

República de Cuba



TESIS DE DOCTORADO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRICTAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ

Mayra Mercedes Marcillo Indacochea

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO CURRICULAR COLABORATIVO EN CIENCIAS
ECONÓMICAS**



TÍTULO

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN
PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias
Económicas**

AUTORA: Mayra Mercedes Marcillo Indacochea

Pinar del Río

2018

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOCTORADO CURRICULAR COLABORATIVO EN CIENCIAS
ECONÓMICAS



TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN
PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias
Económicas

AUTORA: Mayra Mercedes Marcillo Indacochea

TUTOR: Dr. C. Raúl Ricardo Fernández Concepción

Dr. C. Angie Fernández Lorenzo

Pinar del Río

2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la oportunidad de progresar personal y profesionalmente, por permitirme con su guía y bendición lograr tan anhelada meta y sobre todo por haberme dado una familia extraordinaria que con su apoyo incondicional siempre han estado presente en cada momento de mi vida, a pesar de la distancia.

A mis tutores Dr. C. Raúl Ricardo Fernández y Dra. C. Angie Fernández, este triunfo es fruto de sus invaluable acompañamientos, aportes y experiencias, por su predisposición, generosidad y entrega, hicieron posible el logro de esta meta.

Al Dr. C. Rolando Acuña Coordinador del Programa en Ciencias Económicas y Dra. C. Deysi Alfonso, por sus sabios consejos, amistad e incondicional apoyo en el proceso doctoral.

A mis oponentes, quienes de una u otra manera realizaron aportes significativos para mejora de la investigación.

A la Universidad Pinar del Río por acogerme en sus instalaciones, a sus autoridades por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y docentes por compartir sus conocimientos durante toda la etapa de formación académica.

A la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López por brindarme la oportunidad de desarrollar la investigación.

A mis padres, hermanos, a mi esposo, a mis tiernos y adorables hijos, mis sobrinos y demás familiares y amigos tanto de Ecuador y Cuba que siempre estuvieron brindándome su apoyo, amistad y confianza en este proceso doctoral.

A todos y cada uno de ustedes mi gratitud y agradecimiento.

DEDICATORIA

A mis queridos padres: Coper y Teresa, que gracias a su amor, dedicación, ejemplo, perseverancia y sacrificio pude llegar a cumplir esta meta.

A mis hermanos: Kelvin, Coper y Patricia gracias por su incondicional apoyo durante esta etapa de formación doctoral.

A mis sobrinos Naomi, Valeska, Orianna y Kelvin quienes me impulsaron a continuar con este proceso de formación.

A mi esposo Jackson por brindarme toda su confianza y amor en esta nueva etapa de mi vida.

A mis hijos Jackson y Mathías quienes son mi motor y motivo para seguir adelante, son ellos con los que comparto mis mejores momentos de la vida y a la vez agradecerles por su amor y apoyo que siempre me brindan día a día, a pesar de la distancia y de haberme perdido tantas cosas maravillosas, son ustedes las personas que más ama mamá.

SÍNTESIS

La cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

Las instituciones públicas educativas al igual que las de otros sectores (salud, alimentario entre otros) son entes que se dedican a la prestación de servicios y de la eficiencia y calidad con estos se presten dependerá el prestigio y el reconocimiento de dichas instituciones. En Ecuador las instituciones educativas son constantemente censuradas por su deficiente cultura organizacional de servicio al cliente lo que provoca que exista poca comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y la falta de valores entre los directivos y restantes miembros, por lo fue necesario el diseño de un modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente, el cual permitirá lograr la mejora del proceso de prestación de servicios.

La investigación es de carácter cualitativo-cuantitativo, realizándose un diagnóstico del estado de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, cuyos resultados fueron la base para la construcción del modelo y su metodología de implementación. La validación del modelo permitió determinar el grado de aplicabilidad del mismo al área de estudio según el criterio de expertos. Se propone un nuevo concepto de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente para instituciones educativas ante la falta de estos en la bibliografía consultada.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS	9
1.1. Cultura organizacional.....	9
1.2. Cultura organizacional de servicio al cliente en instituciones educativas.....	20
1.3. Gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en instituciones educativas	24
1.4. Modelos de gestión de la cultura organizacional	35
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ.....	43
2.1. Metodología para la realización de la investigación.....	43
2.2. Descripción del objeto de estudio	48
2.3. Resultados del diagnóstico del proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López	54
CAPITULO III. MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ.....	71

3.1. Fundamentación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López	71
3.2. Diseño conceptual y gráfico del modelo.....	73
3.3. Descripción de los componentes del modelo y sus relaciones.....	77
3.4. Metodología propuesta para la implementación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente	83
3.5. Validación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López	94
3.6. Validación parcial de la metodología en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López	107
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los cambios generados desde mediados del siglo XX han desembocado en nuevos marcos conceptuales a través de los cuales el mundo se rige. La globalización y la era de la información son paradigmas principales que actualmente señalan los parámetros y directrices a seguir en un mundo cada vez más interrelacionado. Estos cambios, han generado nuevos retos para las profesiones existentes y para los procesos formativos de las mismas (Celaya, 2013).

La globalización ha promovido a las instituciones públicas hacia cambios basados sobre nuevos paradigmas, por lo que deben fomentar dentro de ellas el crecimiento tecnológico, cultural, social, económico y político, los que conllevarán al desarrollo de estrategias que las conduzcan al éxito y al mismo tiempo que les permitan ser sustentables y eficientes. Es decir, que estos cambios aporten soluciones seguras para un crecimiento consecutivo adaptándose al entorno, especialmente al del cliente, buscando principalmente responder y satisfacer las necesidades de estos.

Uno de los elementos que identifica el accionar de las instituciones es sin duda alguna la cultura, ya que esta expresa cómo se debe concebir el trabajo y la relación con el medio donde se desenvuelve, lo cual les permitirá ser diferentes a otras organizaciones.

Desde finales de la década de 1970 se han desarrollado estudios basados en la Cultura Organizacional (CO). Así cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones, siendo la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005; Gutiérrez, 2006) citados por Miquilena y Paz (2008).

Jones (2008), se refirió a la cultura como un conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma. La CO es propia en cada institución, empresa u organización de acuerdo con el fin que aspira alcanzar, el fin que se persigue en el presente estudio es la satisfacción de los clientes a partir de los servicios que brindan las instituciones educativas públicas. Autores como Ouchi (1982); Virtanen (2000); Hofstede y Hofstede (2005); Koontz (2008) y Yammarino y Dansereau (2011), han definido este concepto como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una institución trabajar con seguridad y conseguir resultados competitivos, lo cual involucra entre sus actores implicados: el compromiso, la forma de realizar el trabajo, el respeto, y la ética.

Por otra parte, Ávila (2009) y Yahaya et al. (2011), han expresado que la CO es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Las instituciones públicas en Latinoamérica deberán centrar sus esfuerzos en la búsqueda de soluciones a los disímiles problemas que se suscitan en la parte interna, motivados entre otras causas por el deficiente liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, y la poca implementación de las políticas

y normas vigentes en países como: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Venezuela, entre otros aspectos, lo que induce a una división entre los trabajadores y clientes, provocando esto el surgimiento de insatisfacciones por los deficientes servicios recibidos (Vives & Peinado- Vara 2011; UNICEF 2015).

De los anteriores planteamientos se deduce que la cultura organizacional de servicio al cliente en las instituciones educativas está relacionada con un conjunto de políticas, experiencias y valores, que involucra a los trabajadores en la detección de problemas o conflictos de intereses y a la solución de inconvenientes que se susciten, en otras palabras que incrementa el nivel de satisfacción de los clientes.

A la cultura organizacional y la prestación de los servicios al cliente en las instituciones educativas en Latinoamérica y en Ecuador en específico, se le ha dado poca importancia; desconociéndose por completo el alcance que tienen, por lo que en la actualidad este es uno de los temas más cuestionados; principalmente por los propios trabajadores; los que continuamente expresan que la intervención de ellos no incide en el destino de la institución, en cuanto a la construcción de la identidad institucional, sin embargo oficialmente los procesos de gestión están orientados a la responsabilidad y organización de la misma (INEC, 2008; UTE, 2018).

Ante la situación planteada por este y otros sectores públicos, el Gobierno de la República del Ecuador ha establecido políticas para la prestación de servicios en general por parte de las instituciones del Estado, de hecho los cambios realizados en la legislación ecuatoriana (Constitución de la República del Ecuador del 2008; Ley Orgánica de Educación Interculturalidad, 2011; y Plan

Nacional para el Buen Vivir 2017 – 2021) permiten la transformación de los procesos y estructuras de las instituciones públicas.

El servicio al cliente se ha convertido en un factor clave e integral para la gestión gerencial, como imagen y reputación corporativa, y a través del cual las instituciones buscan diferenciarse de sus competidores. Esto se debe a que en la actualidad, cada vez es más difícil marcar diferencia a través del mejoramiento de los atributos de los servicios y de su calidad, por lo que las instituciones públicas deberán explorar diferentes formas de satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de los clientes (De la Ossa y Ghisays, 2012). Estos requisitos mínimos constituyen la base para la calidad de los servicios que esperan los clientes a partir de las diversas instituciones (Vanegas, 2011).

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) de los cantones Jipijapa y Puerto López (2015), las instituciones públicas educativas presentan de forma general, deficiencias en la prestación de servicios, las cuales se manifiestan a través de la falta de objetividad en la contratación directa del talento humano, el ambiente físico, movilidad de los contratos por prestación de servicios, burocracia en los procesos que se ejecutan, y un deficiente liderazgo, lo cual es un fiel reflejo de una inadecuada gestión administrativa, que contribuye a la ineficiencia de los procesos que se desarrollan en el sector educativo, lo que conduce al planteamiento del siguiente *problema científico*:

¿Cómo contribuir a la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López?

Lo anterior permite plantear que el *objeto de la investigación* es el proceso de gestión de la cultura organizacional, resultando como *campo de acción* la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente.

El *objetivo general* es el siguiente: diseñar un modelo de gestión para la cultura organizacional desde la perspectiva de servicio al cliente que contribuya al fortalecimiento de la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y los valores en función de la integración interna y la adaptación externa de los actores implicados en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.

De este se derivan los siguientes *objetivos específicos*:

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente.
2. Caracterizar el estado de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.
3. Diseñar un modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López así como su metodología de implementación.
4. Validar el modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente propuesto.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente *Hipótesis*: El diseño e implementación de un modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, contribuirá al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores, en función de la integración interna y la adaptación externa de los actores implicados.

Para la realización de la investigación se aplicaron los siguientes métodos, técnicas y software que se detallan a continuación:

Se parte del *método dialéctico-materialista* como método general de la economía política marxista y del cual provienen todos los métodos. El mismo permite

enfaticar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador, que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación, dirigiendo la investigación a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en el proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en las direcciones distritales de educación pública ecuatorianas.

Métodos teóricos

- Histórico – Lógico: para determinar las tendencias en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.
- Sistémico – Estructural: revisar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la definición de los componentes de un modelo para el análisis y mejora del servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.
- Análisis y Síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, para la determinación de la cultura organizacional de servicio al cliente.
- Abstracción: análisis y descomposición del objeto de estudio.
- Inducción – deducción: para determinar generalidades y regularidades del proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López.
- Axiomático – deductivo: Se emplea en el establecimiento del problema científico y su posterior comprobación, a partir del reconocimiento de las limitaciones existentes en el proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto

López, asociado a la falta de articulación en los procesos administrativos del sector educativo.

- Hipotético – Deductivo: permitirá el establecimiento de la hipótesis que correlaciona el modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente con la solución del problema formulado.
- Método de Modelación: Se utilizó para el diseño del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente

Métodos empíricos

- Para la obtención de la información requerida se utilizaron las técnicas del cuestionario y la entrevista, además de la realización de talleres y el análisis documental.
 - Cuestionario: se empleó para diagnosticar el estado actual de la gestión de la cultura organizacional en las instituciones públicas del sector educativo, con énfasis en aquellas más relacionadas con la actividad de prestación de servicio al cliente, y para la determinación del nivel de competencias de los expertos a utilizar durante la validación del modelo diseñado.
 - Entrevista: se utilizó para conocer las principales limitaciones que existen en el contexto nacional de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente y determinar cómo perfeccionar los mecanismos de integración y contribución a la CO de las instituciones públicas del sector educativo.
 - Análisis documental: para la valoración de la bibliografía concerniente al problema de estudio, y los modelos de desarrollo de las organizaciones vinculadas con la cultura organizacional de servicio al cliente.

- Criterio de expertos: para la validación de los componentes primordiales del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, se utilizó el Método Delphi, calculándose la media, desviación estándar y la moda.
- Se utilizó además para el procesamiento estadístico y análisis de la información el Software *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS) versión 22.0 en español, lo que permitió procesar los resultados obtenidos de las técnicas.

La novedad científica de la presente investigación radica en el diseño de un modelo de gestión para la cultura organizacional enfocado hacia el servicio al cliente, que contribuye a la integración interna y a la adaptación externa de los actores implicados, en función de fortalecer la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, así como la formación de valores en la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López.

Los *aportes* de la investigación se sustentan en:

- *Aporte teórico* de la investigación: consiste en una nueva definición sobre gestión de la cultura organizacional, así como la fundamentación teórica y metodológica de los componentes y las relaciones esenciales de un modelo de gestión de cultura organizacional enfocado al servicio a los clientes.
- *Aporte metodológico* de la investigación: se elaboró una metodología que consta de 4 etapas y 11 pasos los cuales permitirán a la dirección distrital la implementación del modelo teórico de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente.
- *Aporte práctico* de la investigación: los resultados de la presente investigación podrán ser aplicados en las instituciones públicas educativas

de Jipijapa - Puerto López, y podrá valorarse su extensión a otras instituciones educativas de la provincia de Manabí.

El presente trabajo está organizado a partir de una introducción donde se identifica la situación problémica y se define el problema científico a solucionar, asimismo se divide en tres capítulos que a continuación se enuncian:

Capítulo I: Fundamentos teórico – metodológicos sobre la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en instituciones educativas.

Objetivo: Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente.

Capítulo II: Diagnóstico de la gestión de la cultura organizacional en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.

Objetivo: Caracterizar el estado de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.

Capítulo III: Modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López así como su metodología de implementación.

Posteriormente se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación, además se relaciona la bibliografía empleada y los anexos necesarios que conlleven un mejor entendimiento y comprensión del documento y de la investigación en general.

**CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA
GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En el presente capítulo se abordan los elementos teórico- metodológicos sobre la CO de servicio al cliente, partiendo del análisis de conceptos básicos como *cultura* y *CO* pues los mismos sustentan las bases que permitirán el diseño de un modelo de gestión de la CO enfocado al servicio al cliente en instituciones educativas.

1.1. Cultura organizacional

Para comprender hechos pasados con las experiencias y conocimientos actuales de la cultura y CO es importante conocer como han trascendido estas actividades con el transcurrir de los años, resultando de mucho interés para las instituciones de educación partir desde una concepción de cultura.

En su definición sobre cultura, la UNESCO (2006) plantea que la cultura... puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

En consecuencia se ha relacionado la cultura con diferentes aspectos de las organizaciones, el liderazgo transformacional (Xenikou y Simosi, 2006), la satisfacción en el trabajo (Stebbins y Dent, 2011), o el clima laboral (Arriola et al. 2011) entre otros, todos ellos necesarios para lograr el desarrollo de buenas prácticas en las organizaciones.

Según los autores Newstrom (2007); Dos Santos (2014); Matamala (2015); Curay-Villanueva (2016), la cultura es el cultivo de lo propio, tiene que ver con la forma de pensar, actuar y sentir de las organizaciones, es su personalidad distintiva. Cultura es sinónimo de civilización y hace referencia a cómo se comportan las personas de esa civilización, igual que en una compañía.

La cultura es creada como una variable que puede ser transformada a través de técnicas, con el objetivo de alinear el comportamiento de las personas con los objetivos sistémicos. Su adecuada comprensión, facilita la creación de una visión estratégica para el cambio a través del estudio de cada realidad institucional, a fin de mejorar las relaciones del entorno interno y externo, aplicando las diferentes concepciones que fortalecen el conocimiento y comportamiento del individuo (Marcillo, Fernández & Fernández, 2018).

La autora define la cultura como el conjunto de actitudes, signos, hábitos; los mismos se constituyen en la parte fundamental de los miembros de una determinada institución, organización o empresa.

De forma general se podría expresar que la cultura es la forma de pensar, actuar, sentir, la cual permite a las instituciones vincularse con el entorno. Por lo que es evidente la realización de un estudio que abarque definiciones de cultura organizacional (CO).

En base a estudios realizados se puede hacer referencia que la CO, es parte fundamental de toda institución, organización y/o empresa, esta es propia de cada una, a su vez permite alcanzar un fin. Por lo que es necesario comenzar con el estudio del comportamiento organizacional, el mismo que tiene entre sus variables a la CO.

Según Wagner y Hollenbeck (1998), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. A su vez se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).

Para Luthans (2002), el comportamiento organizacional se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Robbins & Judge (2013), expresaron que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia. Según estos autores, el comportamiento organizacional estudia tres determinantes que son: los individuos, los grupos y las estructuras. El mismo está relacionado específicamente con el empleo, el trabajo, la productividad, el rendimiento humano y de dirección, y permite determinar en qué forma la actitud de las personas se ve afectado por los individuos, los grupos y la estructura, buscando la eficacia en las actividades de las instituciones.

De forma general se puede resumir, el comportamiento organizacional contribuye a mejorar el desempeño de la organización, a su vez permite a los administradores establecer una relación entre las actitudes, la conducta de los trabajadores, así como la satisfacción de los clientes. Es por esta razón que, la administración debe crear una cultura de comprensión a los clientes, y trazar lineamientos que contribuyan al fomento en los trabajadores, a través de actitudes, que les permita ser amables, corteses y capaces para responder eficientemente a las necesidades de los clientes.

Toda institución debe construirse una identificación particular, unas normas y principios de actuación las cuales se forman a lo largo del tiempo, que permiten a la CO, relacionarse con el tipo de administración que llevan a cabo los directivos, con el propósito de cumplir con las exigencias del entorno interno y externo en base a los componentes y aspectos institucionales, especialmente en el factor humano, lo cual revela el imperativo funcional de la CO como herramienta de la gestión interna y de adaptación al medio.

Los antecedentes del estudio de la CO pueden ser relacionados en los orígenes de las ciencias sociales, en este ámbito las aportaciones de mayor importancia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología social y la Economía. Es decir, que el comportamiento del ser humano es investigado en diversos grupos sociales, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales (Mayo, 1933; Reygadas, 2001; Alabart, 2003; Rodríguez, 2009; Sackman, 2010).

El desarrollo del concepto de CO se habría dado a finales de la década de los setenta, es así que Pettigrew (1979), lo definió como el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un

tiempo dado, este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la situación del grupo para sí mismo.

Hatch (1997), se refiere a esta perspectiva como la teoría simbólico-interpretativa de la CO fundamentada en el supuesto de que las culturas son realidades construidas socialmente. Es decir, los seres humanos pueden participar de los aspectos de la vida organizacional socialmente construida debido a que hacen uso de símbolos y los interpretan, los cuales crean y mantienen la CO.

Alabart (2001), expresa que es un enfoque sistémico que integra las variables socio – político – culturales, denominadas soft, con la variables de gestión – técnico – económicas, denominadas hard, enfatizando las interacciones que se dan entre los miembros de la organización, y las de éstos con todas las variables que intervienen a nivel organizativo. La CO se crea como un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre los miembros, con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

La autora concuerda con este autor en el sentido de que la cultura se relaciona en la forma de actuar de los líderes o directivos, en cuanto hacer frente a los problemas que se presentan y la toma decisiones efectivas en las instituciones. La CO es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva, en vista de que incide directamente en la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación (Cameron y Quinn, 2011).

En general, el estudio de la CO según Méndez (2006) y Cújar et al. (2013), permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la organización. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la CO, así como sus resultados mediante un análisis profundo de las formas en que se le mide (López et al. 2011; Gómez, 2013).

Stoner et al. (1984); Deal y Kennedy (1985); Fernández (2002); Chiavenato (2004); Sanders & Cooke (2005); Garibaldi et al. (2009); Yazici (2009); Marcoulides & Heck (2010); Cheung et al. (2012); Vertel et al. (2013); Robbins & Judge (2013); Marcondes y Oliveira (2014) expresaron que la CO es un conjunto de características preestablecidas y determinadas por organizaciones, tomando como base las creencias, valores, éticas, principios y normas, que tienen influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización para el logro de los resultados finales.

Otros autores han expresado que la CO es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Kaarst-Brow et al. 2004; Díaz, 2006; Muro, 2008; Cuesta, 2010; Dextras, 2014; Alabart, 2014).

La CO se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización en el marco de un orden

hegemónico, convirtiéndose en simbolismo de interpretación, orientador de conductas y prácticas (Han, 2012; García et al. 2015)

La cultura organizacional refleja lo que la institución es al presente y su proyección futura, es su identidad y le permite diferenciarse de las demás. La cultura es considerada la personalidad de la organización y para su definición se sustenta en dos enfoques: el funcionalista y el psicodinámico (Llanos, 2017).

A partir de los planteamientos realizados por todos estos autores, se pueden enunciar las siguientes consideraciones:

- La CO considera la integración de los individuos para la toma de decisión y dar solución a los problemas de adaptación externa e integración interna dentro de las instituciones.
- La CO está relacionada con el comportamiento del individuo que conlleva a mejorar las estrategias institucionales para lograr la eficiencia de las organizaciones en base a las distintas definiciones (normas, políticas, valores).
- Se sitúa a la CO como la manera más adecuada para el funcionamiento de una institución, ésta se muestra en las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y la organización con su entorno, a su vez garantiza la eficiencia, eficacia y efectividad de las mismas.
- Las instituciones se identifican con la CO por la intervención de los valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias que influyen en las acciones de cada individuo, que permite un mejor comportamiento.

Por su parte la autora coincide que, de todas las definiciones estudiadas, la de Schein (2010) en la cual se expresa que la CO es un patrón de supuestos básicos

compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas, es la más sistémica e integradora, ya que en la misma se exponen:

- Aspectos subjetivos (supuestos básicos)
- Aspectos objetivos (problemas de adaptación externa e integración interna)
- Percepciones compartidas (enfrentarse a los problemas y dotarlas de validez)
- Experiencias históricas (transmitirlos a nuevos miembros como la forma de pensar, actuar).

