saber y se les informa en la platica de inducción ahí se les explica cual de los casos es el que tiene que hacer, si viene de otra institución puede ser por revalidación, y si es de otro colegio de bachilleres es por convalidación o si viene de la secundaria queda como de nuevo ingreso.

Estos requisitos son considerados diariamente, ya que se inscriben de 5 a 10 usuarios en promedio.

Se le preguntó en la entrevista que cuáles eran los procedimientos que llevan a cabo para realizar el procesamiento de la información de los usuarios a lo que contestó:

Mira entre otros tienen que tener mucho cuidado, reciben la documentación del estudiante y la ponen en una carpeta, esa carpeta es el expediente de cada estudiante, ellos la archivan, ellos tienen archiveros y entonces usan gavetas y los van poniendo en orden alfabético no es cierto es por fechas, van archivando por fechas y le van asignando su matrícula, la documentación tiene que estar completa para poder escribir al estudiante, si ya está entonces se procesa la información ante servicios estudiantiles, pero si es de revalidación se abre un expediente y se envía junto con el certificado parcial del estudiante y esperamos un dictamen y ese dictamen está normado, la norma nos dice que tiene que esperar 20 días hábiles el estudiante, sin embargo el trámite de todo esto se ha reducido a cuando mucho tres semanas, pero estamos entre los 8 a 15 días desde que empieza su proceso hasta el dictamen y su revalidación. Naturalmente cuentan con archiveros con toda la papelería necesaria tienen dos computadoras, ya las actas de evaluación que es donde firman el asesor las evaluaciones, si ya están trabajando en una base de datos, antes si se hacía todo manual, y antes te estoy hablando de dos años.

Respecto a la gestión que realiza para apoyar el servicio que se da en la oficina de Control Escolar, se le preguntó que hace, respondiendo:

Mira he tenido que tener pláticas con servicios estudiantiles, afortunadamente hemos tenido buen entendimiento y nos han apoyado mucho incluso hay casos en que urge por x circunstancia un certificado, cuando sabemos que un certificado se tarda 20 días hábiles que es un mes. Prácticamente hay veces que nos lo tienen en uno o dos días, si nos ha tocado este tener mucha comunicación con servicios estudiantiles para ver la manera de agilizar por eso es que te hacía referencia de que 20 días hábiles ya no lo son ya son dos semanas 8 días, y en ocasiones es al día siguiente es mucho más rápido. Y si ha sido necesariamente a través de pláticas como vamos agilizando a manera que se arregla el problema, porque hay veces que los veinte días hábiles que es un mes se hacía hasta mes y medio porque caía un puente o por las vacaciones entonces se convertía en un problema fuerte. O sea que es a través de charlas y comunicación, no hay criterios establecidos donde ellos se comprometen a determinado tiempo a agilizar los trámites.

Con base en sus comentarios se le cuestionó también si los acuerdos a los que ha llegado con el departamento mencionado han sido por escrito a lo que respondió:

No, pero hay que estar presionando, pero se establecen acuerdos aunque no son por escrito, con ellos ya tenemos el acuerdo de que a partir de julio a diciembre, ellos nos pueden estar recibiendo trámites cada semana, después de diciembre ellos únicamente nos tramitan cada quince días o cada mes. Esto por las características de la modalidad que todo el día puede haber inscripciones y que puede ser que cada día haya también egresos. Sabemos que de julio a diciembre los muchachos les urge porque tiene que entregar su certificado a la universidad y como les urge por eso logramos que nos estuvieran recibiendo cada semana documentación para el proceso de los certificados, y se nos dieran pronto pero ya después de diciembre ya nos reciben cada 15 días o cada mes y sabemos que tardan dos o tres semanas en procesarse la información pero también sabemos que ya no les urge a los estudiantes.

La respuesta al cuestionamiento sobre el personal que atiende esta oficina es suficiente para dar el servicio a los usuarios.

A mi criterio no, pero en un criterio netamente administrativo esta funcionando pero el horario debería ser más amplio pero tienen mucho trabajo, mucho trabajo en Control Escolar, si es necesario otra persona, incluso por la matrícula tenemos más de tres mil estudiantes. Y porque no se tiene más personal?...En primera instancia por cuestiones políticas y porque en la dirección de planeación me dicen que no tenemos problemas, pero esta funcionando, hay otros lugares que no tienen la plaza, que no tiene personal y que les urge más que nosotros que si tenemos dos, por que por cuestiones políticas, porque si nos pueden mandar otra persona, pero la quieren mandar directamente y entonces choca la política con el sindicato porque es una plaza y tiene que concursar, etc. Y la respuesta por parte de la dirección es que hay lugares donde más se necesitan.