De forma general se pudiera aseverar, que la CO se refiere a los valores, creencias y principios elementales que establecen las bases para un adecuado proceso de gestión en una institución. Es decir, es la forma tradicional y cotidiana de pensar y hacer las cosas, en lo que intervienen en mayor o menor grado todos los involucrados; y que deben aprender los nuevos miembros o al menos aceptar en parte; con el propósito de ser aceptados. La CO es fundamental dentro de las instituciones públicas porque implica que la sociedad se involucre dentro de ella, permitiendo una dinámica en el proceso de aprendizaje, además determina la forma como se desempeña una institución, a través de las estrategias, estructuras, métodos y sistemas, para poder lograr los objetivos propuestos. Se puede sintetizar que la CO en una institución influye en la creación y elaboración de herramientas para el cumplimiento de su misión, las cuales deben estar vinculadas con los valores, normas, y creencias que dicten un mejor comportamiento individual, fácilmente adaptable a los cambios dentro del entorno para lograr la eficiencia de estas instituciones

La CO se relaciona con el proceso de socialización manifestado dentro de las instituciones educativas a través de una objetivación social pues no existe organización sin una cultura inherente que la identifique, la diferencie, oriente el accionar y modos de hacer, dirigiendo las ideas y la imagen que los miembros tengan de ella.

La CO presenta características que permiten tener una percepción de la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros de una institución.

Para Luthans (2008), las características de CO están orientadas a la regularidad en los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional.

Estas características mejoran el desenvolvimiento de los trabajadores de acuerdo al área en que se encuentren inmersos. Sin embargo, independientemente del enfoque con que se aborden las instituciones públicas del sector educativo deben integrar al personal en la toma de decisión, mantener constante comunicación y motivarlos, las mismas que conllevan a una mejor prestación de servicio a los clientes.

Para Bravo (2009), la CO permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la institución, a la vez que da una idea de lo que se espera obtener: poder, posición social, recompensas económicas y materiales. Franklin y Krieger (2011), mencionan ciertas características primordiales que ayudan a comprender el porqué de la CO, estas son: a) Es holística; b) Es históricamente determinada, lo que refleja la historia de la organización; c) Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales; d) Se construye

socialmente a través de la interacción; e) La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo; f) Es difícil de cambiar, ya que se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos y directivos que integran la organización, los cuales no están dispuestos a modificarla si no hay un buen motivo para ello.

Chatmah & Jehn (1994); Robbins (2013); Salanova, Llorens & Martínez (2016); hacen referencia a innovación, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, energía y estabilidad, por lo que están en constante funcionamiento dentro de las organizaciones y a su vez existe integración entre los miembros.

A partir del análisis de las características de la CO es necesario indicar que el comportamiento de los individuos influye dentro del entorno de las instituciones, es decir que la intervención de políticas, normas, estrategias conducen a los trabajadores a ser eficientes en las labores que realizan.

Las características establecidas por Franklin y Krieger (2011) permiten a las instituciones estar vinculados con los miembros, a través del comportamiento, valores, actitudes, políticas, dirección e identidad.

La CO es una imagen compuesta por la unión de todas las características antes mencionadas que son, de manera sustancial, específicas de cada institución y relativamente constantes en el tiempo lo cual permite la existencia de culturas dominantes donde se enuncian los valores compartidos por la mayoría de sus miembros. Este enfoque de la CO es la que confiere a estas instituciones su personalidad, es decir, el signo distintivo que la diferencia de otras.

A criterio de la autora la CO está enfocada a cumplir características que estén relacionadas con el comportamiento, actitudes, valores, normas, creencias, pero

estas a su vez deben ser transmitidas a sus miembros, lo cual permite distinguir una institución de otra, donde los valores compartidos se conservan y comparten a nuevos integrantes, con la finalidad de mantener en el tiempo la personalidad e identidad de la misma y ser reconocidos por la labor que realizan a favor de la sociedad.

1.2. Cultura organizacional de servicio al cliente en las instituciones educativas

Con respecto al concepto de cultura de servicio¹ Restrepo y Restrepo (2006 pp. 291), explicaron que “Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir”.

Tschohl y Flores (2013) definieron que se cuenta con una cultura de servicio cuando todos los miembros de la organización aprenden a practicar la estrategia de servicio cada vez, en cada transacción, una y otra vez siempre.

Según Kaufman (2013) y Focus Internacional (2015), la cultura de servicios es un marco de valores compartidos y creencias que le dan sentido a sus miembros y les confieren las pautas de conducta dentro de ella.

De acuerdo a los planteamientos enunciados, se puede manifestar que la cultura de servicio, está vinculado con el comportamiento, costumbres, hábitos, creencias, valores, los mismos que permiten a los miembros de las instituciones

¹ Servicio es asumido como parte inherente de la labor que se ejerza, es un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente (Vallejo y Sánchez, 2011).

ser cada día mejores en las actividades que desarrollan, creando un ambiente estable y agradable.

La cultura de servicio presenta características que permiten a las instituciones tener su propia identidad, de acuerdo a la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que prestan a los clientes², demostrando ser diferentes a otras.

Zeithaml (2002), define a la cultura de servicio al cliente³ por el aprecio al buen servicio, en base a un estilo de actuación interna en el cual ésta sea una de las reglas más importantes para cada uno. La filosofía de servicio entonces dependerá del grado en el cual la organización influye en el comportamiento de sus empleados, quienes deben internalizar y entender en qué medida los usuarios valoran un buen servicio.

Moreno (2009), por su lado expresó que es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr sus cometidos.

Díaz (1994); Vargas y Aldana (2007); Uribe (2011); Wellmann (2014) y García (2015), han definido que la cultura de servicio constituye el conjunto de

² Cliente es hablar de personas, que ocupan en un momento dado varias posiciones y varios comportamientos frente a los diferentes tipos de organizaciones con las cuales se relaciona, puesto que todo el tiempo se encuentra adquiriendo productos, bienes y servicios (Llanos et al. 2016).

³ Servicio al cliente es un conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito (Zeithaml y Bitner 2002; Moreno 2009; Aguilar y Vargas 2010; Montoya y Boyero 2013).

costumbres que distingue a una organización de las demás, la cual se ve reflejada en su comportamiento ante el cliente.

A criterio de la autora la cultura de servicio al cliente tiene relación con las habilidades y destrezas que los miembros de las instituciones deben poseer para otorgar un mejor servicio a los clientes, la misma que constituye un conjunto de costumbres, valores y políticas, la cual se expresa en el accionar y comportamiento de cada uno ellos, y que conducirán al desarrollo institucional.

A partir de las diferentes definiciones se puede manifestar que dentro de las instituciones educativas debe existir una CO de servicio al cliente, que conlleven a estas a desarrollar estrategias que beneficien tanto al entorno interno y externo, que a su vez les permitan ser eficientes y competitivos en las actividades que se ejecutan dentro de estas.

La CO dentro de las instituciones educativas deben estar focalizadas hacia la calidad de la educación, humanización, y competencia en la formación de profesionales; elemento clave para lograr la competitividad institucional. Por lo que es importante que los directivos incorporen a la CO como estrategia que les permita tomar decisiones con mayor convicción incidiendo en la eficiencia y desarrollo permanente de las mismas, con la finalidad de ofrecer excelencia académica en la formación profesional y poder brindar servicios de calidad a los clientes.

Para Peterson y Deal (1998), la cultura en las instituciones educativas puede entenderse como los patrones profundos de normas, valores, creencias, tradiciones y rituales que se han estructurado a través del tiempo como la forma en que se trabaja, se resuelven problemas y se enfrentan desafíos. Este conjunto

de expectativas y valores informales dan forma a la manera de pensar, sentir y actuar en el sector educativo.

La cultura organizacional enfocada en las instituciones educativas es un concepto complejo, según Schoen (2008), las definiciones de cultura en el ámbito educativo son útiles para proporcionar una idea general de los tipos de parámetros asociados con el concepto de cultura, lo cual se encuentra característicamente ambiguo al definir dicho concepto en términos muy generales, más no específicos.

La cultura en las instituciones educativas incide además en la productividad y satisfacción de los miembros (Walker & Cheong, 1996; Barker, 2005, Maranto, Milliman & Hess 2010; Balkar, 2015). Contar con colaboradores identificados con las prácticas y comportamientos que se perciben en lo educativo, permiten la mejora en las condiciones laborales, y por ende su desempeño profesional, ayudando de esta manera a aumentar la comprensión de las necesidades de la institución educativa en sí.

Cheng (2000); Balkar (2015) identifican el liderazgo tanto de profesores como directivos, como un factor que desarrolla una cultura organizacional que ejerce una marcada influencia en el trabajo de todos y en el mejoramiento organizacional.

Independientemente de la definición de cultura que se comparta, para una institución educativa estas apreciaciones tienen una incidencia principal, en el sentido que permiten reflexionar acerca de cuáles son aquellos rasgos observables, artefactos, normas, comportamientos y presunciones que caracterizan la cultura de cada institución y por ende puedan impactar en su desempeño y calidad (González, 2016).

En base a definiciones desarrolladas de cultura en instituciones educativas la autora asume la de Peterson y Deal (1998), la cual permite dar solución a los problemas y enfrentar desafíos, a través del actuar, pensar y sentir de los miembros, mediante la aplicación de normas, políticas, valores, creencias, con el propósito de ofrecer servicios de calidad y al mismo tiempo exista integración entre los directivos, trabajadores y clientes.

Según Vecino (2007), la CO de servicio al cliente expresa la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente. Wellmann (2014), asevera que la CO busca a través de sus normas y valores posicionarse en la mente de todos los colaboradores orientándolos a cumplir los objetivos a alcanzar. Asimismo, se busca determinar la importancia que tiene una institución al implementar un programa de cultura de servicio al cliente y así poder conocer los beneficios que se tienen a través de la misma.

El concepto de servicio al cliente tienen un vínculo directo con la cultura organizacional propio de cada empresa, este refleja los valores, creencias y principios que deben poseer en sus acciones diarias todos aquellos que formen parte del equipo de trabajo de una empresa, actualmente este tema en la región es una gran debilidad donde se culpa a los colaboradores del mal servicio que reciben los clientes, cuando en realidad el servicio es el resultado final del esfuerzo de todas las áreas de la organización.

1.3. Gestión de la cultura organizacional en instituciones educativas

La gestión se puede identificar por una visión amplia de acuerdo a posibilidades reales de una institución, a partir de la solución de problemas, de alcanzar un determinado fin. Es decir, a la gestión se le vincula con acciones integradas para

lograr los objetivos en determinado plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se proyectan alcanzar.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996), expresaron que la gestión es la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Según Camisón et al. (2007) es un proceso administrativo que se fundamenta en políticas, estrategias, planificación, lo cual conlleva la excelencia institucional.

Fayol (1949); Robbins y Coulter (2005); Ochoa (2007); Sanabria (2007); Arnoletto y Díaz (2009); Rodríguez (2010); Carreño (2011); Garzón (2011); y Torres (2017) definen la gestión como sinónimo de administración, gerencia o dirección; la misma está relacionada con tres aspectos importantes que permiten a una institución u organización mejorar continuamente los procesos que se ejecutan.

Por su parte la autora asume la definición dada por Rodríguez (2010) el cual plantea que la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control, refiriéndose al estricto cumplimiento de estas cuatro funciones básicas para un direccionamiento adecuado.

A partir de las definiciones dadas se puede indicar que la CO es el hilo conductor de toda institución sean estas públicas o privadas, y que mediante su aplicación se logrará la eficiencia y calidad de los procesos.

En correspondencia con Olea (1995), la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente son factores que resultan importantes en el cambio de la cultura hacia la calidad que a su vez se presentan como: a) crear conciencia en los trabajadores sobre los principios de la calidad; b) obtener el compromiso de todos los miembros de la organización; c) lograr que los miembros de la organización se identifiquen con el sistema de gestión; y d) educación y entrenamiento en sistemas de gestión de la calidad, mientras que Ramírez (2005), hace referencia a la relación directa con la administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”, por lo que se considera de máxima importancia que exista una participación directa entre los directivos y trabajadores con el propósito de lograr la transformación institucional en cuanto a procesos administrativos que están vinculados con el medio.

El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados (García, 2006).

Camisón et al. (2007) proponen dos elementos fundamentales que permiten gestionar una CO: las políticas de recursos humanos y el liderazgo. Por su lado Bernal (2015), plantea la necesidad de realizar un nuevo estudio con el propósito de identificar el efecto de las intervenciones en la modificación de conductas o percepciones asociadas a la CO, tanto es así que la CO y la gestión se vinculan en la teoría. El referido autor hace referencia a la gestión de la CO como una fórmula para las instituciones de prestigio, con el objetivo de lograr un factor

diferenciador que traiga consigo resultados de impacto sobre estas. De esta manera se podría decir que una cultura sólida e integrada; coherente a los objetivos y al entorno, hace la diferencia entre una institución de alto desempeño y otra de bajo desempeño.

Cabe indicar por consiguiente que la gestión de la CO está orientada a fortalecer las actividades que se desarrollan dentro de las instituciones mediante la aplicación de estrategias, políticas, y normas, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos que se ejecutan dentro y fuera de las mismas, por lo que es necesario crear conciencia y compromiso en cada uno de los trabajadores para lograr los propósitos institucionales, a través de la comunicación, el liderazgo, los valores y el trabajo en equipo.

No siempre es fácil adecuar el talento humano para convertir a las personas en elementos productivos, desarrollar su compromiso con la institución, motivarles permanentemente para su mejor rendimiento e inducirlos a una política de autodisciplina (Chávez, 2014).

La autora considera que los elementos que sirven de base para alcanzar una cultura organizacional exitosa, dependen del tipo de organización, así como el liderazgo y visión que posean los directivos que se encuentren inmersos en la misma.

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación se considera que los criterios emitidos por y López (2013) y Alabart (2014), proponen el planteamiento de que los elementos de la CO nacen de variables tanto internas como externas tales como: liderazgo, valores, comunicación y trabajo en equipo.

Dentro de gestión para la CO de servicio al cliente en instituciones educativas, se hace referencia al liderazgo como un factor importante dentro de las mismas.

Es así que para Amorós (2007), el liderazgo se encuentra relacionado con el cambio, en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, que luego transmiten a las personas a su cargo para que actúen de acuerdo a ella, por lo que concluye que tanto líderes como directivos efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, ya sea en la organización o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas (Chiavenato, 2011). Mientras que Hellriegel y Slocum (2004) y Franklin (2012) indicaron que el liderazgo está estrechamente vinculado con la función de dirección dentro el proceso de gestión.

Para Orduz (2013), los directivos tienen una errada concepción de la responsabilidad que conlleva ejercer el liderazgo de un grupo o equipo de trabajo dentro de una institución. Con frecuencia subestiman los aportes de sus colaboradores e imponen de manera dictatorial los modelos que desde su percepción son los más adecuados. Los trabajadores, por su parte, tienden a resistirse a estas conductas, todo lo cual propicia un ambiente laboral hostil. Es por eso que conceptos como el de liderazgo y el de motivación juegan un papel fundamental en la construcción del talento humano.

Según Torres (2017), la actuación del líder de la organización debe basarse en el cumplimiento combinado de estas competencias; considerando también, el manejo de la democracia sin dejar a un lado cualidades importantes como los conocimientos, carisma, imparcialidad, visión, y humildad.

Por lo expuesto anteriormente la autora considera que el liderazgo se debe fundamentar en la autonomía, la información, la reflexión y la transparencia en favor de la organización, lo cual permite que se trabaje en equipo con entusiasmo y se logren los objetivos y metas propuestas por las instituciones.

Otras de las variables que juega un papel importante dentro de la investigación es la comunicación. Según Chiavenato (2011), la comunicación es el intercambio de la información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. La comunicación requiere de un código para formular un mensaje y enviarlo en forma de señal a un receptor que decodifica e interpreta su significado.

El líder juega un papel importante en el proceso de comunicación, debido a que este se encarga de transmitir y delegar funciones para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales; hoy en día la comunicación dentro de la organización ya no es una prohibición, pues se cuenta con herramientas indispensables e innovadoras como el internet, intranet, entre otras, que operativizan las actividades diarias de los trabajadores haciendo que estas sean rápidas, eficiente y eficaz, además de que involucran a una respuesta inmediata. Es por esta razón que la comunicación se le atribuye a la fase de dirección del proceso de gestión (Koontz et al, 2012).

Llanos et al. (2016), plantearon que la comunicación es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de toda entidad, esta misma comunicación debe ser integrada y consolidada como parte de la cultura organizacional, la misma que permitirá que se canalicen no solo los modelos de gestión y objetivos de la organización, sino que también permitirá que se canalicen los errores en la

mente y actuaciones de las personas en el desempeño de sus funciones y las relaciones laborales.

Cabe indicar que la comunicación es un factor clave dentro de las instituciones educativas, por medio de la cual se delegan responsabilidades, se expresan inquietudes y se emiten criterios para la toma de decisiones, con la finalidad de mejorar las relaciones internas y externas dando solución a los problemas que se presentan por una inadecuada información.

Continuando con el análisis de las variables de la CO, el trabajo en equipo, genera resultados positivos, busca el compromiso personal y la responsabilidad de los involucrados. Codina, (2006) citando a Margeriso (s/f), indica que el éxito o el fracaso en los negocios es resultado de, si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo.

El trabajo en equipo está vinculado a la CO mediante la interacción de los miembros, genera ventajas competitivas a la institución, considerando también, que hoy en día el trabajo individual y aislado no contribuye a una mejor gestión. Esta variable está considerada como parte de la dirección dentro del proceso de gestión (Franklin, 2009).

Gutiérrez (2010), explica que el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan entre sí, para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

El trabajo en equipo se presenta en toda organización, lo cual permite que el éxito de estas dependa en gran medida de la integración de los involucrados, por lo que es fundamental el compromiso y responsabilidad para llevar a cabo todos los procesos que se desarrollan en la institución. Por lo que es importante

manifestar que los objetivos y metas de cada institución se realizan en equipo y no aisladamente.

La última variable a analizar son los *valores* los cuales constituyen un conjunto de elementos y creencias que el ser humano considera significativos para mejorar la convivencia con la sociedad. Los valores se derivan de una elección personal basada en convicciones, opiniones, prejuicios y estándares. Son dinámicas las personas que buscan valores, los prueban y los cambian. Sin embargo el proceso es lento ya que la tendencia humana es repetir y continuar las formas de vida por todo el tiempo que sea posible, los mismos influyen en la forma de pensar, en los sentimientos y formas de comportarse (Cota, 2002).

Según Jiménez (2010) para la CO de una institución los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Por su parte Hellriegel y Slocum (2004); Alles (2007); Chiavenato, (2009); Robbins y Judge (2013), consideran que los valores son un aspecto determinante de la CO y que además son necesarios para su fomento institucional.

La autora considera que los valores son parte de cada institución, los mismos que están inmersos en el comportamiento, lo cual fortalecen el accionar, compromiso y responsabilidad de cada miembro, creando un entorno agradable dentro de estas.

La cultura organizacional está vinculada con las fases del proceso de gestión, por lo que es importante considerar que la planificación, organización, ejecución y control son factores fundamentales dentro de las actividades que se desarrollan

en las instituciones educativas, mediante la cual se pretende alcanzar los objetivos y acciones planteadas (Koontz et al. 2012; Cadena, 2016).

Felcman et al. (2001) a partir de la revisión de las distintas perspectivas de análisis del fenómeno de la CO; consideran que la cultura se compone de elementos y manifestaciones tanto visibles y conscientes como invisibles e inconscientes. Fundamentalmente incluidos dentro de la CO relacionan a los valores laborales, los tipos culturales y las presunciones básicas.

La CO cumple numerosas funciones dentro de las instituciones educativas. Una de esas funciones es que transmite un sentido de unión entre los miembros de la institución.

En síntesis, se puede mencionar que la CO influye en:

1. qué valora y cómo se comporta la gente dentro y para con la institución;
2. el tipo de comportamientos que se animan y se sancionan;
3. el nivel de compromiso para con la institución;
4. el trabajo de la institución, ejecutado de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración;
5. el cómo se afrontan los problemas y cómo se reflexionan las soluciones;
6. la apreciación del contexto institucional por parte de los involucrados;
7. la actitud frente a la transformación.

El propósito principal de las instituciones educativas públicas radica en la prestación de un servicio con calidad. Cabe destacar que una de las principales características de este tipo de organizaciones e instituciones, es la de no ser medidas en función de resultados económicos o de utilidades sino más bien son medidas de acuerdo al cumplimiento de la función para la cual fue creada cada una de ellas, el reflejo del resultado se encuentra en la satisfacción del cliente en

función del servicio que haya recibido, estos resultados son intangibles, constituyen una serie de sensaciones que percibe el cliente de acuerdo con una valoración mental respecto de las expectativas que se tiene al momento de acudir a una institución pública (González, 2014).

A tenor con lo anteriormente expuesto, se puede señalar que la CO en las instituciones educativas públicas ha generado procesos de cambio mediante la implementación de modelos de gestión en la administración pública, sin embargo al momento de ser aplicados han provocado la inconformidad de los trabajadores y de la ciudadanía por los procesos burocráticos que se llevan a cabo, es decir que aun el sector educativo presenta inconveniente en la prestación de servicios, no observándose así que exista una CO.

Diversos estudios referentes a la gestión de la CO en el ámbito empresarial, han estado encaminados a solo a dar soluciones a los problemas que presentan estas, sino que también se han dirigido a mejorar su desempeño. Sin embargo, en las instituciones educativas es un tema relativamente nuevo que a pesar de su importancia no se ha profundizado, observándose que los estudios referente a la CO específicamente en el ámbito educativo no han sido tan abordados, si bien es cierto existen estudios realizados que han aportado teóricamente sobre CO pero los mismos no están orientados a la CO de servicio al cliente en instituciones educativas (González, 2016).

La gestión de la CO de servicio al cliente en las instituciones educativas han sido poco estudiadas. La misma está vinculada con la cultura de servicio al cliente, e involucra aspectos como los valores, políticas, normas, creencias estrechamente ligados al comportamiento y actuar de los miembros, pero la autora considera que para que exista gestión de CO dentro del sector educativo se debe planificar,

organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan, lo cual permitirá una mejor prestación de servicio, haciendo que los clientes manifiesten su satisfacción por la atención recibida.

A partir del análisis de las diferentes concepciones de gestión de la CO se considera que la definición de Méndez (2006), es integradora la cual presenta tres momentos los cuales están relacionados con cambio y transformación institucional, identificación de acciones y características, pero esta definición como puede observarse, no contempla al comportamiento ni al ambiente para mejorar las actividades de direccionamiento dentro de las instituciones, así como el servicio que estas prestan a sus clientes por lo que, la autora propone una nueva definición de gestión de la CO de servicio al cliente en instituciones educativas: *“la gestión de la CO de servicio al cliente, es un proceso de transformación que conlleva a la aplicación de estrategias, normas, principios y valores, que permitan fortalecer el accionar y el comportamiento de directivos y trabajadores, creando ambiente estable y dinámico, la cual encaminan a las instituciones públicas educativas a ser flexibles, innovadoras y de excelencia, al servicio de la sociedad, con el fin de lograr que el cliente se sienta complacido y se fidelice con la institución”*.

Las instituciones educativas deben crear ambiente agradable, en el que se relacionen los aspectos fundamentales de la CO, donde los actores implicados⁴ se sientan comprometidos y a gusto con las actividades que desarrollan, por lo que es importante que exista liderazgo, comunicación fluida, trabajo en equipo y

⁴Los actores implicados directamente en la actividad educativa, dígame directores, trabajadores y clientes, sino además el conjunto de actores políticos, socioculturales y económicos que de una u otra forma influyen en el desarrollo educativo de una localidad (Vargas, 2013).

sobre todo que los valores sean parte de cada uno de los miembros, estas variables les permitirá ser diferentes a otras, por la calidad de servicio que se ofertan.

Las instituciones educativas deben estar constantemente esforzándose para mejorar los procesos administrativos, con el fin de elevar la calidad de gestión que realizan y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.4. Modelos de gestión de cultura organizacional

Las instituciones deben contar con una CO que les permita enfrentar los retos y adaptarse a los cambios de su entorno, de tal manera que logren los objetivos organizacionales.

El término modelo, tiene su origen en el vocablo italiano “modelo”, “arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir” (Real Academia de la Lengua Española). Asimismo es definido como estudio realizado como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, conjunto de elementos esenciales supuestos teóricos de un sistema social, por (Caracheo, 2002, citado por Sesento, 2012).

Se considera que los modelos de gestión son procesos administrativos que las instituciones públicas están desarrollando para un mejor desempeño de los directivos y trabajadores, los mismos que permiten obtener un diagnóstico de las áreas y departamentos donde mayormente presentan dificultades para actuar y evaluar los procesos que se efectúan dentro de las mismas. En este sentido, el modelo que sustenta una organización está desarrollado generalmente por las suposiciones que éste tiene de las personas y por las interpretaciones que se

hacen del contexto, lo que permite que estos varíen de una empresa u institución a otra, asimismo dentro de las áreas (Montúfar, 2008).

Un modelo establece un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización y la óptima aplicación del proceso administrativo (Mora, 2010; Gómez, 2012; Torres, 2013; López, 2014).

Como se puede deducir los modelos de gestión son guías, políticas de actuación que determinan la ruta a seguir para realizar el trabajo gerencial, el modelo de gestión a aplicar en una organización mucho depende de la formación, creencias y convicciones que tenga un gerente con el fin de cumplir los objetivos de la organización y estos casi siempre están sujetos a los cambios que se están dando en la sociedad (Jiménez, Pazmay & Mancheno 2017).

Barroso (2012), hace mención a los modelos culturales como un término que trata de sistematizar la cultura de un determinado sector sea este económico, social, cultural o étnico, cuyo fin es proporcionar una herramienta con la cual los investigadores obtengan la información lo más fiable y ordenada posible.

Por su parte Velasco (2015), expresa que es importante que las corporaciones, empresas y/o instituciones tengan conocimiento del tipo de cultura que predomina, permitiéndoles de esta forma capitalizar el aprendizaje y el conocimiento de su personal en la búsqueda de la mejora del desempeño organizacional.

Para realizar un análisis crítico acerca de los modelos de CO se hace necesario partir desde la perspectiva orientada al desempeño-procesos y la perspectiva

orientada al ser humano-valores, (Aktouf 1990; Qubein 1999; House et al. 2004; Morcillo 2006; Apospori et al. 2008).

La orientación al desempeño según Javidan (2004) y Soemaryani & Rakhmadini (2013), es el grado en que una organización alienta y premia a los miembros del grupo con el fin de alcanzar altos estándares, mejores rendimientos y excelencia operativa. Es decir, que este enfoque ve a la cultura como una herramienta para fomentar el compromiso y alcanzar los objetivos.

Los modelos de CO desarrollados hasta la actualidad, han sido identificados desde el punto de vista empírico. Los mismos intentan describir o sistematizar a la CO como resultante de un proceso de transformación económica y social con características específicas. En el marco de la presente investigación se analizaron veinte modelos de CO para empresas tanto del sector público como del privado, desarrollados en el período comprendido del año 1981 hasta el año 2016 del presente siglo, cuyos componentes esenciales se detallan en el Anexo 1.

De acuerdo con los modelos presentados en este Anexo, los de Denison (1997); Schein (2010); Hofstefe, Hofstefe & Minkov (2010); y Cameron y Quinn (2011), son los que presentan una mayor relación con la investigación, por lo que fueron los más analizados como punto de partida para la propuesta del modelo objetivo de la presente investigación, donde se identificó que el modelo desarrollado por Denison en el año 1997 es el más indicado como base de referencia para el modelo a desarrollar. El propósito de este modelo es el de diagnosticar la cultura de una organización y facilitar el cambio de la misma. En el mismo se identifican cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Sobre la base de este análisis, se determinaron las principales regularidades teóricas y metodológicas que presentan los modelos, para obtener los aportes que servirán de base al modelo que se propone en esta investigación (Anexo 2). De acuerdo al análisis realizado, se pueden señalar dos cuestiones medulares: en primer lugar, que no se hace distinción entre modelo de CO y modelo de gestión de CO, y en segundo lugar, que no se conciben modelos de gestión de la CO de servicio al cliente basados en instituciones públicas del sector educativo como eje central, como se muestra a continuación:

Limitaciones de los modelos estudiados:

- No proponen marcos metodológicos de actuación más allá de la elaboración de estrategias empresariales.
- No contemplan el diseño y gestión de cultura organizacional en instituciones públicas educativas.
- No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización de servicio al cliente.
- No señalan los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad de estudios realizados.
- No muestra las particularidades de la cultura organizacional acorde a los fundamentos económicos, es decir está relacionado con lo social.
- Los modelos estudiados presentados están dirigidos a empresas, los mismos que están relacionados con el crecimiento económico.
- Los modelos analizados de CO presentan ciertas irregularidades de acuerdo al entorno donde se aplica.

- Dentro de estos modelos poco se aplica la gestión de la CO, dejando así de lado un tema importante como es el servicio al cliente en instituciones públicas, que se dedican solo a la prestación de servicios.

Los modelos estudiados presentan limitaciones, que no permiten alcanzar los objetivos de integración y adaptación, debido a que cada institución es diferente y responde a las necesidades de su entorno, aunque existan modelos diseñados estos forman parte de las empresas privadas y públicas las mismas que se dedican a la producción de bienes y productos, para mejorar sus ingresos económicos, no a la prestación de servicio como es el caso de las instituciones que pertenecen al estado que tienen como principal objetivo brindar servicios de calidad a la comunidad.

En el Ecuador se han desarrollado en los últimos años una serie de Modelos de Gestión de Administración Pública (Anexo 3), dirigidos básicamente a cómo estarán divididas las zonas de atención por ministerios acorde a su misión y no a la eficiencia y calidad de los servicios que cada uno presta. A continuación se presentan algunos de ellos.

- Nuevo modelo de gestión educativa diseñado por el Ministerio de Educación (2013), el cual tiene como competencia mejorar los procesos educativos en zonas⁵, distritos⁶ y circuitos⁷. Dicho modelo en su marco legal, constitucional, político, y estratégico no contempla la gestión de la CO del servicio al cliente.

⁵unidades territoriales donde se planifica y operativiza la gestión de las instituciones del ejecutivo.

⁶ unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con el cantón o unión de cantones. Cada distrito tiene aproximadamente 90 mil habitantes

⁷ localidad donde el conjunto de servicios públicos de calidad están al alcance de la ciudadanía. Está conformado por varios establecimientos en un territorio dentro de un distrito, y corresponde a una parroquia o conjunto de parroquias, tiene aproximadamente 11 mil habitantes (SENPLADES, 2015).

Este modelo está enfocado al acceso universal a una educación de calidad y calidez en el marco de un entorno intercultural y plurinacional, por medio de un sistema eficaz que impulse el desarrollo del territorio y el acercamiento de los servicios y trámites que deben realizar los clientes de estas instituciones educativas. Como principal deficiencia de este modelo, se tiene que el mismo no contiene una concepción de la CO para un mejor desempeño de los directivos y trabajadores.

- Modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio el cual toma como referencia el modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) de excelencia y se sustenta en la gestión por procesos, lo que garantiza la transversalidad en las actualizaciones y la implicación de un mayor número de personas en la gestión (Illescas, 2013), por lo que es necesario indicar que el mismo no está relacionado con la CO.

- El modelo de gestión del talento humano en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con un enfoque científico – económico-político, en donde se puedan determinar los problemas actuales existentes, en cuanto a la prestación de los servicios, y en base a ello proponer un modelo que mejore las condiciones de los servidores politécnicos y se optimicen los recursos que se destinan para ello (Durán, 2016).

- Modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Llanos (2017) el mismo está vinculado a mejorar los procesos internos mediante la aplicación de las normativas vigentes en el Ecuador, por lo que esta autora hizo referencia a dos dimensiones que están inmersa en el modelo.

Los modelos desarrollados en las diferentes instituciones públicas y privadas del Ecuador presentan aportes y limitaciones (Anexo 4), a su vez tienen planteado dentro de sus estrategias procesos que no están relacionados con la gestión de la CO de servicio al cliente, por lo que se considera que el diseño de un modelo de gestión contribuirá a mejorar las relaciones entre los involucrados de las mismas.

El análisis de los modelos investigados tanto a nivel internacional como local, permitió obtener las siguientes regularidades:

- Están enfocadas al crecimiento económico de empresas privadas y públicas a largo plazo.
- Cada modelo presenta dimensiones diferentes al entorno donde se aplica.
- Existe poca gestión a partir de estrategias estipuladas para lograr la integración de los involucrados.
- Existe poca integración del liderazgo, trabajo en equipo en los modelos planteados, los mismos que permitirán obtener mejores resultados dentro de las instituciones.
- Las dimensiones propuestas solo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones.
- Deficiencias en los niveles y grado de profundidad de la CO de servicio al cliente.

Resumiendo los aspectos teóricos abordados en el presente capítulo se observa que la cultura de servicio al cliente se encuentra vinculada con el comportamiento y accionar de los miembros de las instituciones, a la vez que hace referencia al conjunto de costumbres que distingue a una organización de otra, por lo que es importante que los directivos motiven a los trabajadores a trabajar en equipo,

mantenerse en constante comunicación y sobre todo que exista el involucramiento de cada uno de ellos en la actividades que se desarrollan.

Los modelos de CO estudiados están dirigidos a las empresas privadas y públicas haciendo referencia al desempeño, a la innovación y tecnología de mercados, a valores, costumbres, trabajo en equipo, toma de decisión, pero se encuentran poco direccionados a la gestión de la cultura organizacional en instituciones educativas.

Los modelos de gestión establecidos en Ecuador se basan fundamentalmente en el desarrollo de estrategias, dejando a un lado la intervención de la CO que impulsa normas, políticas y valores con la finalidad de mejorar la integración interna y la adaptación externa de los actores implicados en la prestación de servicio. Por lo tanto la autora es del criterio que a las instituciones educativas públicas les concierne implementar modelos de gestión de la cultura organizacional orientados a la prestación de servicio al cliente.

**CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN
PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ**

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ

En el capítulo se presenta la metodología para la realización de la investigación, se caracteriza al área objeto de estudio, en este caso la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, así como los resultados del diagnóstico de la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la referida dirección distrital.

2.1. Metodología para la realización de la investigación

Para la caracterización del estado de gestión de la CO de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, se realizó un diagnóstico mediante la aplicación de a directivos de la dirección distrital, directores y trabajadores de instituciones educativas, así como a clientes de dichas instituciones. Para efectuar el diagnóstico se aplicó el método de investigación empírico que facilita la comprobación del problema científico formulado en la tesis, lo cual permite el análisis del fenómeno en los entornos reales en que se da, asimismo, proporciona la explicación con datos cuantitativos y cualitativos a través de fuentes de información primarias y secundarias empleadas (Tabla 2.1), que permiten determinar las causas por las cuales no se ha obtenido una gestión de CO orientada al servicio al cliente para instituciones públicas del sector educativo.

Tabla 2.1. Fuentes de información

Fuente de información primaria	Información que aportan
Directores de los centros educativos. (Mediante las técnicas de Tormenta de ideas y Votación ponderada, a los 104 directores seleccionados)	Criterios sobre la gestión de los procesos que se desarrollan en las instituciones públicas del sector educativo.
Trabajadores que pertenecen a estas instituciones educativas. (Técnica del cuestionario)	Criterios sobre la caracterización de las dimensiones Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos físicos.
Clientes (padres de Familia, proveedores de otras instituciones, público en general de los cantones Jipijapa y Puerto López), mediante la técnica del cuestionario.	Criterios sobre la prestación de servicio que ofrecen las instituciones educativas.
Directores de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López. (Técnica de la entrevista)	Apreciación sobre el funcionamiento y prestación de servicio a los clientes de las instituciones públicas del sector educativo.
Fuentes de información secundaria	Constitución de la República del Ecuador (2008) Plan Nacional para el Buen Vivir(PNBV, 2013 – 2017) Plan Nacional para el Buen Vivir (2017 – 2021); Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010), Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (SENPLADES, 2013); Plan Decenal de Educación (2006 – 2015); Ley de Administración Pública; Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2010); Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su reglamento de aplicación (2011); Normativa Técnica de Procesos; Acuerdo Ministerial 020-12 en el que se encuentra el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos del Ministerio de Educación; Nuevo Modelo de Gestión Educativa del Ministerio de Educación (2013); Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2015)

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se muestra las técnicas con sus respectivos instrumentos para la valoración de cada una de las variables de la CO de servicio al cliente:

Tabla 2.2. Variables e ítems de la cultura organizacional de servicio al cliente con sus respectivas técnicas

Variables	Ítems	Técnicas de investigación
Liderazgo	Estilo de liderazgo Percepción del liderazgo	Entrevista Observación y Cuestionario
Comunicación	Comunicación Participación	Entrevista y Cuestionario
Trabajo en equipo	Grupos de trabajo Decisiones compartidas	Entrevista y Cuestionario
Valores	Responsabilidad Puntualidad Amabilidad	Entrevista Observación y Cuestionario
Servicio al cliente	Fiabilidad, Capacidad de respuesta al cliente, Grado de satisfacción del cliente	Entrevista y Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

El tamaño de las muestras tanto para directores, trabajadores y clientes se calculó de acuerdo a la fórmula propuesta por Calero (2003), se presentan en la Tabla 2.3.

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 P(1-P)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 P(1-P) - \frac{1}{N}} \quad \text{Ec. 2.1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

α = Nivel de significación 95%

$$Z = 1,96$$

d = Precisión de la estimación 0,05

P = Proporción 0,5

Tabla 2.3. Tamaño de muestra

Actores implicados	Población	Muestra	%
Directores de instituciones educativas	143	104	72,72
Trabajadores de las instituciones educativas	3120	342	10,9
Clientes de las instituciones educativas	12785	373	2,9
Directivos de la Dirección Distrital	5	5	100

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la técnica de la entrevista (Anexo 5), se obtuvo información de los Directores de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, así como aplicando la técnica del cuestionario (Anexo 6) se obtuvo información a partir de los trabajadores y clientes (Anexo 7) de 104 centros educacionales (72,72% del total de centros educativos existentes en el territorio estudiado). La encuesta dirigida a los trabajadores se diseñó mediante la escala SERVQUAL en la cual se propone que la calidad de un servicio debe entenderse como una medida de cómo se ajusta la administración de un servicio a las expectativas del cliente (Parasuraman et. al. 1988); y fue medida a través de escala Likert que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide reacción de los sujetos” (Hernández, 2000).

Se realizó además un taller de trabajo con los directores de las instituciones educativas seleccionadas con el objetivo de profundizar en las limitaciones, y las alternativas que fortalecerían la gestión de las instituciones públicas del sector educativo. Para ello se aplicó la técnica de la Tormenta de ideas, precedida de

la técnica de la Votación ponderada para determinar las principales limitaciones, así como alternativas.

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el Paradigma cualitativo para obtención de información en base a los procesos de identificación y selección de los componentes que deberían formar parte del modelo.

Para la validación del modelo se utilizó el Método de experto o Delphi por rondas, el mismo que permitirá seleccionar y capacitar al Panel de expertos. Para la selección del Panel de expertos se calculará el coeficiente de competencia el cual se obtendrá mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Dónde:

K_c= Es el Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1.

K_a= Es el denominado Coeficiente de argumentación de los criterios de los expertos. Este coeficiente se obtendrá a partir de la asignación de una serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto.

Con los valores finales obtenidos se clasificarán los expertos en tres grandes grupos según Cabero y Barroso, (2013):

1. Si K es $\geq 0,8$: entonces hay influencia alta de todas las fuentes.
2. Si K es $\geq 0,7$ y $< 0,8$: entonces hay influencia media de todas las fuentes.
3. Si K es $\geq 0,5$ y $< 0,7$: entonces hay influencia baja de todas las fuentes.

También es importante mencionar de acuerdo con los lineamientos de Cabero y Barroso (2013), los expertos con valores inferiores a 0,7 no son contemplados en el estudio y por lo tanto serán rechazados.

Para la determinación del nivel de satisfacción de los expertos con el modelo diseñado, se aplicará una encuesta, la cual contendrá diferentes preguntas en función del objetivo planteado. Existen distintas escalas de valoración para este tipo de encuestas. Para el presente estudio se determinó trabajar con la Escala de Likert (Tabla 2.4) como tipo de escala de medición psicométrica donde:

Tabla 2.4. Escala de medición

Respuesta	Bastante	Medianamente	Poco	Nada
Cualitativa	satisfecho	satisfecho	satisfecho	satisfecho
Valor Cuantitativo	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la medida que mejor representa la opinión grupal es la frecuencia y la media, por expresar la tendencia central de la respuesta (Landeta, 1999).

De ser necesario, se aplicará una 2da encuesta, en función del nivel de satisfacción mostrada por los expertos en sus respuestas a la 1era encuesta.

En este contexto las instituciones públicas ecuatorianas en la actualidad conservan una imagen poco favorable y los clientes evitan recibir el servicio por la deficiente calidad de este.

Es evidente indicar que las funciones que ejercen estas instituciones marcan la diferencia entre una institución y otra, no obstante las mismas deben de cumplir el rol para el cual fueron creadas. De acuerdo a investigaciones realizadas por la SENPLADES (2013), el 80% de los clientes de las instituciones públicas hacen referencia a la lentitud y el tiempo prolongado con que se realizan los trámites.

2.2. Descripción del objeto de estudio

La estructura política administrativa de la Agenda Zonal de Planificación 4 – Pacífico, tiene una superficie de 22 717,82 km², que corresponden al 8,73% de la superficie total del Ecuador, la misma está conformada por las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, agrupando 24 cantones y 63 parroquias rurales. Manabí con 22 cantones y 53 parroquias rurales; y Santo Domingo de los Tsáchilas con 2 cantones y 10 parroquias rurales, (Figura 2.1). Para la investigación se tomó la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa - Puerto López, porque la misma se encuentra ubicada en la parte central de la provincia de Manabí, a su vez cuenta con una universidad que acoge a estudiantes de diferentes cantones y provincias. Asimismo se puede indicar que existen numerosas denuncias y quejas de los malos servicios prestados al cliente por parte de las instituciones públicas educativas, y de la poca colaboración de sus trabajadores en brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes, a diferencia de otras direcciones distritales de la provincia donde los directivos y trabajadores promueven el cambio institucional dentro de lo establecido por la Ley Orgánica de Educación Interculturalidad.

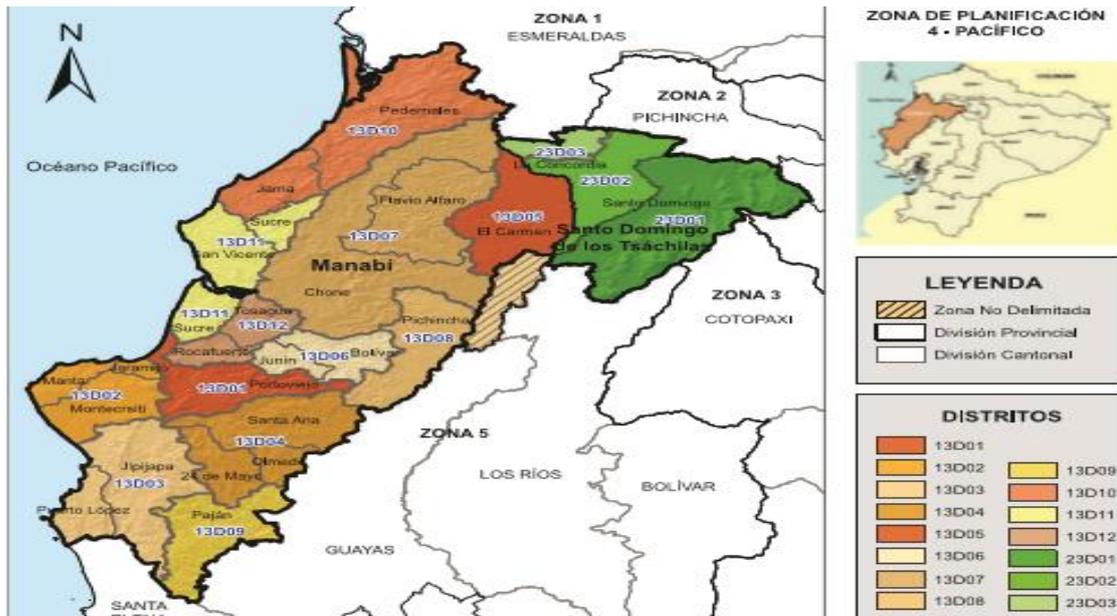


Figura 2.1. Distribución política administrativa Zona 4 – Pacífico Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Fuente: SENPLADES, (2015)

La implementación de las direcciones distritales y los circuitos, se han establecido en su totalidad de acuerdo con la información emitida por el Ministerio de Educación del Ecuador. La Secretaria Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (SENPLADES, 2013) indicó que el Distrito Administrativo de Planificación es una Unidad Territorial para la prestación de servicios públicos, que coincide con el cantón o unión de cantones y articula las políticas de desarrollo del territorio, dentro del cual se coordinará la provisión de servicios para el ejercicio de derechos y garantías ciudadanas.

La dirección distrital dentro de su planificación cumple una serie de funciones lo cual permite un mejor funcionamiento del mismo y de las instituciones educativas que tiene a su cargo. Dentro de estas funciones se cuentan: gestión de proyectos, prestación de servicio a los clientes y efectúa la coordinación, el monitoreo, supervisión y acompañamiento pedagógico de los servicios educativos.

Por otra parte, los circuitos educativos gestionan y administran los recursos, realizan ofertas educativas en el nivel inicial, básico y bachillerato, brindan soportes de logísticas bajo un modelo educativo propio, además cuenta con un Gobierno escolar ciudadano el cual es elegido por los estudiantes para que realicen: control y veeduría ciudadana de la gestión educativa, participan en la rendición social de cuentas y tienen la facultad de resolver conflictos mediante el diálogo.

La Dirección Distrital Jipijapa - Puerto López está constituida por 11 circuitos de los cuales 10 son de la parte urbana y rural del cantón Jipijapa y un circuito en el cantón Puerto López que involucra a Machalilla y Salango respectivamente. La Dirección Distrital conjuntamente con las instituciones educativas ha desarrollado proyectos educativos los cuales están vinculados desde lo ambiental, cultural, social y económico.