La respuesta del coordinador de proponer a la academia el proyecto de modernización como acción de mejora en el servicio, comentó lo siguiente:

Sí nos hace falta modernizarnos y es parte de un proyecto que estoy pidiendo que se implemente y que ya se presento a la academia, donde a través de un sistema informático el estudiante debe poder ver su situación, y un asesor puede saber su situación del estudiante en cualquier momento, entonces se esta trabajado con un sistema informático que permita tener toda la información cerrada o sea un estudiante no puede ver la información de otros estudiantes , pero un asesor si puede conocer la de sus estudiantes cualquiera que sea, para conocer como va su situación académica y todos los procesos deben estar un poquito más a través de la informática más sistematizado, es más fácil que

ustedes como asesores manden su información por una intrared así como ya no mandar al estudiante con un papelito y que no encuentre quien se lo reciba, por que no es el horario de atención, así con un sistema interno de red que nos permita ir actualizando la información más inmediatamente, afirmando que el proyecto ya esta hecho presentado en la academia multidisciplinaria, hay que echarlo andar.

Yo como responsable ya lo autoricé para que salga adelante, pero parte del problema es que el área tiene mucho trabajo y a lo mejor no le da tiempo para sacar adelante el proyecto, pero ya esta autorizado, y los recursos no nos hacen falta para sacarlo adelante, pero si hace falta más personal, aunque no considero necesario apoyos, porque los responsables del área son los que saben que necesitan.

El Coordinador comentó sobre el cuestionamiento de algún problema que haya tenido que actuar como autoridad explicando:

Dos se me vienen a la mente y los dos graves, uno de ellos es extravió de información hay estudiantes que tiene más de cinco años que no venían y solicitan sus documentos y de repente ya no los encuentran, entonces es un problema grave, pero parece ser que ya se solucionó pero.... ocurrió, aunque ya se organizo todo el archivo muerto.

Cuando ya los estudiantes tienen más de cinco o seis años se pasa la documentación al archivo muerto, se supone que los seis años de haber ingresado al colegio se da de baja automática, este es un problema y el otro problema es la falsificación de documentos, hay estudiantes que intentan sorprender mostrando historiales de que ya pasaron alguna asignatura y en su expediente no hay nada, al investigar nos damos cuenta de que el asesor no ha extendido ningún memorando para él por lo que es trampa para los estudiante, el otro problema es el de certificados falsos apócrifos que vienen a solicitar otro certificado porque lo perdieron y traen una copia, pero se han detectado y nos damos cuenta de que son falsos.,el problema es los que detectamos y los que no, pero no creo que se nos haya pasado alguno porque en Control Escolar los detectan también.

Otro de los problemas que se suscitan en esta área es generalmente en el periodo agosto-diciembre, de alguna manera quieren los trámites rápidos, que se les den calificaciones de manera rápida, que rápido se les den los certificados, qué rápido se les den las constancias, todo lo quieren rápido; esos son los problemas por lo que generalmente me vienen a ver los estudiantes, muy rara vez este pudiera ser por negligencia, o por mal trato, en el tiempo que tengo aquí a sido como en dos o tres ocasiones, y que se quejan del mal trato. Los tramites de documentación por revalidación son de un mes nosotros no podemos todos los días a llevar un certificado, o un tramite para certificación sino es por semana los que se juntaron es por lo general uno o dos, y así como se van juntando.

Respecto de la calidad se le cuestionó al Coordinador que relación tiene el programa de calidad con esta área y contestó:

Se tiene el proyecto de calidad muy detenido este proyecto que te comentaba de informática es parte de la calidad que necesitamos y que estamos buscando implementar, pero... aparte de este no tenemos horita ningún otro proyecto que conlleve hacia la calidad en los servicios específicamente. Hasta ahora creemos que todo está bien en general

Apéndice E

Observaciones realizadas a la oficina de Control Escolar por el investigador, se presentan en la siguiente tabla:

Elemento observado	Descripción
Funciones del personal responsable de la oficina de Control Escolar	<p>Se observó que en el área de Control Escolar son dos personas responsables de proporcionar el servicio, hay una persona como responsable directa y la otra es como su apoyo o auxiliar, este último es el que atiende a los usuarios que le solicitan el servicio, de inscripción por inicio, revalidación o convalidación, a parte de atender a los estudiantes, ellos hacen otras actividades; elaboran constancias, historiales académicos, este documento es un cartón del tamaño de media carta que le entregan a los estudiantes cuando se inscriben y ahí se especifican las asignaturas que cursarán. Cuando ya lo han inscrito realizan la apertura de los expedientes de cada uno de los estudiantes inscritos.</p> <p>Otra actividad que realizan es que llegan estudiantes y les reciben, sellan y registran las calificaciones de la asignatura que han acreditado.</p> <p>El jefe de la oficina lleva a cabo los trámites de revalidación de materias y/o asignaturas ante el Departamento de Servicios Estudiantiles que se encuentra en las oficinas centrales de la institución, y va recoger los dictámenes ya elaborados y se los entrega a los usuarios correspondientes.</p>
Servicio que ofrecen a los usuarios	<p>Los servicios ofrecidos son la realización de los trámites para su inscripción, asientan calificaciones, sellan el historial académico de los estudiantes asentándoles la calificación según memorando emitido por los asesores de contenido, tramitan las credenciales y elaboran las constancias solicitadas por los estudiantes.</p>
Procedimientos que se siguen para otorgar el servicio	<p>A través de una ventanilla el usuario hace fila para solicitar el servicio, les revisan la documentación y si esta completa se las reciben para iniciar el trámite que solicita; si es de inicio le realizan el historial académico y lo envían a las orientadoras para que les asignen las asignaturas con las cuales iniciara su proceso de aprendizaje. Este trámite dura entre 10 a 20 minutos, por los que las demás personas que esperan turno se ven inquietas por la tardanza y con cara de angustia por el tiempo que tienen esperándose, si el trámite es por revalidación le indican al usuario que tendrá su dictamen como dos semanas después, para que les digan cuantas materias le fueron consideradas de las ya cursadas para que puedan hacer su inscripción.</p> <p>Si es por convalidación les dicen que el tiempo para esperar su dictamen como una semana.</p>
Características de los usuarios	<p>Los usuarios que solicitan el servicio de Control Escolar, son personas de diferente clase social, diferentes edades desde 16 a 65 años, unos vienen a cursar desde el inicio su preparatoria, otros a concluir por haber sido dados de baja en otra institución y algunos porque dejaron de estudiar.</p>
Tiempos para trámites	<p>Les indican el tiempo que tarda su trámite, este depende del servicio que solicitan; la inscripción por inicio es inmediata tardando de 10 a 20 minutos por cada usuario solicitante, siempre y cuando tengan su documentación completa, la convalidación y revalidación son las que tardan más dándoles a los estudiantes fechas entre 10 a 15 días</p>