A partir del problema planteado en la investigación se tomó como base la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López. Se revisaron los siguientes documentos: INEC (2010), MINEDUC (2012), Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT, 2015), asimismo se estableció una ficha técnica para determinar la ubicación geográfica, patrimonio natural y cultural, base económico - productiva, principales potencialidades y limitaciones, así como los aspectos educativos.

En el Anexo 8 se presenta la caracterización detallada de cada cantón estudiado a partir de los documentos anteriormente mencionados. Del análisis realizado se derivan algunos de los principales problemas socio- económicos y ambientales de los cantones Jipijapa - Puerto López, los cuales se presentan a continuación:

- Escasa participación de la población en las diferentes actividades que se realizan en beneficio de los cantones (proyectos, asambleas comunitarias, otras), asimismo existe poco apoyo a las organizaciones locales.
- Baja productividad
- Personal no capacitado para difundir a la ciudadanía cómo crecer ordenadamente, lo cual ha provocado que las comunidades apliquen sus propias leyes.
- Actores de la sociedad civil no capacitados en participación ciudadana, poco interés en participar en las actividades que se realizan.
- No se cuenta con una escuela de liderazgo y participación ciudadana, para que las organizaciones tengan un espacio de fortalecimiento de la capacidad de gestión comunitaria.
- El 8,91 % del total de la población de los cantones no cuentan con un empleo para cubrir sus necesidades.
- En ciertas zonas de ambos cantones existe carencia del agua para el consumo humano y actividades agrícolas.
- Escasos espacios culturales y de divulgación del patrimonio cultural.
- Falta de capacitación a la población y las autoridades en temas culturales y patrimoniales.
- La presencia de intermediarios agrava el problema de los bajos costos de los productos pesqueros, agropecuarios.
- Bajos precios que reciben los productores por su producción.
- La no existencia de procesos de almacenamiento y comercialización asociativa de los productos agropecuarios.

- No existe un sistema comunitario de información de precios

La autora considera que la problemática existente dentro de los cantones antes enunciadas y en base a la información de los PDyOT (2015), está relacionada con el desempleo, insuficiencia de inversiones, el poco liderazgo, trabajo, en equipo, comunicación, motivación que existe, entre otras limitaciones que no permiten el desarrollo y bienestar de los mismos, por lo que es necesario crear mayores oportunidades de trabajo y mecanismos que ayuden a mejorar las relaciones entre las comunidades y los Gobiernos autónomos descentralizados para dar solución a los problemas ambientales, sociales y económicos.

Dentro de las problemáticas presentes en el sector educativo en los cantones Jipijapa y Puerto López, determinadas a través del análisis documental y la entrevista a los directivos de la dirección distrital, se enuncian los siguientes:

- Existe una tasa de analfabetismo del 12,26% según el último censo realizado por el INEC (2010).
- No existe el liderazgo en las instituciones públicas educativas del área objeto de estudio, lo cual influye negativamente en la calidad de los servicios que las mismas brindan.
- El sentido de pertenencia de los servidores públicos con referencia a sus instituciones y a la labor que ellos desarrollan no es un aspecto tomado en consideración en los PDyOT para ambos cantones.
- No hay una suficiente motivación en los servidores públicos por brindar un servicio de excelencia, ni existen medidas por parte de los directivos dirigidas a lograr la motivación de sus trabajadores.

- La creatividad se encuentra deprimida por la falta de motivación y las innumerables trabas burocráticas con que se enfrentan los mismos trabajadores para lograr su desempeño.
- En las instituciones educativas el 5% cuenta con acceso a internet, mientras que el 95% no dispone de este servicio, a pesar de tener las condiciones requeridas para ello (computadoras y conectividad).
- Débil articulación de la Dirección Distrital, circuitos e instituciones públicas de educación.
- Las normativas del Ministerio de Educación no contemplan la CO de servicio al cliente.
- El 95% de las escuelas fiscales ha sido unificada de acuerdo con el nuevo modelo de gestión educativa, por lo que la distribución no ha sido la más adecuada por la distancia que existe entre las viviendas de los estudiantes con la institución educativa.
- El liderazgo, trabajo en equipo, comunicación son factores que no son tomados en consideración dentro de estas instituciones, lo cual provoca determinadas inconformidades en más del 60% de los trabajadores y clientes.
- El distrito de educación cuenta con un área de atención al cliente la cual carece de las condiciones y tecnologías necesarias.
- La escasez de recursos económicos no permite mejorar las infraestructuras educativas, tecnológicas y didácticas.

A partir de los resultados de la caracterización de la CO en el objeto de estudio, la autora considera que la problemática dentro de la Dirección Distrital y de las instituciones educativas en lo referente a la prestación de servicios al cliente

requiere de la consolidación de políticas enmarcadas a garantizar la calidad de los procesos que se desarrollan dentro de las mismas, por lo que es necesario contar con un modelo de gestión de la CO que involucre políticas y normas que favorezcan a la actividad social, cultural, económica y educativa.

2.3. Resultados del diagnóstico del proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

El diagnóstico al proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente se realizó de la siguiente forma:

- Encuesta a trabajadores de las instituciones educativas públicas de la dirección distrital
- Taller participativo con directivos de las instituciones educativas
- Encuesta a clientes de las instituciones públicas educativas, y
- Entrevista a los directivos de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

Encuesta a los trabajadores de las instituciones públicas educativas

Los resultados del diagnóstico fueron avalados por las variables de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y valores, así como servicio al cliente donde se involucran aspectos como la fiabilidad, capacidad de respuesta al cliente, seguridad, empatía y elementos físicos, los mismos que se muestran a continuación:

Los trabajadores encuestados en un 71,1% manifestó que pocas veces se cuenta con el acompañamiento del líder, lo cual refleja que no existe la suficiente relación entre ellos, por lo que es necesario que los directivos se involucren en

las actividades que se ejecutan para que las personas que laboran dentro de estas se sientan motivado.

Un 50,3% de los trabajadores expresó que los directivos siempre o casi siempre reconocen el desempeño realizado por cada uno de ellos, este resultado denota que los directivos de estas instituciones deben estar constantemente motivando a sus miembros a superar cualquier obstáculo que se presente, asimismo para que ellos puedan brindar un servicio eficiente a los clientes, pues casi la mitad de los encuestados se sienten poco reconocidos a partir de la labor que desempeñan.

Un 57,6% de los encuestados indicó que casi siempre reciben un trato cordial y amable, sin embargo teniendo en cuenta que casi el 43% se mostró inconforme por la actitud de sus directivos, es necesario que estos confraternicen entre ellos y le demuestren que son parte fundamental dentro de la institución, siempre brindándoles el trato que cada persona se merece.

El 57,02% de los encuestados señaló que nunca son tomadas en cuenta sus opiniones ni respetadas. Esto es un claro indicador del deficiente trabajo en equipo y la no presencia de la toma de decisiones consensuadas. Es necesario que en estas instituciones los directivos consideren las opiniones de sus trabajadores, con lo cual las instituciones se fortalecerán a la vez que se creará ambientes de trabajos estables y dinámicos.

Un 77,78% de los trabajadores manifestó que solo a veces la comunicación con sus directivos es clara y consistente, lo cual por supuesto no contribuye a obtener resultados eficientes, pues los miembros de la institución casi siempre no cuentan con la información requerida para cumplir con su cometido. La falta de

comunicación es un rasgo de un liderazgo deficiente lo que no contribuye al fortalecimiento de los valores de los trabajadores.

Un 85,09% manifestó que solo a veces son informados sobre aspectos de su interés, lo que corrobora las respuestas anteriores las cuales manifiestan las fallas en la comunicación existente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López. Esta situación provoca la inconformidad de cada uno de ellos, generando el poco compromiso y desenvolvimiento en las actividades que realizan.

El 57,89% de los encuestados manifestó que solo a veces se promueve el trabajo en equipo, situación está que conlleva a un deficiente direccionamiento por las fallas del liderazgo y la comunicación, lo que conduce a un inadecuado manejo de los procesos que se realizan dentro de las instituciones educativas.

Un 59,06% de los encuestados opinó que solo a veces los directivos incentivan el fomento de valores como: el respeto, solidaridad, responsabilidad, por lo que los trabajadores se sienten poco comprometidos con la institución y por consiguiente poco dispuestos a mejorar su desempeño y prestar servicios eficientes y de calidad a los clientes.

La opinión del 73% de los encuestados sobre la planificación y organización del proceso de prestación de servicios por parte de las instituciones educativas es que rara vez se planifica y se organiza por parte de las entidades educativas en los cantones objeto de estudio, lo cual incide directamente en la baja calidad de estos servicios. De este resultado se infiere que el papel de los directivos debe reforzarse con vistas a una correcta planificación y organización de esta actividad la cual es un indicador vital a la hora de medir la eficiencia de la entidad en cuanto a la atención al cliente.

Los resultados obtenidos dentro del indicador Fiabilidad, el 73,4% de los encuestados opinó que rara vez se controla si los clientes presentan quejas en cuanto a la calidad de los servicios recibidos. Este alto por ciento es indicador de una deficiente gestión administrativa en cuanto al control de la calidad en la prestación de servicios por parte de las instituciones educativas en ambos cantones.

Como en los casos de las dos preguntas anteriores, el 73,4% de los encuestados manifestó que en muy pocas ocasiones el cliente recibe una adecuada solución a los problemas (trámites de matrículas, pases de años, inscripción, institución donde ingresará a estudiar el niño) cuando acuden a las instituciones educativas, indicador de una mala prestación de servicios y de la presencia de trabajadores poco preocupados o poco capacitados en la actividad que desarrollan.

En la Figura 2.2 se muestra la opinión de los encuestados sobre clientes insatisfechos por la deficiente prestación de servicios por parte de las instituciones educativas. El 77% de los trabajadores encuestados indicó que muy pocas veces se evalúa en sus instituciones el nivel de satisfacción de los clientes en lo referido a la prestación de servicio, y que este aspecto no representa una prioridad ni para directivos ni para trabajadores de esas instituciones educativas.

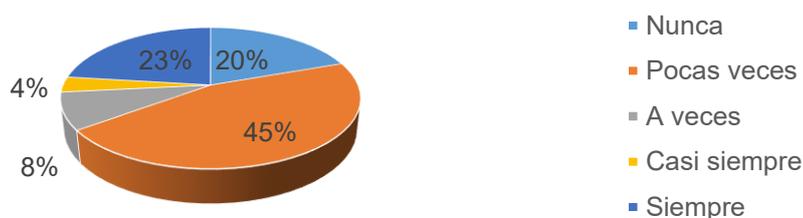


Figura 2.2. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes
Fuente: Elaboración propia.

Un 76,3% de los encuestados indicó que los clientes requieren del servicio de la institución más de una vez por el mismo motivo. Este resultado ratifica el criterio de la baja calidad con respecto a la prestación de servicios al cliente que presentan las instituciones educacionales en el área objeto de estudio, lo cual refuerza el objetivo de desarrollar un modelo de gestión de CO para la mejora en la prestación de servicios brindados por el sector educacional.

Los resultados de la encuesta con respecto al indicador “Capacidad de respuesta al cliente”, hace referencia a las condiciones objetivas y subjetivas en la atención a inquietudes y peticiones de los clientes, los resultados muestran que el 98% de los encuestados manifestó que nunca o solo en ocasiones han existido condiciones objetivas y subjetivas para poder brindar los servicios requeridos por los clientes. Como para el caso de la pregunta No. 4 de este cuestionario, este resultado denota una vez más que el servicio de atención al cliente no constituye una prioridad para el sector educacional en el objeto de estudio.

Con respecto a la pregunta sobre si la institución tiene indicadores que permiten medir la rapidez con que presta el servicio a los clientes, los resultados (Figura 2.3) muestran que el 74% de los encuestados expresó que nunca o solo en ocasiones las instituciones cuentan con indicadores que les permitan medir la rapidez con que se presta el servicio al cliente. Un 26% manifiesta que siempre o casi siempre se cuenta con estos indicadores, pero la realidad objetiva en los dos cantones estudiados es que el cliente en muchas ocasiones nunca es citado para recibir el servicio o la citación demora prolongadamente.

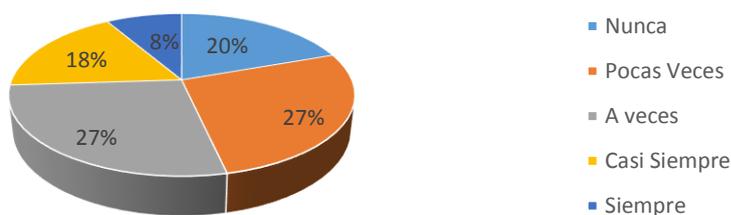


Figura 2.3. Indicadores para medir la rapidez de la prestación de servicio
Fuente: Elaboración propia

El 90,3% de los encuestados indicó que el cumplimiento de los indicadores en base a la prestación de servicios al cliente se evalúa en pocas o en contadas ocasiones. Este resultado es otro indicador de la ineficiente gestión por parte de los directivos con respecto a la CO para la prestación de servicios.

El 49,7% de los encuestados opinó que el personal pocas veces se encuentra capacitado para brindar respuestas adecuadas a los clientes. El 46,5% refiere que casi siempre está preparado para este tipo de servicio, y solamente el 3,8% asegura estar siempre capacitado para brindar orientaciones y respuestas adecuadas a las inquietudes de los clientes. Estos resultados a criterio de la autora reflejan que la preparación del personal para brindar un servicio de atención al cliente de calidad no siempre es la mejor, o que no siempre todos están bien preparados, lo cual coincide con los resultados que se han ido mostrando en las preguntas anteriores.

Con respecto al indicador "Seguridad", en sus respuestas a la pregunta 10 del cuestionario, los encuestados (54%) indicó que a veces los clientes manifiestan dudas sobre el servicio que se le brinda en las instituciones educativas. Si se tiene en cuenta que el restante 46% respondió que siempre o casi siempre los clientes manifiestan dudas sobre los servicios, se puede inferir que de forma

general la calidad de estos servicios no siempre es valorada como positiva por los clientes de estas instituciones educativas.

El 85,4% de los encuestados opinó que frecuentemente los clientes tienen preferencia por un trabajador que, por otro, lo cual coincide con lo argumentado en la pregunta No. 9 con respecto al nivel de preparación y aptitudes como empatía, carisma, seguridad, ambiente, motivación de los servidores públicos de las instituciones educativas.

Un 56,4% expresó que en ocasiones han recibido quejas de los clientes por la deficiente prestación del servicio que se les ofrece, el 28,9% manifestó que casi siempre el cliente se queja o reclama, y el 14,6% declaró que siempre reciben quejas por la mala atención de servicio que se brinda, en cuanto a la lentitud de los procesos, poca comunicación. Estos resultados muestran a la clara las deficiencias palpables de la prestación de servicio en estas instituciones públicas y la falta de CO que permitan una mejora en esta actividad.

Con respecto al indicador "Empatía", en la Figura 2.4 se muestran los criterios de los encuestados sobre si en las instituciones educativas se escucha con atención las peticiones realizadas por el cliente en tiempo y lugar específico.

Los trabajadores con un 79% expresaron que siempre o casi siempre se atienden las peticiones y reclamaciones de los clientes de una forma amable y cordial. El restante 21% respondió que no siempre la actitud de los servidores públicos es amable y cordial cuando se está atendiendo una queja o reclamo. Esta situación puede venir causada por la insuficiente capacitación que reciben estos trabajadores para enfrentar la tarea que tienen asignada.

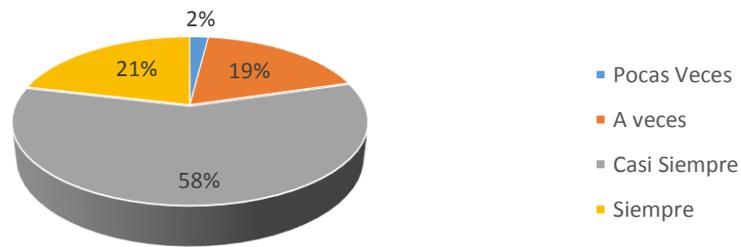


Figura 2.4. Escucha con atención las peticiones de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Solo el 21,3% de los encuestados manifestó que siempre son priorizados los problemas y dificultades expresados por los clientes. Un 17% declara anticiparse y resolver los problemas planteados por sus clientes, mientras el 58,2% de los directivos y trabajadores plantea que a veces estos problemas y dificultades son priorizados, lo cual es indicador de deficiencias en el servicio de atención al cliente y de falta de gestión de los directivos con respecto al quehacer de la institución.

Atendiendo al indicador “Elementos físicos”, en la Figura 2.5 se muestran las opiniones de los encuestados sobre la disponibilidad de instalaciones y de tecnología adecuada para prestar el servicio a los clientes. El 98% de los encuestados manifestó que de forma general las instalaciones cuentan con las condiciones adecuadas para brindar un buen servicio de atención al cliente, aunque problemas como la insuficiente iluminación inciden en determinadas instituciones de forma negativa.

El 72,7% de los encuestados manifestó que nunca o solo en ocasiones se dispone de la tecnología adecuada para prestar servicios a clientes de forma positiva. El insuficiente acceso a INTERNET, la falta de medios de cómputos, carencia de paquetes de Programas adecuados, falta de medios de

comunicación, se cuentan dentro de las principales limitaciones que no permiten una adecuada prestación de servicios, a la vez que se constituyen en una fuerza desmotivadora para el quehacer de los servidores públicos de estas instituciones.

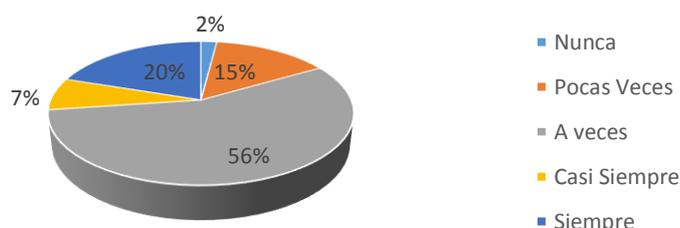


Figura 2.5. Disponibilidad de instalaciones y tecnologías

Fuente: Elaboración propia

El 80,1% de los trabajadores indicó que solo en ocasiones los servidores públicos de estas instituciones presentan una imagen adecuada para el desarrollo de sus actividades pues la falta de uniformes de medios de trabajo, presencia personal son elementos que influyen directamente en este aspecto. Estos resultados indican como otros anteriores una marcada deficiencia de gestión de los directivos, pues estos problemas en muchos de los casos son totalmente subjetivos y otros dependen de gestiones de compra para su solución. Con respecto al horario de atención a clientes se planifica respondiendo a los intereses de los clientes solamente en contadas ocasiones según el criterio del 80,1% de los encuestados, lo cual es indicador de servicios deficientes prestados por estas instituciones públicas.

Resultados del taller con directivos de las instituciones educativas

En el taller con los directores de las 104 instituciones públicas educativas seleccionadas, se utilizó la técnica de la “Tormenta de ideas” para conocer las opiniones con respecto a las principales limitaciones que se presentan en estas

instituciones así como sobre las principales alternativas de solución ante estas limitaciones. Se hizo uso de la técnica de la “Votación ponderada” para determinar las limitaciones más significativas. Los resultados de la Tormenta de ideas se muestran en el Anexo 9.

Después de la evaluación y ponderación de las opiniones de los directivos participantes, se obtuvieron como principales limitaciones para brindar un adecuado servicio al cliente, las siguientes:

- ✓ Los procesos de gestión para las instituciones públicas del sector educativo no cuentan con un modelo de gestión de CO (con un 100 % de consenso).
- ✓ Falta de políticas y estrategias basadas en la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan las necesidades de los clientes (95% de consenso).
- ✓ Trato discriminatorio que provoca que no todos los clientes tengan suficientes oportunidades a los servicios que se prestan en las instituciones educativas (75% de consenso).
- ✓ No se cuentan con las condiciones institucionales que le permitan a las instituciones educativas gozar de una efectiva autonomía, para administrar de manera directa los recursos y así financiar su plan estratégico (90% de consenso).
- ✓ Dentro de las instituciones educativas no se promueve la identidad institucional, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisión efectiva, así como la interacción entre los miembros y los clientes (85% de consenso).

- ✓ No se fomenta la igualdad, la cohesión, la inclusión, y la equidad social, para promover y apoyar iniciativas de las instituciones educativas en la creación de ambientes agradables (75% de consenso).
- ✓ Insatisfacción de los clientes por la mala atención que reciben por los trabajadores (80% de consenso).
- ✓ Insuficiente tecnología para llevar a cabo procesos y trámites de una forma rápida y oportuna (62,15% de consenso).
- ✓ Insuficiente capacitación a los trabajadores de las instituciones públicas en políticas y normas de servicio al cliente (47,58% de consenso).
- ✓ Poca visión emprendedora e integradora de los servidores públicos en los procesos de educación continua y liderazgo (con un 46,33 % de consenso).
- ✓ Desconocimiento del código de convivencia y funcionamiento del mismo dentro de las instituciones educativas (36,58% de consenso).

A partir de las limitaciones resultantes, la autora es del criterio que la gestión en las instituciones públicas es uno de los factores claves para el desarrollo y fortalecimiento institucional, sin embargo las instituciones educativas no cuentan con un modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente que estandarice esta actividad, además de que existe poca visión integradora en los procesos, por lo que resulta vital con un modelo de este tipo que transforme esas limitaciones en aspectos positivos para los involucrados. Dentro de los procesos que la dirección distrital desarrolla debe tener en cuenta la planificación, la organización, el control y la evaluación, como ciclo esencial de la dirección. Estos indicadores permitirán a los directivos de la misma, detectar problemas y dificultades y dar soluciones a los requerimientos de cada una de las instituciones educativas en un tiempo determinado.

Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

Los resultados de esta encuesta se expresan a continuación:

- Con respecto a la primera pregunta del cuestionario, un 72,4% de los clientes indicó que no recibieron una buena atención, el 20,6% reportó haber recibido buena atención, mientras que el 7% restante manifestó que en alguna medida se les brindó la atención esperada. Estos resultados ratifican los resultados de la encuesta a directivos y trabajadores de las instituciones educativas donde se reporta que la calidad de los servicios de atención al cliente prestados por las mismas son deficientes.
- En la Figura 2.6 se muestran las opiniones de los encuestados con respecto a la pregunta 2 del cuestionario, el 54% de los clientes expresó que el acceso a los procesos que se desarrollan dentro de la institución fue engorroso debido a la lentitud de los mismos. Un 45% indicó que si les fue factible el acceso a estos procesos y el restante 1% declaró que de forma general les resultó oportuna la accesibilidad a los procesos de la institución.

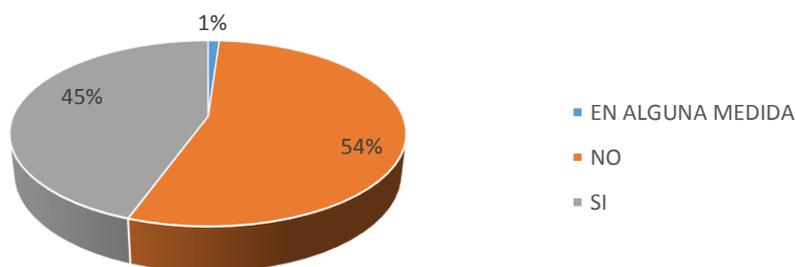


Figura 2.6. Procesos que se desarrollan en la institución
Fuente: Elaboración propia

- El 54,4% de los encuestados expresó que la formación profesional de los servidores públicos que los atendieron no es la más óptima, lo cual coincide

con los criterios vertidos por los directivos y trabajadores encuestados de los cuales casi el 50% declaró no contar con una capacitación adecuada para la prestación de servicios de atención al cliente.

- Más de la mitad de los encuestados (el 54,4%) indicó que no recibieron la atención correspondiente una vez solicitado el servicio a las instituciones educacionales. Este resultado está en correspondencia con la baja formación profesional de los servidores públicos del sector educacional, reportada en la pregunta anterior.
- En la Figura 2.7 se presenta el nivel de respuesta obtenida por parte de los encuestados con respecto a sus criterios sobre la vinculación de la CO el liderazgo, valores, normas y políticas institucionales.

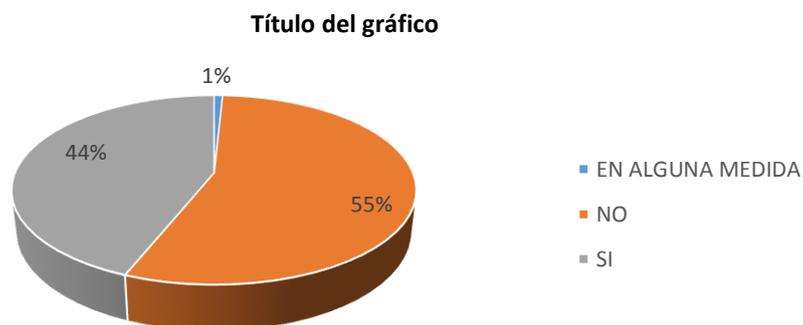


Figura 2.7. CO de los directivos
Fuente: Elaboración propia

- Un 55% de los encuestados son del criterio de que no existe un vínculo entre CO y liderazgo, valores así como normas y políticas institucionales. Las deficiencias presentes en el liderazgo en las instituciones del sector educativo en cuanto a la toma de decisión, comunicación, valores así como el sistema de normas y políticas institucionales no permiten una adecuada gestión de la CO en las mismas, lo que conlleva a una baja calidad en la prestación de los

servicios que como misión tienen estas instituciones. Estos resultados sobre la no visibilidad de los vínculos de la CO con el liderazgo y los valores se pueden atribuir a la baja información o al bajo nivel cultural de padres de familias y de comerciantes que están vinculados directamente a estas instituciones educacionales, fundamentalmente los procedentes de zonas rurales o de parroquias de bajo nivel en los cantones estudiados

- En un 54,7% los encuestados manifestó que la CO no influye en la calidad de los servicios que presta una institución. Un 43,4% expresó que la CO si influye, mientras que 1,9% manifestó que la CO en alguna medida influye en la calidad de los servicios y procesos administrativos. De forma general y como para el caso de la pregunta anterior, estos resultados se ven influenciados por el bajo nivel cultural de los encuestados.

Resultado de la entrevista realizada a Directores de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

De la entrevista realizada a los Directores de la Dirección Distrital de Educación Pública se obtuvo la siguiente información:

- La misión de la Dirección Distrital de educación contribuye a optimizar los servicios educativos y la atención al cliente; contratación de bienes y servicios; y resuelve conflictos en las instituciones educativas, los mismos que están estipulados dentro del nuevo modelo de gestión educativa.
- El proceso de gestión que se realiza dentro de la institución impulsa los objetivos concertados a nivel nacional, regional y local, se priorizan objetivos y metas para el mediano y largo plazo, se visibilizan potencialidades y problemas institucionales como: planificación curricular, infraestructuras en

mal estado, recursos económicos deficientes, tecnología inadecuada, poco empoderamiento de los trabajadores en los procesos administrativos.

- El nivel de satisfacción del cliente se mide a través de la empatía, cortesía y eficiencia.
- Se evalúa y capacita al personal en temas de planificación, o en nuevos procesos implementados por el MINEDUC.
- El distrito tiene un área destinada específicamente para la prestación de servicios al cliente donde se dan soluciones a los problemas institucionales y de clientes. Las personas encargadas de estas áreas contribuyen en los procesos mediante la aplicación de políticas.
- Fallas en la comunicación, lo que provoca procesos engorrosos y dilatados.
- La Dirección Distrital no cuenta con un programa para estimular a sus mejores trabajadores, sin embargo, se les motiva a seguir cumpliendo con las funciones encomendadas.
- Las instituciones públicas educativas presentan debilidades técnicas en asumir sus roles y esto no permite la articulación esperada en todos los niveles, plantean que es difícil superar propuestas coyunturales y asistencialistas tanto desde los trabajadores como de los directivos.
- Los recursos financieros que llegan a la institución por parte MINEDUC, no permite que se implementen nuevos proyectos que beneficien a las instituciones educativas.

A partir de la entrevista la autora, considera que los principales problemas que enfrenta la Dirección Distrital es la poca motivación al personal, lo que se ve reflejado en la insatisfacción de los clientes, esta institución no cuenta con un programa que mida el nivel de satisfacción de los clientes, ni conoce cuáles son

los motivos de insatisfacción. Además se detectó la poca integración y comunicación que existe entre ellos, haciendo que los procesos se vuelvan engorrosos y burocráticos.

De los resultados obtenidos del taller de trabajo con los Directores de las instituciones públicas educativas que pertenecen a la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López, de las encuestas realizadas a trabajadores y clientes del sector educativo, de las entrevistas a los directivos de la dirección distrital, así como de la consulta de las fuentes de información secundaria, se plantean las siguientes regularidades:

1. No existe integración suficiente de las políticas enfocadas a la CO de servicio al cliente a nivel de instituciones públicas del sector educativo zonal, distrital y circuito.
2. Se perciben dificultades para asumir las responsabilidades de dirección y participación en la planificación de los servicios públicos que prestan las instituciones públicas del sector educativo. Los directivos y trabajadores presentan dificultades al integrarse a las actividades que se ejecutan a nivel institucional.
3. Los procesos de planificación, organización, ejecución y control en el área estudiada, presentan dificultades y no responden a la solución de los problemas de administración en general de la CO de servicio al cliente en el sector educativo.
4. Criterios de inconformidad de los clientes sobre problemas asociados a la prestación de servicios, escasa accesibilidad a los procesos, poca vinculación interinstitucional y de planificación.

5. La dirección distrital y los directivos de las instituciones educativas no tienen en cuenta los criterios de los clientes en cuanto a la prestación de servicios, lo que dificulta el desarrollo de una mejor planificación, organización, ejecución y control en los procesos de gestión.

Resumiendo el capítulo se puede constatar que existen limitaciones que frenan la calidad de los servicios en el área estudiada, lo que genera una deficiente atención al cliente, dadas en lo general por la falta de planificación, control de las actividades, las instalaciones y equipos no siendo los más adecuados para cumplir con las funciones encomendadas. Se constató además la insatisfacción en los servicios que se brindan, por la poca colaboración que existe entre sus directivos y trabajadores lo cual genera conflictos internos, no considerando el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la responsabilidad que ellos tienen para con la sociedad.

De todo lo anteriormente expuesto, se considera preciso el diseño e implementación de un modelo de gestión que desde la CO fortalezca el servicio al cliente en las instituciones públicas del sector educativo, asumiendo responsabilidades de liderazgo, valores, comunicación, trabajo en equipo, ambiente laboral adecuado, comportamiento organizacional así como una planificación, organización, ejecución adecuada y evaluación constante de la calidad en la prestación de los servicios a clientes, lo cual aportará al fortalecimiento de las instituciones.

CAPITULO III. MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ

CAPITULO III. MODELO DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA JIPIJAPA – PUERTO LÓPEZ

El presente capítulo tiene como propósito principal diseñar y validar mediante la evaluación por criterios de expertos un modelo de gestión de la CO de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López. En el mismo se presentan las relaciones esenciales y los componentes del modelo propuesto, asimismo la metodología para su implementación con sus respectivas etapas, su objetivo, los pasos básicos, la descripción, los objetivos que se pretenden alcanzar en cada uno de los pasos y las posibles técnicas a utilizar.

3.1. Fundamentación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

Desde la fundamentación teórica y metodológica del diseño de modelos, existen diversos autores que han recreado los fenómenos o procesos de la realidad llevándolas a una expresión representativa que integre e interrelacione sus componentes, con un impacto individual y a la vez con una repercusión en los otros. Es, entonces el modelo la forma lógica para representar de manera sistemática y simplificada el mencionado proceso (Haddad y Andrade, 1989; Frechtling, 1996; Caiero, 2001; Mankiw, 2001; Vogt, 2002; Martín, 2006).

Para Galarza (2007); Almuiñas y Galarza (2010, 2011); Ferriol (2011) los modelos deben contar básicamente con los siguientes elementos: objetivo, premisas, principios, cualidades, enfoque y momentos fundamentales, los mismos deben estar explícitos en determinadas relaciones esenciales que los fortalezcan teóricamente y estructurados en un conjunto de componentes. Para la implementación se debe construir una metodología o procedimiento que cumpla con las particularidades y exigencia del mismo según los autores antes señalados.

Objetivo: entendido como el resultado que se pretende lograr.

Premisas: son afirmaciones o ideas como ciertas y que sirven de base a un razonamiento o restricciones para el diseño del modelo.

Principios: en los cuales se enuncian los fundamentos esenciales que garantizan la necesidad de aplicar una CO para orientar el desarrollo futuro de las instituciones; y a su vez influyen en la naturaleza, atributo y calidad del modelo.

Cualidades: Se refieren a cualquier determinación de un objeto, lo que lo caracteriza o individualiza y es por tanto propio de él (Ferriol, 2011).

Enfoques: marco abierto, que articula ciertos elementos de referencia, cuya contribución no depende de la adopción simultánea de todos ellos, pero cuya coherencia entre ellos genera una sinergia importante a la medida que un mayor número de ellos es adoptado (De Souza et al., 2001).

Fronteras: integra aspectos que se encuentran en el entorno cercano a la aplicación del modelo, es la línea que demarca lo que se encuentra adentro y lo que se encuentra afuera del sistema (Vargas, 2013 y Torres, 2015a).

Una vez analizados los diferentes componentes la autora coincide que los planteamientos desarrollados anteriormente son fundamentales en los aspectos generales, pero a su vez considera que las cualidades dentro del diseño de un modelo no son primordiales, debido a que presentan una desvinculación con otros componentes que si son esenciales como son los principios, premisas, enfoques y fronteras, donde sí se está totalmente de acuerdo para ser implementados. Otro de los elementos que no estará incluido son los momentos fundamentales debido a que estos se presentan en las etapas por las que circula un proceso de gestión de CO como son: la planificación, la organización, la ejecución y el control. Por tal razón, se considera oportuno denominar este componente como etapas, las mismas que están implícitas en la metodología y que a su vez constituyen la esencia para la aplicación del modelo.

Se puede indicar que, los componentes que intervienen en la conformación del modelo de gestión de la CO enfocado al servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López y que constituyen la base para la implementación son: objetivo, premisas, principios, enfoque, fronteras y etapas.

3.2. Diseño conceptual y gráfico del modelo

Desde la fundamentación teórica y metodológica se considera el análisis de la gestión de la CO de servicio al cliente señaladas en el Capítulo uno, respecto a la necesidad de responder a un enfoque de integración interna y de adaptación externa; por otra parte se consideran aspectos metodológicos para un mejor desempeño en la gestión de las instituciones públicas del sector educativo.

Para el diseño conceptual y gráfico del modelo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos.

1. El modelo de gestión de CO de servicio al cliente con enfoque de integración interna y de adaptación externa para las instituciones públicas del sector educativo de la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López, involucra a los actores de mayor predominio en la gestión.
2. Se reconoce el papel de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, como el cliente principal del modelo.
3. La implementación del modelo se apoya en los directivos y funcionarios de las instituciones educativas de la localidad.
4. La concepción del modelo tiene en cuenta un enfoque dirigido a la integración interna y la adaptación externa a partir de los aspectos de: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y valores, en el cual se involucran a los actores fundamentales, a su vez se realiza la difusión de políticas y estrategias de desarrollo que potencien la CO de servicio al cliente, que contribuya a una mejora en la prestación de servicios en las instituciones públicas del sector educativo.
5. Se consideran el análisis y reflexión grupal, sobre la base fundamentalmente de la interacción participativa que caracterizan el actuar de las instituciones públicas del sector educativo, lo que fundamentó la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de la CO de servicio al cliente.
6. Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, analizados en el capítulo anterior, los que argumentan la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión de CO que contribuya a la integración interna y la adaptación externa de los actores implicados.

7. El análisis comparativo de diferentes modelos de CO, al exponer sus principales limitaciones y potencialidades que sirven de apoyo al Modelo propuesto.

El Modelo recoge elementos de sus aportes metodológicos y el mismo pretende dar solución a algunas limitaciones, con el propósito de ser aplicables a la dirección distrital de educación.

En la Figura 3.1 se presenta el modelo de gestión de la CO de servicio al cliente diseñado en la presente investigación. El mismo expresa las relaciones y flujos informativos que se establecen entre los componentes que lo conforman, los cuales brindan una visión sistémica y sostenible de la gestión en instituciones públicas del sector educativo del área objeto de estudio.

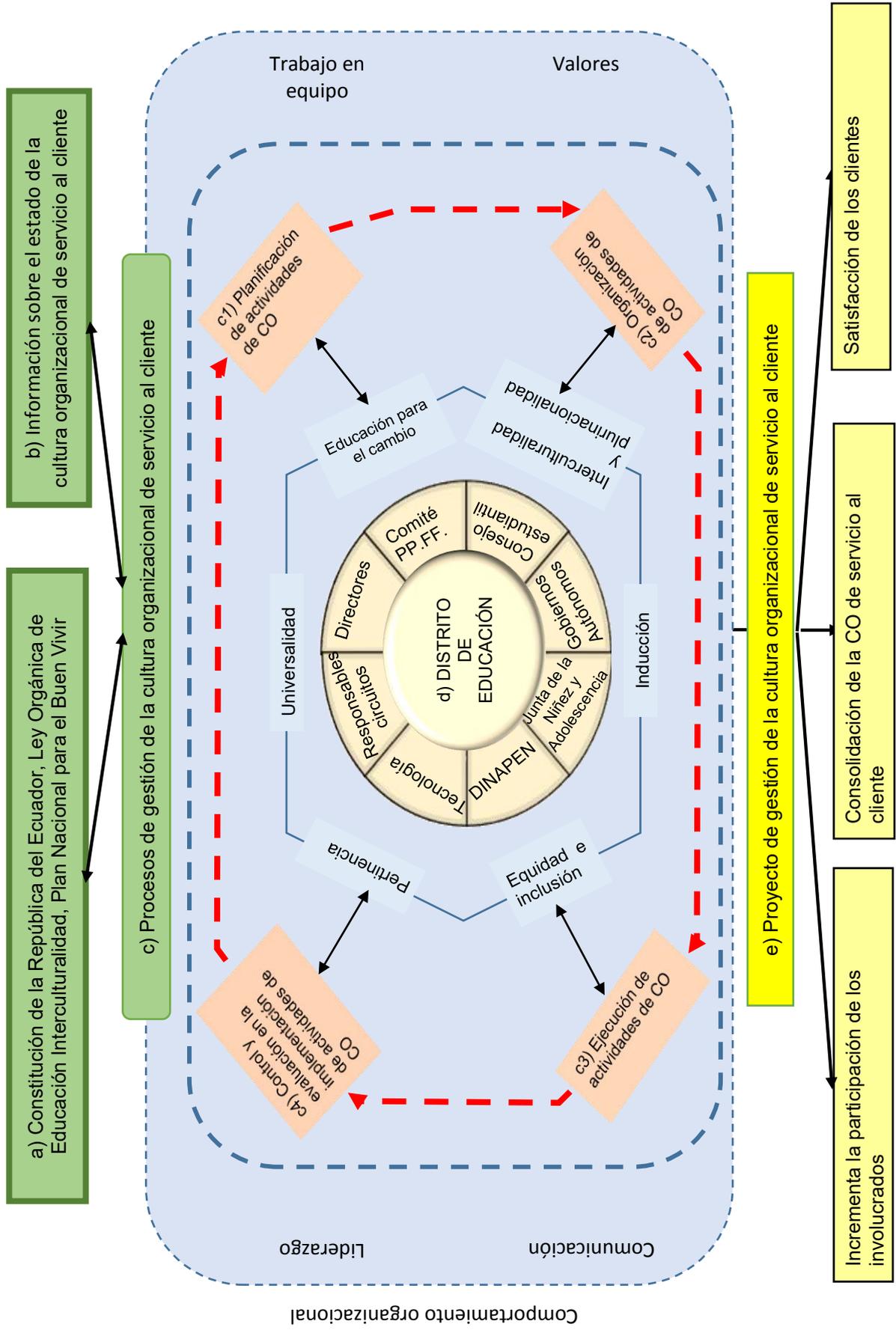


Figura 3.2. Modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López
Fuente: Elaboración propia

3.3. Descripción de los componentes del modelo y sus relaciones

En el Modelo de Gestión de la CO (MGCO) se debe analizar la influencia que ejercen las variables del componente “fronteras” como elementos del entorno los cuales se encuentran en permanente interacción con el proceso en sí y que forman parte de los factores de apoyo para su buen funcionamiento. Por lo que se debe tener en cuenta las políticas que proyectan los niveles de gobierno que anteceden a la dirección distrital, entre los que se cuentan el Ministerio de Educación, la Coordinación zonal, entre otros. Estas políticas inciden y regulan la gestión de la dirección distrital y a su vez los procesos que intervienen en las instituciones educativas a través del marco institucional, que controla la actuación del distrito respondiendo a los intereses del entorno social, económico y ambiental.

Como elementos del entorno considerados como *fronteras* que rigen de forma conductual al desarrollo del modelo se encuentran:

- **Constitución de la República del Ecuador:** hace referencia a que toda institución pública o privada debe responder a las necesidades de los clientes de una manera eficiente y de calidad. Por lo tanto hacen viables los profundos cambios que se requieren para mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en las diferentes instituciones.
- **Plan Nacional para el Buen vivir:** dentro de sus ejes estratégicos tiene como objetivo mejorar las condiciones de servicios que se brindan a los clientes de una manera rápida y ágil, a su vez permite que tanto los

directivos y trabajadores estén involucrados en mejorar los procesos que se ejecutan sin discriminación alguna.

- **Ley Orgánica de Educación Intercultural:** en su reconceptualización de la educación como un derecho de las personas y las comunidades se garantiza la educación de los pueblos originarios en la lengua correspondiente, a su vez hace énfasis a los servicios que se prestan, los mismos que deben ser de calidad. Las políticas emitidas por cada una de las variables del entorno descritas anteriormente controlan la gestión de las instituciones públicas.
- **Información sobre el estado de la CO de servicio al cliente en la dirección distrital:** a partir del diagnóstico se obtuvo la problemática presente, lo cual permitió el establecimiento de los principios, las premisas, el enfoque, a su vez identificar las instituciones que están involucradas en los procesos de gestión de la CO de servicio al cliente en el sector educativo.

El desarrollo del modelo está soportado sobre seis “principios” que guiarán su actuar:

- Universalidad: responde al acceso, estabilidad y calidad en las instituciones para toda la población sin ningún tipo de discriminación;
- la educación para el cambio: el mismo permite la transformación de la sociedad; contribuye a la construcción de un país, proyectos de vida y libertad de sus habitantes;

- interculturalidad y plurinacionalidad: garantiza el reconocimiento, el respeto, la valoración, la recreación de las diferentes nacionalidades, culturas; así como sus saberes ancestrales;
- inducción: procedimiento que analiza situaciones particulares con el fin de involucrar a los miembros de una institución;
- equidad e inclusión: garantizan la igualdad de oportunidades en comunidades, pueblos, nacionalidades, suprimiendo toda forma de discriminación; y
- pertinencia: formación que responde a las necesidades del entorno social, natural y cultural en los ámbitos local, nacional y mundial, cada uno de ellos defiende la igualdad, los valores, la armonía y la interacción de los procesos que ocurren en las instituciones educativas.

La concepción del proceso de gestión en las instituciones públicas del sector educativo involucra aspectos claves como la planificación, la organización, la ejecución, control y evaluación de las actividades para el fomento de una CO de servicio al cliente, así como el diseño e implementación de dichas actividades orientadas al desarrollo de habilidades tales como: mejorar el desempeño del trabajo en equipo, promover acciones de liderazgo que faciliten el logro de los objetivos organizacionales, creación y fomento de valores, y los mismos sean compartido entre los actores participantes, así como el desarrollo de técnicas de comunicación eficientes.

Dentro de la planificación de las actividades a desarrollar, se tomarán en cuenta todas las actividades que permitan mejorar el accionar de los actores participantes.

Mediante la organización se determinarán las funciones que realizarán los actores participantes para una mejor prestación de servicios mediante la aplicación de valores que les permita ser competitivos en el entorno que se desenvuelven.

A partir de la ejecución se podrán desarrollar proyectos enfocados a mejorar el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores para mostrar mayor habilidades en las actividades que se ejecutan y a su vez que contribuya a fortalecer el comportamiento de los actores participantes. Asimismo el control y la evaluación de las actividades desarrolladas permitirán realizar retroalimentación de las estrategias que presenten dificultad al momento de ser aplicadas. El proceso de control para la implementación del modelo se prevé realizarlo desde la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, con énfasis en la presencia directores de las instituciones educativas desde su punto de partida.

El modelo considera la necesidad de la conciliación de intereses entre los involucrados; priorizando sobre todo incorporar al Comité de Padres de familia y dentro de ellos al Consejo estudiantil, Gobierno Autónomo Descentralizado, Junta de la Niñez y Adolescencia, y los responsables de los circuitos; para la toma de decisiones respetando los criterios y teniendo en cuenta el bienestar del distrito y de los involucrados presentes en el modelo.

Las relaciones esenciales que se muestran en el Anexo 10, influyen en el funcionamiento del modelo y marcan vínculos entre sus componentes, estableciéndose relaciones entre sí, que lo caracterizan como sistema, a partir de la concepción general de la representación gráfica del modelo. El análisis

permite determinar lo que recibe y entrega cada uno de los componentes a partir de esas relaciones, lo cual permite una mejor comprensión de la concepción teórica del modelo y la metodología propuesta para su aplicación.

Dichas relaciones son:

- a) El entorno – Políticas a nivel zonal, Distrital, circuito - Procesos de gestión de la CO de servicio al cliente.
- b) Concertación de actores con énfasis en la presencia de todos los grupos étnicos – definición de políticas y estrategias para instituciones públicas del sector educativo.
- c) La Dirección distrital implementa la participación y concertación de las políticas y estrategias – controla y evalúa la gestión.