	hábiles, pero han llegado usuarios que comentan de manera molesta la tardanza de más de un mes y los traen dando vueltas.
Atención a los usuarios	<p>La atención por parte del auxiliar que es el que esta al público se ve cordial y amable, les manifiesta confianza para que le soliciten información.</p> <p>El jefe de la oficina no esta de manera directa al público, pero el espacio físico de atención hace que tenga interferencia con cuestionamientos de su auxiliar, por lo que hay respuestas secas que aparentan molestia, comentado los usuarios que se ve muy enojón...</p>
Acciones emprendidas por el directivo	<p>Lo que se observó a este respecto es que cuando existe retraso en los dictámenes el Coordinador llama por teléfono al jefe del Departamento de Servicios Estudiantiles para ver si ya están los dictámenes o certificados.</p> <p>Tiene comunicación con los responsables de la oficina para tratar de dar soluciones a los imprevistos.</p>

Apéndice F

Concentrado de algunas opiniones del Buzón de sugerencias del SEA Unidad Morelia

El buzón de sugerencias, se encuentra ubicado fuera de la oficina de la Coordinación, su propósito es que los usuarios le den el uso para por medio de escritos realicen quejas y/o sugerencias sobre los servicios que les ofrece este Centro Educativo.

Para esta investigación se solicitó al Coordinador permiso para tomar nota de los escritos correspondientes a la Oficina de Control Escolar, como objeto del estudio.

Se revisaron algunas opiniones que dejaron los usuarios en el buzón, encontrando notas tanto negativas como positivas, aquí se transcriben dos como fueron escritas por los usuarios, una positiva y una negativa, como muestra de las manifestadas, ya que todas están en el mismo tenor.

- La institución esta muy bien el atendimento en control escolar esta bien es muy amable el señor que atiende en la ventanilla y lo felicito porque siempre atiende y cuando se le pide información es amable.
- Solicite mi constancia de estudios recalando que por favor pusieran el semestre en el que voy, me dicen que venga el miércoles y mi constancia no trae el semestre, me dicen que venga el viernes a las 11:00 am, vengo y me dicen que todavía no está que porque el director no ha llegado, también solicite mi credencial desde el lunes y que todavía no hay formatos. No es justo que ya paso una semana y mis documentos aún no puedan estar. Yo vengo de lejos y no se me hace justo. Entonces que me digan con cuanto tiempo debo solicitarla, tendría que ser un mes antes para que me la tengan el día que me dicen.

Referencias

- Decreto de creación del Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán de Ocampo. *Periódico oficial de Michoacán, septiembre 1984.*
- De Vicente, P. S. (Coord.). (2001). *Viaje al centro de las instituciones educativas.* Bilbao, España: Mensajero.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna.* (M. d. P. Carril, Trad.). Distrito Federal, México: Oxford.
- Fullan, M. G y Stiegelbauer, S. (2003). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros.* Distrito Federal, México: Trillas.
- Gerencia Educativa. *Enfoques de la Educación.* Consulta realizada el 7 de abril de 2006, en <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- González, M.T., Nieto, M.A., Portela, A (2003). *Organización y gestión de centros Escolares: Dimensiones y procesos.* Madrid, España: Pearson-Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* Distrito Federal, México: Mc Graw Hill
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard R. (1998). *La organización del futuro.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mintzberg, H., Brian, Q. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico .Conceptos, contextos y casos.* Distrito Federal, México: Pearson-Prentice Hall.
- Mora, C (2006). *Calidad y gestión de la calidad.* Consulta realizada el 5 de octubre de 2006, en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>

Nevo, D. (1997). *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao, España: Mensajero.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.

Valenzuela, R. (2003). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Distrito Federal, México: ÍTESM-Trillas.