Los argumentos que justifican dicha posición están dados porque en ellas se pone de manifiesto la esencia de la gestión de la CO; es decir, su estrecho vínculo con el entorno; el rol que juegan los proceso y sus resultados en el mejoramiento del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores; su consideración como proceso en sí mismo y su vinculación con otros procesos institucionales, que permiten estar enfocadas al fortalecimiento del servicio al cliente mediante la integración interna y la adaptación externa de los actores involucrados.

Para la aplicación del modelo se deben cumplir las siguientes premisas:

- Voluntad política de los diferentes niveles del gobierno: es decir la aceptación del modelo por parte de la Dirección Distrital de Jipijapa – Puerto López, lo cual facilite la coordinación de la implementación del mismo con los otros niveles de gobierno.

- Compromiso del grupo de involucrados: Comprensión de la necesidad de lograr perfeccionar la gestión de la CO con un enfoque de integración y adaptación de los actores implicados en el proceso de gestión que conlleve a las instituciones públicas del sector educativo a una mejor prestación de los servicios al cliente.
- Procesos participativos hacia el interior de la localidad: Existencia de espacios y mecanismos para la participación de los grupos de involucrados en el proceso de gestión de la CO de servicio al cliente.
- Comunicación con involucrados la cual facilite el trabajo en equipo y participación efectiva de las instituciones públicas del sector educativo, por lo que es necesario el apoyo y acompañamiento en el proceso de gestión por los directivos de las mismas.

Objetivo del modelo: contribuir a la mejora de la gestión de la CO de prestación de servicios mediante el fomento de habilidades tales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores que definan las políticas y estrategias de CO de servicio al cliente, a partir del involucramiento de los actores implicados y de la articulación entre intereses de nivel distrital.

El modelo propuesto tiene como orientación responder a las políticas nacionales bajo enfoque de integración interna y adaptación externa de actores involucrados, recogidas de la Constitución de la República del Ecuador (2008), Ley Orgánica de Educación e Interculturalidad, Plan decenal y otros documentos oficiales y del Plan Nacional para el Buen Vivir tomando como base sus objetivos y las prioridades nacionales, como es la erradicación de la pobreza, el cambio de la matriz productiva y la conservación del patrimonio, políticas a las que se

articula el proceso de gestión de la CO, que se inicia con la caracterización del territorio para conocer los procesos de gestión de la CO de servicio al cliente (entradas), para pasar al diseño de proyecto para la gestión de la CO de servicio al cliente (salidas).

En el siguiente acápite, se brinda una explicación detallada de la metodología propuesta para la implementación del Modelo teórico planteado.

3.4. Metodología propuesta para la implementación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente

Una vez diseñado el modelo de gestión de la CO de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, se acometió la concepción y diseño de la metodología para su implementación, la cual responde a las exigencias y particularidades del mismo. A su vez está compuesta por los siguientes elementos:

I. Objetivo: Contribuir a la implementación del Modelo de Gestión por parte de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

II. Objeto: La gestión de la CO de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.

III. Responsable de la implementación y control: Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

IV. Fases: I. Planificación de las actividades a desarrollar II. Organización de las actividades III. Ejecución de las actividades y IV. Control y evaluación de las actividades implementadas.

En la Tabla 3.1 se presenta la descripción de la metodología para la implementación del modelo, considerando etapas y pasos. La misma tiene una

secuencia de cuatro fases que implican un total de doce pasos, los que permitirán, desde la dirección distrital, gestionar la CO de servicio al cliente como parte determinante en las instituciones públicas educativas.

Tabla 3.1. Metodología para la implementación del modelo

ETAPAS	OBJETIVOS	PASOS	ACTIVIDADES QUE INVOLUCRAN
ETAPA I. Planificación de actividades a desarrollar para el mejoramiento de la cultura organizacional de servicio al cliente	Obtener la preparación requerida de los involucrados a corto, mediano y largo plazo en el proceso de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente y la verificación del cumplimiento de las premisas establecidas para la aplicación del modelo	Paso 1	Identificación y creación del equipo de trabajo
		Paso 2	Cumplimiento de las premisas del modelo
		Paso 3	Determinación del FODA de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López.
		Paso 4	Definición de las actividades a desarrollar por parte de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López y sus instituciones educativas para la implementación del modelo de gestión.
ETAPA II. Organización de actividades de cultura organizacional planificadas	Elaborar un Manual de procedimiento para un mejor funcionamiento de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa- Puerto López.	Paso 5	Determinación de los responsables de la ejecución y control de las actividades planificadas.
		Paso 6	Establecimiento de las relaciones de trabajos internos y externos y del sistema informativo vinculadas a la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente.
		Paso 7	Diseño de instrumentos (Manual

			de procedimientos) para involucrados.
ETAPA III. Ejecución de actividades de cultura organizacional propuestas	Diseñar proyectos para la dirección distrital que permitan mejorar las relaciones internas y externas basadas en la cultura organizacional.	Paso 8	Implementación de actividades de capacitación y/o innovación con actores implicados en las temáticas inherentes a la aplicación del modelo.
		Paso 9	Diseño y ejecución de proyectos dirigidos a la mejora de la cultura organizacional de servicios al cliente.
ETAPA IV. Control y evaluación en la implementación actividades de la cultura organizacional	Evaluar el impacto de la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente mediante indicadores que faciliten de manera sistemática la retroalimentación de la metodología.	Paso 10	Creación de variables e indicadores para la evaluación de las habilidades que se pretenden fomentar
		Paso 11	Medición y análisis de indicadores.
		Paso 12	Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

En cada etapa se plantea el objetivo general, sus respectivos pasos y la descripción del contenido esencial. Los objetivos específicos de cada paso, así como las posibles técnicas a utilizar para su instrumentación, el responsable de la conducción del paso y el tiempo estimado para su consecución.

Etapas I. Planificación de las actividades a desarrollar para el mejoramiento de la CO de servicio al cliente

Paso 1. Identificación y creación del equipo de trabajo

Objetivo: Designar al equipo de trabajo de la dirección distrital y concienciar a sus instituciones públicas educativas sobre la problemática planteada para una mejor gestión de sus procesos.

Descripción: Se definirá un equipo de trabajo mediante elección, el cual estará a cargo de los involucrados de las instituciones públicas del sector educativo, que a su vez cumpla con determinadas características como valores éticos y morales, compromiso, responsabilidad, profesionalismo y que manifiesten interés en participaren la gestión e implementación del modelo de CO. El grupo contará con 15 miembros los cuales representarán a las 142 instituciones de educación pública.

Definido el equipo de trabajo en la dirección distrital, se procederá a la sensibilización (proceso de aproximación y concientización del problema existente dentro de la dirección distrital) a la vez que se darán a conocer los aspectos generales de la metodología a implementar. Se debe hacer referencia a la necesidad del cambio en base a cómo gestionar, dar soluciones a conflictos, determinar roles y lograr la concertación entre los involucrados. En la ejecución del mismo estarán de responsables el investigador y directivos de la dirección distrital. La selección del grupo tendrá una duración de 15 días.

Técnicas a utilizar:

Revisión documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas, talleres y conferencias.

Paso 2. Cumplimiento de las premisas del modelo

Objetivo: Adecuar las premisas del modelo a los requerimientos de la estrategia de desarrollo de la dirección distrital.

Descripción: Este paso consiste en la adecuación de las premisas del modelo a las proyecciones estratégicas de la dirección distrital. El mismo se desarrollará mediante la firma de un acta de compromiso con la dirección distrital para dar

cumplimiento con lo establecido en la Legislación ecuatoriana para el sector educacional. Otra actividad para el acondicionamiento de las premisas del modelo será impulsar diversas actividades de acuerdo a la visión y misión de la dirección distrital para el fortalecimiento del servicio que brindan los trabajadores de sus instituciones educacionales a los clientes. Para evaluar el proceso de adecuación de las premisas se contará con la presencia del investigador y equipo de trabajo escogido por los involucrados, este paso tendrá una duración de 15 días.

Técnicas a utilizar:

Revisión documental, cuestionario (entrevista) y talleres

Paso 3. Determinación del FODA de la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la dirección distrital y sus instituciones educacionales para un mejor funcionamiento de este sector.

Descripción: En este paso se analizarán los aspectos esenciales como los valores, el trabajo en equipo, el liderazgo que se crean en torno a la dirección distrital y sus instituciones educacionales, por lo cual es necesario indagar para conocer cómo se relacionan los individuos y los grupos. Se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la dirección distrital en cuanto a la CO. Para realizar el respectivo diagnóstico se deberá contar con la participación del investigador y equipo de trabajo, el paso tendrá una duración de 15 días.

Técnicas a utilizar:

Revisión documental, encuesta (entrevista) y talleres

Paso 4: Definición de las actividades a desarrollar por parte de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López y sus instituciones educativas para la implementación del modelo de gestión

Objetivo: Definir las actividades a realizar por cada una de las instituciones involucradas.

Descripción: En este paso se debe ordenar y explicar la información obtenida, y se identificarán acciones específicas para mediante su implementación, alcanzar las mejoras de la CO de servicio al cliente esperadas.

Para el diseño de las actividades se deberá responder a determinadas particularidades, que contemplará las actividades de la CO en base a la comunicación efectiva, fomento de los valores, liderazgo, y trabajo en equipo de las instituciones públicas educativas. Para la planificación de las actividades se contará con el equipo de trabajo, el director de la dirección distrital y la investigadora. La planificación se desarrollará durante 30 días.

Técnicas a utilizar:

Revisión documental y talleres

Etapas II. Organización de las actividades de cultura organizacional planificadas

Paso 5. Determinación de los responsables de la ejecución y control de las actividades planificadas

Objetivo: Identificar los responsables de las actividades que deberán realizarse para alcanzar el objetivo del modelo.

Descripción: Este paso consiste en la identificación de las actividades que la dirección distrital y los otros actores participantes realizarán para brindar un

mejor servicio a los clientes, de las cuales depende una atención rápida y oportuna, motivación, responsabilidad, infraestructura entre otras actividades que están vinculadas a la CO.

Estos elementos deben ponerse de manifiesto para una mejor prestación de los servicios, los cuales deben responder a los intereses de los clientes diferenciándolos de los demás. Asimismo se debe contar con un diagrama de proceso para dar soluciones a los problemas que se presentan diariamente, el mismo que garantizará la gestión de CO de servicio al cliente. Para determinar las relaciones de tareas de los trabajadores se contará con las competencias de un experto para la elaboración del mismo, así como con el asesoramiento de la investigadora. El paso tendrá una duración de 30 días.

Técnicas a utilizar:

Revisión documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas y criterio de expertos

Paso 6. Establecimiento de las relaciones de trabajo internas y externas vinculadas a la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente

Objetivo: Establecer las relaciones de trabajo internas y externas con los directivos de la dirección distrital, vinculados a la gestión de la CO.

Descripción: Este paso permitirá establecer las relaciones de trabajo necesarias para mejorar la CO de servicio al cliente en la dirección distrital, involucrando tanto a sus directivos y sus trabajadores. Se contará con la participación del equipo de trabajo y el asesoramiento del investigador y tendrá una duración de 15 días.

Posibles técnicas

Revisión documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas y criterio de experto

Paso 7. Diseño de instrumentos (Manual de procedimientos) para involucrados

Objetivo: Elaborar Manual de procedimientos para fortalecer las funciones y actividades que se ejecutan en la dirección distrital y sus instituciones educativas.

Descripción: De acuerdo con este paso se elaborará un Manual de procedimientos, el cual constituye un conjunto de medidas que norman el trabajo institucional con respecto a la CO de servicio al cliente. Este manual de procedimiento constituye una guía para el trabajo en la dirección distrital y sus instituciones subordinadas. Este paso tendrá una duración 30 días y contará con el apoyo del investigador y el equipo de trabajo.

Técnicas a utilizar:

Criterio de experto, talleres y revisión documental

Etapas III. Ejecución de las actividades de cultura organizacional propuestas

Paso 8. Implementación de actividades de capacitación y/o innovación con actores implicados en las temáticas inherentes a la aplicación del modelo

Objetivo: Implementar actividades de capacitación en las temáticas de gestión, cultura de servicio, cultura organizacional de servicio al cliente, entre otras, dirigidas a los actores participantes en la dirección distrital y sus instituciones educativas.

Descripción: Dentro de este paso se diseñarán e implementarán proyectos dirigidos a la capacitación de los involucrados en las temáticas de interés del modelo (liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de comunicación, valores, servicios al cliente: básicamente con los elementos de atención al cliente, y la

calidad de los servicios). Estos proyectos estarán dirigidos por expertos en conjunto con el investigador de acuerdo a las temáticas planteadas y tendrán una duración de tres meses. De forma general la capacitación deberá ser un proceso que se repita periódicamente (frecuencia anual) a fin de lograr la sostenibilidad en el proceso de mejoras de los servicios al cliente por parte del sector educacional público.

Técnicas a utilizar:

Selección de expertos, talleres, conferencias especializadas, charlas y revisión documental

Paso 9. Diseño y ejecución de proyectos dirigidos a la mejora de la cultura organizacional de servicios al cliente

Objetivo: Implementar proyectos para la gestión de la CO de servicio al cliente en la dirección distrital y sus instituciones públicas educativas.

Descripción: Mediante este paso se diseñarán y ejecutarán proyectos con acciones concretas para llevar a cabo integralmente el proceso de mejoras de la CO de servicio al cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos. Es preciso que el equipo de trabajo encargado para la gestión de la CO de servicio al cliente diseñe proyectos dirigidos al fortalecimiento en el cumplimiento de la misión de la dirección distrital y sus instituciones educativas a través de la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, y el fomento eficiente de los valores.

Estos proyectos deberán contar con la aceptación de todos los actores participantes. Este paso contará con la participación de la investigadora,

expertos previamente seleccionados y con el grupo de trabajo previamente creado, el mismo tendrá una duración de 8 a 12 meses.

Técnicas a utilizar:

Tormenta de ideas, trabajo en equipo y revisión documental

Etapas IV. Control y evaluación en la implementación actividades de la cultura organizacional

Paso 10. Creación de variables e indicadores para la evaluación de las habilidades que se pretenden fomentar

Objetivo: Definir variables e indicadores para evaluar la efectividad de la implementación del modelo de CO de servicio al cliente.

Descripción: En este paso se identificarán las variables e indicadores (Anexo 11) mediante los cuales se evaluará el proceso de implementación del modelo de CO de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López. Este paso contará con el apoyo de la investigadora y del equipo de trabajo y tendrá una duración 15 días.

Técnicas a utilizar:

Criterio de Expertos, revisión documental y encuesta (cuestionario)

Paso 11. Medición y análisis de indicadores

Objetivo: Implementar herramientas de medición que permitan detectar las desviaciones y posibles correcciones a ejecutar para el perfeccionamiento del modelo.

Descripción: Los indicadores se evaluarán de forma sistemática, como mínimo una vez al año. Los mismos serán medidos por el equipo de trabajo para constatar su comportamiento mediante una ficha de control previamente

elaborada. La implementación de los indicadores será responsabilidad del equipo de trabajo, el cual podrá contar con el asesoramiento de la investigadora de ser necesario. Este proceso de evaluación deberá realizarse periódicamente mientras el modelo se utilice en la dirección distrital y sus instituciones educativas.

Técnicas a utilizar:

Trabajo en grupo, Método Delphi y estadística descriptiva

Paso 12. Retroalimentación

Objetivo: Realizar la retroalimentación de los resultados de implementación del modelo diseñado y su metodología de aplicación.

Descripción: Con este paso se socializarán mediante talleres los resultados de la implementación del modelo a fin de darle solución a posibles problemas que se pudieran presentar en la aplicación del mismo.

La retroalimentación permitirá: modificar, introducir nuevas actividades, controlar y verificar los componentes del modelo y lograr resultados en la gestión de CO de servicio al cliente en las instituciones públicas del sector educativo. La retroalimentación se hará anualmente y será responsabilidad de la dirección distrital y podrá contar con el asesoramiento de la investigadora.

Técnicas a utilizar:

Trabajo en grupo, revisión documental y talleres

3.5. Validación del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

Mediante el método de expertos o Delphi por rondas, se realizó la validación del modelo propuesto, el cual ha sido dirigido al mejoramiento del funcionamiento de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López y sus instituciones públicas educativas con respecto al liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, y valores a partir de la integración interna y la adaptación externa de los clientes, con el objetivo de que los servicios que se brindan sean eficientes, y que conduzcan a las instituciones al desarrollo.

Para la realización de la validación se siguió el siguiente procedimiento:

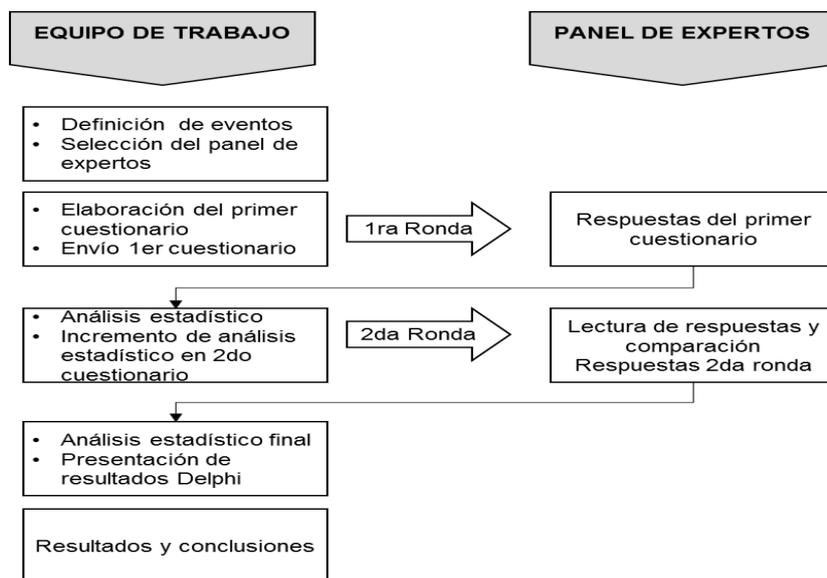


Figura 3.3. Esquema de la metodología Delphi
Fuente: Elaboración propia

Se debe destacar que para la ejecución de este procedimiento previamente se seleccionó y capacitó un Panel de expertos y se logró su compromiso con el proyecto. Para la selección del Panel de expertos se utilizó el coeficiente de

competencia, mediante la aplicación de encuesta de autovaloración (Anexo 12). En el anexo 13 se ofrecen las puntuaciones usualmente utilizadas para la valoración de las fuentes de argumentación (Romero et al. 2011).

Una vez aprobado por el equipo de trabajo de la presente investigación, se efectuó un proceso de instrucción (20 horas) sobre gestión de CO. En esencia, los expertos fueron instruidos con las concepciones más relevantes respecto a los fundamentos teóricos, componentes y relaciones esenciales del modelo y lo necesario de la investigación realizada por la autora hacia el experto.

Fue un entrenamiento participativo muy interactivo, recurriéndose a redes sociales personalizadas. Se concluyó la instrucción con la presentación de los análisis y reflexiones de cada experto mediante el envío del modelo propuesto y demás material en formato electrónico a cada uno.

La composición del panel es decisiva ya que puede perturbar los resultados obtenidos. No existe regla al respecto, depende de la disponibilidad de los sujetos a considerar expertos y está en relación con lo más o menos inexplorado por la ciencia o la profesión sobre gestión de CO de servicio al cliente. En este sentido López (2018), expresa que el método Delphi no exige una muestra de expertos representativa de una población determinada, es decir, no hay normas específicas respecto al número de participantes. Si el número de expertos fuera demasiado pequeño — inferior a 7— no se puede considerar que la información ofrecida sea representativa, es decir que debe contarse como mínimo con 7 expertos.

En efecto, como se desprende del estudio de López, el tamaño del panel dependerá del objeto que se pretenda alcanzar y de los recursos disponibles,

dado que las muestras grandes implican mayor complejidad en su desarrollo y un mayor coste en términos de recursos. Así considera que en un grupo homogéneo (presente investigación) necesita una muestra más pequeña, de 15 expertos. El índice de error en las previsiones, se reduce a medida que se incrementan la cantidad de expertos, hasta situarse en valores del 5% como cota superior, para un total de 15 sujetos.

Para el presente estudio se identificaron 21 profesionales (Doctores, Magísteres y especialistas) a los cuales se le calculó el Coeficiente de competencia, el cual se efectúa a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación, así como de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido (Cabero y Barroso, 2013). En el Anexo 14 se presentan los resultados obtenidos, a partir de los cuales fueron seleccionados 19 expertos, encargados de la validación posterior del modelo y su metodología de aplicación.

Mediante este primer cuestionario (Anexo 15) se pretendió recoger las opiniones cualitativas de los participantes mediante criterios de carácter cuantitativo (Konow y Pérez, 1990; Landeta, 1999). Para el análisis de resultados en el presente cuestionario se considera la leyenda (**A**= Muy Bien, **B** = Bien, **C** = Regular, **D** = Mal) que en lo posterior para el análisis solo se expresara por sus literales (A, B, C y D).

De acuerdo a lo graficado en la Figura 3.4, para la Pregunta 1 del primer cuestionario, un 52,63% de los expertos catalogan de buena a muy buena la representatividad en el modelo de las actividades claves y/o críticas en la prestación de servicio al cliente por parte de las instituciones educativas. El

restante 47,37% de los expertos manifiestan no sentirse totalmente conformes con esa representatividad. Para esta pregunta dado el alto por ciento de insatisfacción, se decide socializarla nuevamente en el segundo cuestionario a aplicar.

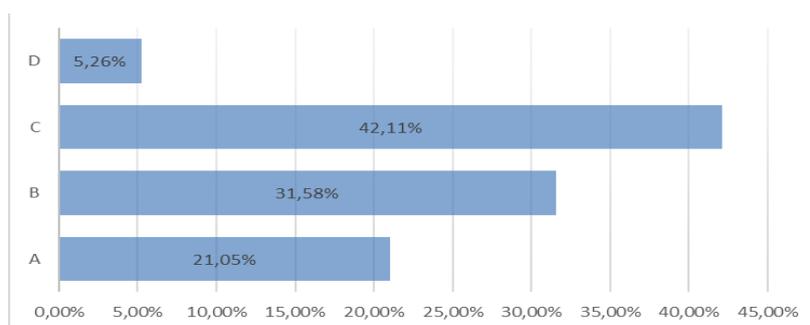


Figura 3.4. Análisis porcentual de consenso Pregunta 1
Fuente: Elaboración propia

La Figura 3.5 muestra que un 84,21% de los expertos califica de buenos a muy buenos los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión de la CO de servicio al cliente en las Instituciones públicas del sector educativo. Por consiguiente a partir del alto grado de satisfacción mostrado por los expertos se considera no necesario someter a nueva consulta de los mismos este tópico.

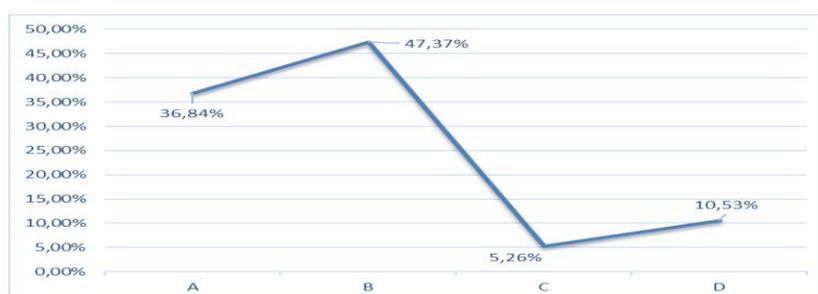


Figura 3.5. Análisis porcentual de consenso Pregunta 2
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.6 se muestran las consideraciones de los expertos con respecto a la pregunta 3 del cuestionario. De la misma se observa que un 68,42% de estos expertos muestran su grado de satisfacción con los componentes del modelo de

gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo. No obstante, al observar los resultados de manera general, la autora considera que se debe agregar la pregunta en el segundo cuestionario para que el grupo de experto ratifique o rectifique su respuesta.

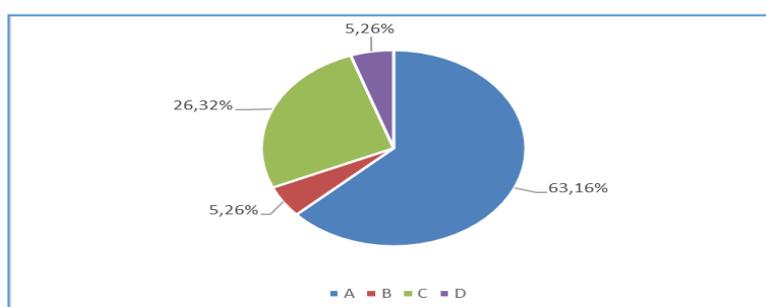


Figura 3.6. Análisis porcentual de consenso Pregunta 3
Fuente: Elaboración propia

Con relación a la Pregunta No. 4 sobre si el modelo propuesto permitiría mejorar el liderazgo, comunicación, y trabajo en equipo, un 89,48% de los expertos contestaron que las bondades del modelo y su posible impacto en el sector educativo del distrito estudiado se pueden catalogar de bueno a muy bueno. La autora considera que no es necesario reconsiderar esta pregunta nuevamente. .

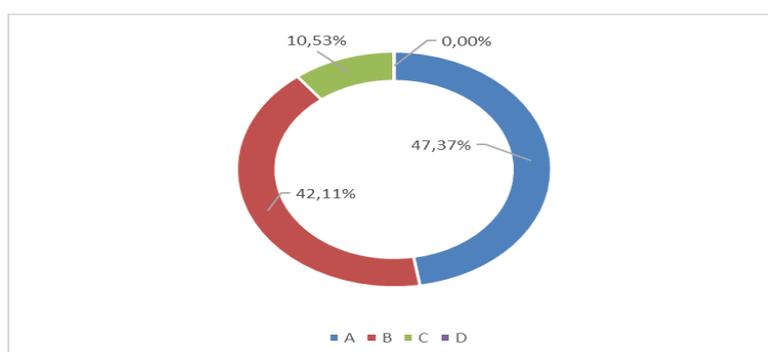


Figura 3.7. Análisis porcentual de consenso Pregunta 4
Fuente: Elaboración propia

Los expertos expresan su nivel de satisfacción (63,16% Muy Bueno y 26,32% Bueno), con respecto a que el modelo debe permitir la integración interna y adaptación externa de los clientes, tal como se muestra en la Figura 3.8. A partir

de que el 89,48% de los expertos se sienten satisfechos con las bondades del modelo, la autora considera no volver a preguntar a los expertos para tener una segunda opinión que certifique lo aportado en la Ronda 1.

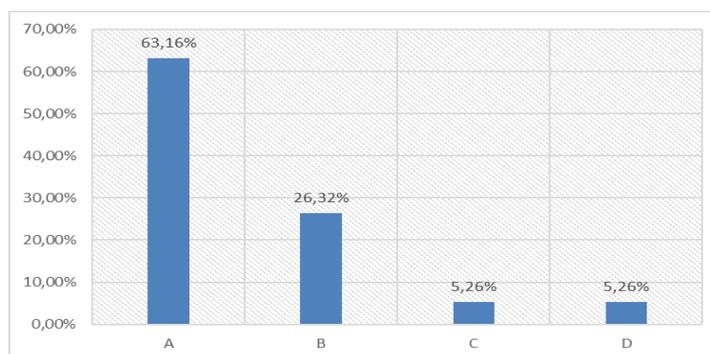


Figura 3.8. Análisis porcentual de consenso Pregunta 5
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la Pregunta 6, el 84,21% de los expertos (Figura 3.9), exponen que la implementación del modelo permitirá mejorar los procesos de gestión de la CO y por consiguiente la prestación de servicios a los clientes de las instituciones educativas. A partir de este alto nivel de satisfacción no se considera necesario volver a poner en consideración de los expertos este tópico por segunda ocasión.

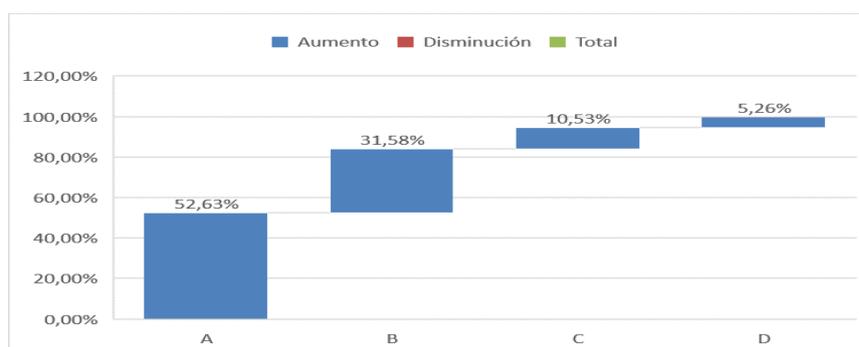


Figura 3.10. Análisis porcentual de consenso Pregunta 6
Fuente: Elaboración propia

Sobre la respuesta a la Pregunta 7 “si se considera que el modelo propuesto debe tener como salida: proyectos de gestión de la CO de servicio al cliente”, el 78,95% de los expertos (Figura 3.10) muestran su conformidad con la importancia del proyecto para lograr un servicio de atención al cliente con la mejor calidad por parte de la dirección distrital. No se considera necesario incluir nuevamente este aspecto en una segunda ronda de consulta a los expertos a partir del alto nivel de satisfacción logrado en las respuestas de la primera ronda.

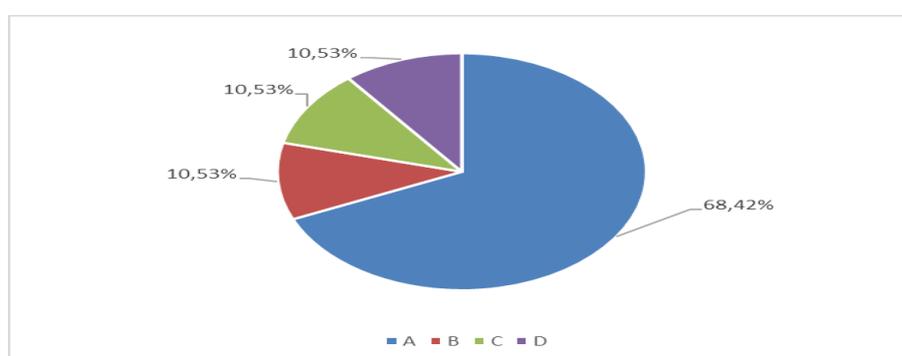


Figura 3.10. Análisis porcentual de consenso Pregunta 7
Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de la encuesta a expertos, se presenta la Tabla 3.2., donde se muestra la mediana del consenso para cada uno de los niveles de satisfacción contemplados en la encuesta. De forma general, la finalidad de esta primera ronda lo fue el obtener el pensamiento consensuado del grupo de expertos, específicamente consolidar el pensamiento del grupo y comunicar a todos los participantes la información obtenida para justificar la realización de una segunda ronda con las preguntas donde el consenso no fue el esperado con respecto a la efectividad del modelo. En este sentido, la tabla presenta el menor y mayor consenso respecto al criterio de los expertos. Tomando en consideración que la mediana de consenso presenta sus máximos valores para los casos de las opciones “Muy Bien” y “Bien”, es que se decide ejecutar una

segunda ronda para poder llegar a conclusiones más ajustadas a las necesidades del modelo planteado solo para el caso de las preguntas 1 y 3 del cuestionario, las cuales se refieren a:

No. 1: ¿Cómo considera al nivel de representación que poseen las actividades claves y/o críticas de servicios al cliente en el modelo que se le presenta?, y

No. 3: ¿Cómo considera los componentes del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo?

Tabla 3.2. Comportamiento de consenso Ronda 1

<i>Criterio</i>	<i>Menor consenso</i>	<i>Mayor consenso</i>	<i>Mediana consenso</i>
A= Muy Bien	21,05%	68,42%	52,63%
B = Bien	5,26%	47,37%	31,58%
C = Regular	5,26%	42,1%	10,53%
D = Mal	0,00%	10,53%	5,26%

Fuente: Elaboración propia

La Figura 3.11., presenta una representación gráfica del comportamiento de cada pregunta con respecto a los criterios emitidos por los expertos. Como se ve de la figura, en todas las preguntas los niveles de “Muy Bien” más los de “Bien” sobrepasan a los de “Regular” más “Mal”, solo para el caso de las preguntas 1 y 3 la diferencia no es tan amplia por lo que se decidió para ambas realizar una segunda ronda de encuesta.

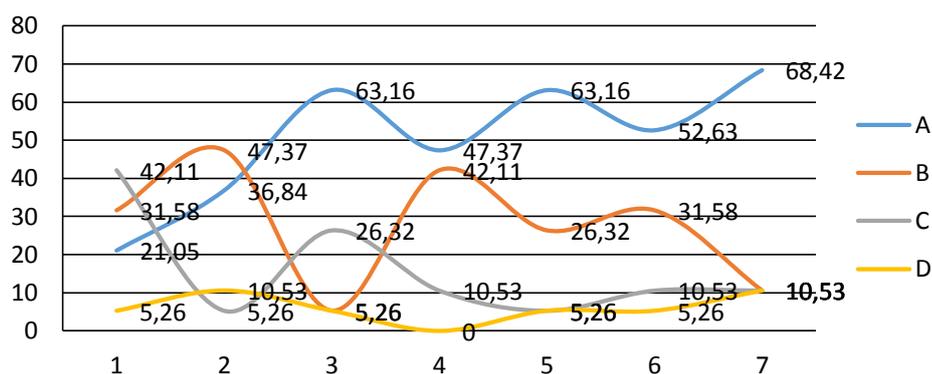


Figura 3.11. Comportamiento de preguntas
Fuente: Elaboración propia

En esta segunda fase se envió el segundo cuestionario (Anexo 16), ligeramente modificado en el caso de las preguntas 1 y 3 de forma tal que resulten más comprensibles para los expertos, junto con la información estadística obtenida de la primera ronda de respuestas (Anexo 17), detallando además sus respuestas individuales en la primera ronda y los resultados del grupo (frecuencias, moda y mediana). Con ello se pretendió que los expertos reconsideraran su respuesta inicial a partir de las respuestas del grupo, aproximándonos así a un posible consenso en las respuestas. Se realizó análisis de estabilidad el cual se considera que existe cuando la diferencia entre ambos coeficientes sea de $\pm 0,1$, este criterio fue establecido basado en estudios del Método *Delphi* cuando se usa este coeficiente (Landeta, 1999; Ortega, 2008).

Las preguntas presentadas en la segunda ronda quedaron conformadas de la siguiente forma:

No. 1: ¿Considera Uds. que las actividades claves y/o críticas del servicio al cliente en la dirección distrital se encuentran bien representadas en el modelo que se propone?

No. 3: ¿Considera Uds. adecuados y pertinentes los componentes del modelo de

gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo que se propone?

En las Figuras 3.12 y 3.13 se presentan los criterios de los expertos sobre las dos preguntas del Cuestionario 2. La Figura 3.12 muestra que para el caso de la Pregunta 1 el nivel de respuesta tiende a expresar un nivel medio de satisfacción de los expertos, de acuerdo a sus respuestas (57,89% expresó sentirse bastante satisfechos y un 26,32% señaló sentirse medianamente satisfechos con la representación de las actividades claves y críticas del servicio al cliente en el modelo que se analiza). Para esta segunda ronda, el nivel de satisfacción creció con respecto a los resultados de la primera, por lo que las expectativas han sido alcanzadas para la presente investigación.

Para el caso de la Pregunta 4 el 78,95% de los expertos manifestó sentirse Bastante satisfechos con la adecuación y pertinencia de los componentes del modelo de gestión de la CO de servicio al cliente de Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López, y un 5,26% de los mismos refirió sentirse medianamente satisfechos, por lo que para esta pregunta las expectativas planteadas se cumplen adecuadamente.

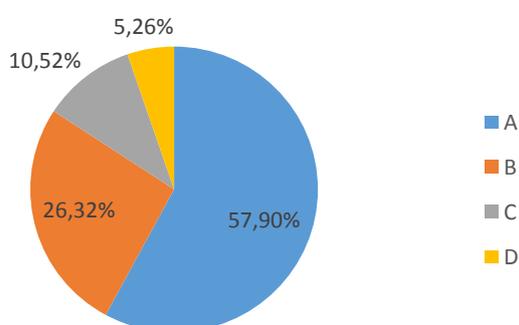


Figura 3.12. Pregunta 1 Cuestionario 2
Fuente: Elaboración propia

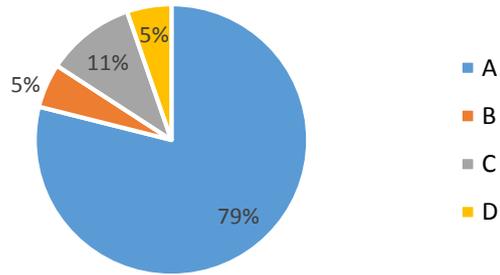


Figura 3.13. Pregunta 3 Cuestionario 2
Fuente: Elaboración propia

El análisis de fiabilidad realizado, permitió estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen dichas escalas. Se aplicó el modelo de consistencia interna Alfa (Cronbach), según Domínguez-Lara y Merino-Soto, (2015) basado en la correlación entre elementos promedio. La fiabilidad obtenida es de un 0,910, lo cual significa que el modelo de gestión de CO diseñado es viable para los efectos propuestos.

Los resultados de comparación entre el cuestionario uno y el cuestionario dos (en este caso solo para las Preguntas 1 y 3), permitió calcular la concordancia, entre el nivel de respuesta para ambos cuestionarios. De acuerdo al nivel de satisfacción obtenido para ambas preguntas en el Cuestionario 2, la concordancia entre ellas con respecto al Cuestionario 1, superan el rango de $\pm 0,1$, lo que significa que existe concordancia altamente significativa entre las diferentes respuestas emitidas por parte de los expertos en los diferentes cuestionarios para precisar el modelo de gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo. Es interesante mencionar que, si bien estos cálculos estadísticos son propuestos como fórmula para decidir el final del Delphi, también se utilizan para el análisis de las respuestas en busca

de la interpretación de los resultados, (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016).

Los expertos con una media de 1,63, consideró que las actividades claves y/o críticas de servicios al cliente influyen en el funcionamiento orgánico de la institución de manera “Bastante satisfechos”.

Los expertos precisan además que el modelo de gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo, se caracteriza por su adecuabilidad y pertinencia, ya que está orientado a la prestación de servicio, sobre un criterio abarcador, al permitir mejorar el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y los valores.

Como se puede observar, el grado de consenso entre las opiniones de los expertos fue bastante elevado, con lo cual queda justificada la validez del modelo y su metodología de implementación de acuerdo al criterio de estabilidad.

Se da por concluida la consulta cuando se ha conseguido el grado de estabilidad y consenso deseado entre las opiniones de los participantes: esto se realizó mediante el análisis de los resultados obtenidos en el segundo cuestionario y su comparación con los resultados obtenidos en el primer cuestionario.

En la Tabla 3.3 se observa el argumento de los expertos a través de una distribución estadística la cual contempla la mediana, desviación típica y coeficiente de variación de cada ronda y que está determinada por las respuestas de los expertos dentro de los criterios propuestos en las escalas de los cuestionarios. Para una escala de 1 a 4 como es el presente caso, un alto grado de consenso es considerado cuando las respuestas del 70% de los encuestados se agrupan en un rango de dos valores (Ulschak, 1983). En este

sentido, se observa que la variación está dada entre los valores de la escala: A (Bastante satisfecho) y B (Medianamente satisfecho).

Tabla 3.3. Análisis de resultados Delphi

PREGUNTA	RONDA 1		RONDA 2		Coeficiente de Variación circulación 1	Coeficiente de Variación circulación 2	Diferencia	Criterio principal del CONSENSO
	Mediana	Desviación Típica	Mediana	Desviación Típica				
1	2,36	0,885	1,63	0,902	0,37	0,55	(0,18)	A
2	1,75	0,937	0	0	1,87	0	(0,00)	A
3	1,32	0,592	1,25	0,902	0,45	0,72	(0,27)	A
4	1,59	0,684	0	0	2,32	0	(0,00)	A
5	1,41	0,841	0	0	1,68	0	(0,00)	A
6	1,56	0,885	0	0	1,76	0	(0,00)	A
7	1,40	1,065	0	0	1,31	0	(0,00)	A

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar las diferencias entre mediana y variaciones, así como frecuencias, entre ambos cuestionarios, los resultados fueron los siguientes:

En general los expertos han realizado una valoración más baja en el nivel de representación que considera que posee las actividades clave y/o críticas de servicios al cliente (Pregunta 1), tal como mostraron las medias calculadas donde consideran estas actividades Medianamente satisfecho.

Los expertos precisaron que el modelo de gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo, se caracteriza por su integralidad y profundidad, ya que está orientado a la prestación de servicio, sobre un criterio abarcador, al potenciar el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo en la dirección distrital. Además, por su adaptabilidad a partir de la integración interna y adaptación externa de los clientes de la referida dirección distrital con

el entorno, hace que los servicios finales que la misma brinda sean eficientes, y que por consiguiente conduzcan a las instituciones educativas al desarrollo, a través de un funcionamiento dinámico de las mismas.

Los expertos exponen igualmente, que el modelo propuesto se constituye en una herramienta de dirección imprescindible en las actividades que ejercen las instituciones públicas del sector educativo, y que el mismo se convertirá en un medio a través del cual la gestión de la CO de servicio al cliente pueda contribuir a la integración interna y adaptación externa en el sector educativo de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López de Ecuador.

La autora considera que no es propósito discutir sobre el criterio de expertos, sino más bien, la intención es reflexionar sobre el método empleado para lograrlo. Este representó un ejercicio interesante que tiene diversidad de aplicaciones. La posibilidad de contar con un conjunto de opiniones de expertos proporcionó elementos para tomar decisiones a fin de mejorar y verificar la hipótesis planteada en el modelo propuesto. Sin embargo, es menester realizar una validación parcial de la metodología en la Dirección Distrital de Jipijapa – Puerto López que permita profundizar en las bondades y los riesgos de este tipo de procedimientos.

3.6. Validación parcial de la metodología en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

La implementación parcial de la metodología se desarrolló en la Dirección Distrital de Jipijapa – Puerto López de la provincia de Manabí. La selección de la dirección distrital para la validación parcial se debe a que existe una cantidad de instituciones públicas y privadas del sector educativo que se dedican a la

prestación de servicios, a su vez se cuenta con una universidad que acoge a estudiantes de diferentes cantones del país.

La Dirección Distrital Jipijapa - Puerto López se encuentra ubicada en la calle Colón y Tungurahua, antigua Escuela Víctor Manuel Nieto, tiene como misión: Controlar técnica y administrativamente la gestión documental, archivo y atención ciudadana, por medio de políticas, normativas, protocolos, objetivos y estrategias que garanticen la atención eficiente, eficaz y oportuna al usuario interno y externo.

La misma cuenta con 162 instituciones de las cuales 143 son fiscales, 1 municipal, 14 particulares, 2 fiscomisional y 2 escuelas especiales, estas se encuentran ubicadas en las parroquias urbanas y rurales de los cantones Jipijapa y Puerto López.

En cuanto al funcionamiento de la dirección distrital se puede decir que debe cumplir con diferentes servicios (Ver Anexo 18) y los clientes puedan acceder a realizar cualquier tipo de trámite.

Para la validación parcial de la metodología se tendrá en cuenta la primera etapa y sus cuatro pasos correspondientes.

Paso 1. Identificación y creación del equipo de trabajo

En primer lugar, se identificaron a los involucrados que tienen mayormente influencia en la gestión de la CO de servicio al cliente de las instituciones públicas educativas y que deberían integrar el equipo de trabajo, la misma deben trabajar en conjunto con la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López. Esta selección se realizó en reuniones mantenidas con los directivos del sector educativo las cuales se llevan a cabo cada mes para dar información sobre avances

relacionados con la administración, lo pedagógico, lo social y cultural. Para la selección del equipo de trabajo (Anexo 19) se tomó en consideración características (Anexo 20) que permitirá fortalecer las actividades a desarrollar, una vez que se obtuvo el aval de los directivos del sector educativo se procedió a seleccionar al equipo de trabajo (15 involucrados, los cuales son directores de instituciones públicas). Una vez que se obtuvo el equipo de trabajo se tomaron en consideración medidas para una mejor participación de los involucrados, para lo cual se desarrollaron actividades de capacitación con el fin de familiarizarlos con la CO de servicio al cliente.

El proceso de capacitación se ejecutó mediante trabajo grupal para determinar las principales expectativas que los involucrados tienen acerca de la CO en la dirección distrital (Anexo 21). Asimismo se desarrollaron talleres para obtener mayor información sobre los procesos que se ejecutan dentro de la dirección distrital. Entre otras se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Concienciar a los involucrados de la importancia de la CO.
- ✓ Desarrollar campañas sobre los valores, trabajo en equipo, comunicación para fortalecer el desempeño institucional de los actores implicados.
- ✓ Incentivar a los involucrados a mejorar la prestación de servicio de una manera eficaz.
- ✓ Indagar sobre la prestación de servicio que se les oferta a los clientes.

Este proceso participativo permitió establecer un soporte para el acondicionamiento de las premisas a evaluar en el paso siguiente.

Paso 2. Cumplimiento de las premisas del modelo

Para el cumplimiento de las premisas se determinaron las funciones (Anexo 22) que debe desarrollar el equipo de trabajo seleccionado.

Premisa 1: Que las instituciones de educación pública sean las encargadas de brindar un servicio de calidad de acuerdo a lo establecido en la legislación ecuatoriana y la Ley Orgánica de Educación Intercultural, las mismas que encargan de la integración interna y externa de la sociedad, para una mejor formación académica y de servicios y dar solución a los disímiles problemas que se presentan por una mala gestión. A partir de un análisis realizado del modelo de gestión los actores implicados manifestaron su predisposición en la implementación del mismo, en el cual se promueve la integración, compromiso y participación, a la vez que se impulsa la comunicación, el trabajo en equipo, los valores, y el liderazgo, por lo que se procedió a la firma de un acta compromiso, para dejar constancia que existen responsabilidades de la dirección distrital en implementar el modelo para una mejor gestión de sus actores implicados y como lo exigen las leyes ecuatorianas.

Premisa 2: La disposición y el compromiso de los actores implicados en los diferentes talleres desarrollados, donde demostraron interés en mejorar sus relaciones tanto a nivel interno como externo, lo mismo que permitió conocer los problemas que ellos presentan al momento de brindar la atención al cliente. En estos talleres los actores reconocieron que la dirección distrital de educación pública quedaría expuesta a diversos problemas si la misma no cumple con las funciones establecidas en la legislación, lo que contribuyó a mejorar la participación en talleres relativos a CO enfocado a la prestación de servicio, y

poder mejorar sus competencias y habilidades requeridas para tal efecto. Para este trabajo se contó con el apoyo de los diferentes directores de las instituciones públicas quienes mostraron interés en continuar con el trabajo organizativo en lo referente a capacitación y trabajar en equipo sin discriminación alguna y los mismos conlleven hacer cada día mejores en la gestión que desarrollan en beneficio de la sociedad, demostrando en todo momento los valores, el liderazgo, la comunicación y sobre todo el trabajo en equipo que debe persistir en cada uno de ellos.

La dirección distrital está consciente de la importancia que tiene la gestión de la CO en la institución, lo cual permitirá que se ejecute la metodología diseñada, para dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y cumplir con la visión y misión de la institución.

Premisa 3: La participación de los actores es la parte fundamental en la gestión de la CO, ya que los mismos resultan vitales para desarrollar talleres de calidad. Estos talleres se efectuaron en las instalaciones de la dirección distrital y en ellos se demostró que los actores participantes están conscientes de la importancia que tiene el modelo de gestión para mejorar las relaciones internas y externas tanto de directivos, trabajadores como de los clientes.

La participación de los actores fue muy satisfactoria, mediante el trabajo grupal se pudo conocer las inquietudes que los mismos tienen en cuanto a la gestión que se debe desarrollar para obtener mejores resultado en la prestación de servicio, a su vez indicaron que este tipo de talleres se debería incluir a otras instituciones que muchas veces no prestan la atención adecuada en los procesos que se ejecutan. Los actores implicados sugirieron que se deben desarrollar

otras capacitaciones y talleres con otras temáticas donde no solo sean partícipes ellos, sino toda la comunidad educativa, para que conozcan la forma como desenvolverse dentro del entorno y ser en el futuro profesionales que aporten a una sociedad que gestione y resuelva problemas que continuamente se presentan por una mala planificación, organización y control de las actividades, todos basados en el Buen Vivir.

Premisa 4: Dentro de la dirección distrital se pudo observar que existe poca comunicación entre sus actores implicados, lo cual sirvió de base para desarrollar actividades que permitan fortalecer el trabajo en equipo. Una vez indagada la razón de la poca comunicación que existen entre ellos, se realizaron reflexiones del porque es importante mantener diálogo entre todos. Como principal resultado se tuvo el compromiso de todos los actores participantes en difundir el modelo de gestión de CO de servicio al cliente dentro y fuera de sus instituciones.

Paso 3. Determinación del FODA de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López

Dentro de este paso se realizó un análisis mediante talleres de la estructura organizacional, integración y comunicación, empoderamiento y sentido de pertenencia, liderazgo y motivación, lo cual permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Anexo 23) de la CO en la dirección distrital.

Se efectuó un análisis de la base de datos de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López, para determinar un inventario de las instituciones educativas

públicas con mayor población estudiantil que se dedican a la prestación de servicio (Anexo 24).

Paso 4: Definición de las actividades a desarrollar por parte de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López y sus institución educativa para la implementación del modelo de gestión

En este paso se diseñaron cuatro talleres, cada uno de los cuales responde a las necesidades de los directivos y trabajadores de la dirección distrital, los tópicos tratados fueron: valores éticos y morales, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo, factores claves de la CO para mejorar las funciones y procesos administrativos. (Anexo 25)

En este caso se utilizó un enfoque experiencial de aprender a aprender, talleres, y conferencias para que los actores implicados reflexionaran sobre el valor de estar en constante comunicación con las diferentes áreas de la dirección distrital, motivados en las actividades que desarrollan, y que exista la integración de los trabajadores. Con la evaluación de cada uno de los talleres se buscará visualizar aspectos positivos o negativos, de acuerdo a resultados obtenidos se realizará una retroalimentación de los temas donde se presenten las mayores dificultades. (Anexos 26 y 27). Con la finalidad de mejorar el proceso de capacitación los actores implicados deben tener en consideración lo que indica el instructivo. (Anexo 28).

Como resultado de la metodología, aplicada de forma parcial, se ejecutó hasta el paso cuatro, de la etapa 1, como se muestra en el Anexo 29.

A partir de la validación parcial de la primera etapa y sus cuatro pasos, se generaron un conjunto de cuatro tareas y se lograron un total de 18 resultados

derivados de la implementación parcial de la metodología, con lo cual la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López inició su desarrollo de una forma participativa, orientada a mejorar las estrategias institucionales, comunicación, liderazgo para la gestión de la CO de servicio al cliente.

A modo de resumen se destaca que el modelo diseñado de gestión de la CO de servicio al cliente involucra los componentes: principios, fronteras, premisas, objetivo y etapas como son: la planificación, organización, ejecución y control, lo cual contribuirá al mejoramiento del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y valores en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López. La metodología de aplicación conformada por etapas y pasos, permitió la implementación del modelo de gestión de CO de servicio al cliente. El modelo de gestión fue validado mediante criterio de expertos quienes coincidieron de forma unánime en calificarlo de aplicable en la dirección distrital estudiada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. A través de la fundamentación teórica y metodológica se constató que existen modelos de cultura organizacional y modelos de gestión de cultura organizacional, los cuales están enfocadas a empresas privadas y públicas, pero no a la gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente en instituciones educativas, lo que permitió el diseño de un nuevo modelo de gestión que permita mejorar las prestación de servicios, el mismo está dirigido a la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López.
2. Se constató como parte del proceso investigativo realizado, una insuficiente gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente, así como deficiencias de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, valores entre otras en la dirección distrital y en sus instituciones educativas.
3. Se diseñó un modelo de gestión de cultura organizacional enfocado a la prestación de servicio al cliente, que contribuye con su implementación a mejorar las funciones y procesos mediante la integración interna y la adaptación externa de los actores implicados en la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López.
4. Los expertos coincidieron que el modelo propuesto es aplicable a la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, y que el mismo permitirá la integración de sus miembros, así como la mejora de forma integral y eficiente de los procesos de gestión de la cultura organizacional que se desarrollan dentro de la dirección distrital, lo cual da como válida la hipótesis planteada.

5. Se validó parcialmente la primera etapa y sus cuatro pasos de la metodología de aplicación del modelo diseñado, en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López, determinándose que el modelo es de interés para la dirección distrital, y que su total implementación resultaría factible a partir de las expectativas de mejoras que de él se esperan.

RECOMENDACIONES

1. A la Dirección Distrital de Educación Jipijapa – Puerto López:

Concluir con la validación de las etapas 2, 3 y 4 de la metodología propuesta, con la finalidad de facilitar la implementación del modelo de gestión para la mejora de la prestación de servicio.

2. A directores de las instituciones públicas educativas:

Que se deben incluir programas de capacitación en la planificación que se realiza anualmente, lo cual contribuirá a mejorar las funciones de los trabajadores y que sirva de ejemplos para otras instituciones que se dedican a la prestación de servicio.

3. A instituciones de educación superior del país:

Que se continúen desarrollando investigaciones relacionadas con el soporte teórico y metodológico a partir de la gestión de cultura organizacional de servicio al cliente en instituciones públicas del sector educacional, las cuales aporten de manera efectiva a la obtención de resultados, mediante la planificación, organización, ejecución y control.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguerro, Inés. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación*. IPE-UNESCO Buenos Aires, consultora de la VVOB.
2. Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). Servicio al cliente. *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* México.
3. Aktouf, O. (1990). "El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo" [Paper]. *Quebec: Pul-eska Universidad EAFIT, Medellín, 1, p. 65-94*
4. Alabart, Y. (2001). Análisis histórico del comportamiento de algunas variables de la cultura empresarial en Cuba y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial. *Ponencia presentada en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial. Holguín. 20p.*
5. Alabart, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial Cubano. *Tesis en opción al grado científico de Doctor. Ciudad de la Habana.*
6. Alabart, Y. (2014). Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación. *Ponencia presentada en el III Congreso Internacional Red Pilares llevado a cabo en Brasil.*
7. Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias. Primera Edición. *Granica S.A.* Buenos Aire - Argentina.
8. Almuiñas R., J. L. y Galarza L. J. (2011). Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de

- Educación Superior. Universidad Estatal de Guayaquil, *Editora Eduquil. Ecuador*. (aprobado para su publicación).
9. Almuiñas R., J. L. y Galarza L., J. (2010). *Evaluación prospectiva*. Tema 3. Presentaciones en el Curso “Prospectiva en las Instituciones de Educación Superior”. CEPES, Universidad de La Habana, Abril. La Habana, Cuba.
 10. Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. *Escuela de Economía USAT Lambayeque* – Perú. Escuela de Economía USAT www.usat.edu.pe/carreras1/economia
 11. Apospori, E.; Nikandrou, I.; Panayotopoulou, L.; Papalexandris, N. y Stavrou, E. (2008). Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational Characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, num. 11, p. 2057-2078.
 12. Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). Un aporte a la Gestión Pública, Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública. *Córdoba – Argentina*.
 13. Arriola M. M. A., Salas R. É. y Bernabé G. T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
 14. Ávila, H. (2009). Análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 2(1), 19-30.
 15. Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205-224.
 16. Barker, B. (2005). Transforming schools: illusion or reality? 1. *School Leadership & Management*, 25(2), 99-116.

17. Barroso, J. (2012). Teoría de modelos culturales. Una herramienta de análisis cultural. *VII Congreso Portugués de Sociología*. Recuperado el 29 de julio de 2014
18. Bernal, G. R. E. (2015). Gestión de la cultura organizacional de servicio en el sector público como ventaja competitiva. *Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas, especialización en alta gerencia Bogotá D.C.*
19. Bravo P., J. N. (2009). La gestión del proceso administrativo en el organismo de acreditación ecuatoriano para otorgar la acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad. *Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en Alta Gerencia*. Quito
20. Cabero, J., y Barroso, J. (2013). La Utilización del Juicio de Experto para la Evaluación de Tic: *El Coeficiente de Competencia Experta*. *Bordón* 65 (2), 2538, ISSN: 02105934.
21. Cadena, N. (2016). Metodología para la evaluación de las Normas de Control Interno de las Tecnologías de la Información en las entidades del Sector Público de la República del Ecuador. *Tesis de Doctorado*. Universidad de la Habana. Habana- Cuba.
22. Caiero, R. (2001). Tópicos em metodologia formal: a noção de teoria em ciencia económica. *Tesis de Doctorado en Filosofía, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas*, Universidade de São Paulo, São Paulo.
23. Calero, A. (2003). *Estadística III*. Editorial Félix Varela, Ciudad Habana, p. 61.
24. Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework. *United States of America: Josey Bass*.

25. Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: *Third edition 3ª Ed. San Francisco, Ca, EE.UU.: Jossey-Bass.*
26. Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson.
27. Carlton, J. R. (2004). Achieving Post-Merger Success. *A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration. United States of America: Pfeiffer.*
28. Carreño, L. (2011). Administración de Empresas. Funciones del proceso administrativo. *Escuela Superior Politécnica de Manabí "MFL". Ecuador.*
29. Carroll, A. (1979). A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review 4(4), 497-505.*
30. Celaya, F. R. (2013). *Educación realmente superior.* México D. F.: Instituto Tecnológico de Sonora.
31. Chatmah, J. A. y Jehn, K. A. (1994) "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be," *Academy of Management Journal* pp. 522—53.
32. Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizontes de la Ciencia 6: 75-81.*
33. Cheng, Y. C. (2000). Cultural factors in educational effectiveness: A framework for comparative research. *School leadership & management, 20(2), 207-225.*
34. Cheung, S.; Wong, P. & Lam, A. (2012). "An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction

- organizations". *Journal of Business Economics and Management, Volumen 13:4, p. 688-704.*
35. Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. Colombia. *Editorial Mc Graw Hill.*
36. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Ciudad de México, México: Ediciones Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
37. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. (9ª ed.). México: *McGraw-Hill.*
38. Codina, A. (2006). Trabajo en Equipo. Enfoques y aportes principales. Revista Electrónica: Gerencia y Negocios. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>. Consulta: 9-10-2015.
39. Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Constituyente. *Sección primera. Quito.*
40. Cota, O. A. (2002). La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización. *Tesis de maestría en Administración de empresas Especialidad en Recursos Humanos.* Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración.
41. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* (3ra. ed. corregida y ampliada). La Habana: Editorial Félix Varela y Academia
42. Cújar, A. C.; Ramos, C.D.; Hernández, H.E. y López, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355.*
43. Curay-Villanueva, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP.* "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Sullana, año 2015.

44. De Bono, E. (1998). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires, Granica.
45. De La Ossa, A. R. y Ghisays, A. A. M. (2012). *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial*. Instituto de empresa - Madrid. Especialización en gerencia empresarial. Cartagena de Indias.
46. De Souza S., J. y otros (2001). La Dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. Parte 2. Serie Innovación para Sostenibilidad Institucional. *Proyecto Nuevo Paradigma*. Costa Rica. Pág. 68.
47. Deal, T. Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas ritos y rituales de la vida organizacional*. México: *Fondo Educativo Interamericano*.
48. Denison, D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. United States of America: *Library of Congress Cataloging in Publication Data*.
49. Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mental au travail*. *Philosophiae*. Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université de Montréal.
50. Díaz Llorca, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. Serie Management. *Edit. Balcón. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo*, Ciudad de la Habana.
51. Díaz, S. (1994). *La fórmula del servicio excelente*. Recuperado: <http://books.google.com.gt/books?id=YlhlyzwUk6QC&pg=PA91&dq=cultura+de+servicio+al+cliente&hl=es-419&sa=X&ei=k-qXUrbICc#v=onepage&q=cultura%20de%20servicio%20al%20cliente&f=false>
52. Domínguez-Lara, S., y Merino-Soto, C. (2015). ¿Por qué es importante reportar los intervalos de confianza del coeficiente alfa de Cronbach?. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud ISSN: 1692-715X*,

vol. 13(núm. 2), pp. 1326-1328. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/773/77340728053.pdf>

53. Dos Santos J. M. (2014): "Cultura e identidad: interacción y conflicto en la construcción de una cultura común brasileña". *Tesis Doctoral*. Facultad de Filosofía. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/29390/1/T35922.pdf>
54. Durán P. A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - N° 17, Enero - Abril 2016, pp. 36 – 43. ISSN: 1390 – 4272.*
55. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. *Pitman & Sons*.
56. Felcman, I., Blutman, G., & Mendez, P. S. (2001). Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional. Buenos Aires, Argentina: Documento de Trabajo N° 1. *Centro de Investigaciones en Administración Pública, Universidad de Buenos Aires*.
57. Fernández, J. M. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Madrid: *Universidad Complutense de Madrid*.
58. Ferriol, S. Fermín. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. *Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior Universidad de La Habana.
59. Focus Internacional. (2015). *La cultura de servicio en las organizaciones*. Escuela Internacional de Gestión Comercial y Liderazgo. Bogotá – Colombia. <http://www.focusinternacional.org/2015/05/29/la-cultura-de-servicio-en-las-organizaciones/erazgo>.

60. Franklin Fincowsky, E.B. & Krieger, M.J. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: *Pearson Educación de México, S.A. de C.V.*
61. Franklin, E. (2009). Organización de Empresas. Tercera Edición. McGraw Hill. *Interamericana Editores S.A.* México.
62. Franklin, E., Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Ediciones Pearson.
63. Frechtling, D. (1996). Practical tourism forecasting, Butterworth-Heinemann, *Oxford*.
64. Galarza L., J. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. *Tesis de doctorado defendida en Ciencias de la Educación*. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
65. García V., M. L.; Reyes R., G. y Hernández G. T. J. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. Año 4. No. 10. ISSN: 2007-5278. Págs.: 21-42.*
66. García, Arminda. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista Telos, vol. 18, núm. 3*, pp. 381-398 Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>
67. García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universidad Psicológica, 5(1)*, 163-174.

68. Garibaldi, A. W. U. & Ferreira, V. (2009). "Organizational culture and performance: a Brazilian case", *Management Research News*, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119.
69. Garzón, C. (2011). Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en américa latina, *Tesis de Maestría*, Universidad nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>. Consulta: 28-07-2014.
70. Gómez, I. (2013). Innovación y Cultura Organizacional. *Tesis doctoral*, Universidad Nacional de Estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
71. Gómez, M. (2012). *Modelo de Gestión Educativa por Competencias para los Niveles Operativos de Sectores Productivos de la ciudad de Ambato*. Ambato.
72. González C. J. A. (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira. *Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración Manizales, Colombia*.
73. González, G. E. E. (2014). El servicio al cliente como un generador de competitividad en las empresas y organizaciones públicas colombianas. <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/12668>
74. Gutiérrez, E. (2006). Cultura, Organizaciones e Intervención. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 115-129

75. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). México: *McGraw-Hill*.
76. Haddad, P. y Andrade, T. (1989). Métodos de análisis regional, en Haddad, Paulo R. (org.), *Economía regional: teorías e métodos de análisis*, BNB, Fortaleza, pp. 207-223
77. Han, H. (2012) "The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance". *Cornell Hospitality Quarterly* Volumen 53 p. 207-219.
78. Hatch, M. J. (1993). Las dinámicas de la cultura organizacional. *Academia de Gerencia*, vol. 18, núm. 4.
79. Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford.
80. Hellriegel, D; Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Thomson. México.
81. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2000). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México, D.F.
82. Hofstede, G. y Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario.
83. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. United States of America: McGraw-Hill.
84. House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Disponible en:
http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0410_ed.pdf

85. Illescas C., S. F. (2013). Caso Evaluación del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional “Unidades Educativas del Milenio” y su impacto de la política pública educativa. Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012. *Instituto de Altos Estudios Nacionales Universidad de Postgrado del Estado*. Quito.
86. INEC. (2008). Instituto Nacional de Estadística y Censo. Ecuador.
87. INEC. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censo. Ecuador.
88. Javidan, M. (2004). “Performance Orientation As a Cultural Dimension”. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman y V. Gupta (eds.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 239–276.
89. Jiménez S. W. R.; Pazmay P. P. & Mancheno S. M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Revista Publicando*, 4 No 12. (2). 315-333. ISSN 1390-93
90. Jiménez, J. (2010). El valor de los valores en las organizaciones. Tercera Edición. *Ediciones de Cograf Comunicaciones*. Caracas-Venezuela.
91. Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ª ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
92. Kaarst-Brow, M, L., S. Nicholson, G.M. Von Dran y J, M, Stanton. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library trends* 53 (1): 33-53.
93. Kaufman, Ron. (2013). *Servicio Inspirador* – Editorial Aguilar.
94. Konow, I. y Pérez, G. (1990). *Método Delphi*. In H. Acuña y I. Konow (Eds.), *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Universidad de Chile: Fundación de Estudios Prospectivos.

95. Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición. McGraw-Hill. *Interamericana Editores S.A.* México.
96. Koontz, W. C. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial.* (13ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
97. Landeta, J. (1999). *El método Delphi.* Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Ed. Ariel.
98. Llanos E. M. (2017). Modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad en la Universidad Tecnológica Ecotec. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.* Universidad de La Habana.
99. Llanos E. M., Pacheco R. M. G., Romero V. E., Coello A. F., Armas O. Y. (2016). Cultura organizacional - eje de acción de la gestión humana. *ISBN 978-9942-960-16-0.* Samborondón - Ecuador.
100. López F, J. C., Ochoa J, S., & Ochoa S, B. (2016). La Cultura Organizacional como un apoyo para implementar la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Global de Negocios*, pp. 11-21.
101. López Gómez, E. (2018). El método *Delphi* en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc): ISSN: 1139-613X,* pp. 17-40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/odf/706/70653466002.pdf>
102. López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. *Tesis de Doctorado. Universidad de Murcia.* Murcia España.

103. López, R. (2014). *Modelos de gestión de calidad*. Modelo Europeo de Excelencia. España: Colegio Sagrado Corazón Jesuitas León. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion>
104. Lorsch, J. W. (1986). Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, vol. 28.
105. Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Irwin, Nueva York. p. 23. 2.
106. Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. (11ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
107. Mankiw, N. (2001). Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia, *Elsevier, Rio de Janeiro*.
108. Maranto, R., Milliman, S., & Hess, F. (2010). How Traditional Public Schools Respond to Competition: The Mitigating Role of Organizational Culture. *Journal of School Choice*, 4(2), 113-136.
109. Marcillo, M; Fernández, R. y Fernández, A. (2018). Management of Organizational Culture in the Public Institutions of Ecuador Educational Sector. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita* 22/I – 2018 DOI: 10.12776/QIP.V22I1.1044. ISSN 1335-1745 (print) ISSN 1338-984X (online)
110. Marcondes-Leite, B. y Cristiane de Oliveira, H. (2014). *Rotatividade de Pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional*. Faculdade de Pindamonhangaba.

111. Marcoulides, G & Heck, R. (2010) organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Institute for operations research and the management sciences, Vol. 4, no. 2 pp. 209-225.*
112. Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Tomo 1.
113. Matamala, R. (2015). Entrevista sobre cultura organizacional. Recuperado de: <http://www.occsolutions.org/blog/entrevistaeladndeunaorganizacion>. Consulta: 12-12-15
114. Mayo. E. (1933). *The human problems in industrial civilization*. Nueva York: Mcmillan. En Robins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ªed.). México: Harvard University.
115. Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá D.C.: *Limusa*.
116. Ministerio de Educación. (2006 – 2015). *Plan decenal de educación. Ecuador*.
117. Ministerio de Educación. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento de aplicación*. Ecuador.
118. Ministerio de Educación. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - Acuerdo Ministerial No. 020-12*. Quito.
119. Ministerio de Educación. (2012). *Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos*. Quito- Ecuador. Resolución MRL-FI-2012-0640 de fecha 15 de octubre de 2012.
120. Ministerio de Educación. (2013). *Proyecto "Nuevo Modelo de Gestión del Sistema Educativo"*. Informe de Cierre de actividades y gestión, Quito.

121. Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Ley Orgánica del Servidor Público*. Ecuador.
122. Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
123. Miquilena, D. y Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>
124. Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de futuro". Volumen 17, número 1. Argentina. (Pp. 130-151).*
125. Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill
126. Mora, L. (2010). *Modelo de Optimización de la Gestión Logística*. Bogotá: Ecoe.
127. Morcillo, P. (2006). Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta. *Madrid: Thomson-Paraninfo*.
128. Moreno, A. (2009). Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda. *Trabajo de Grado. Administración de negocios internacionales*. Universidad del Rosario. Colombia.
129. Muro, J.L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. *Disertación doctoral no publicada*. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

130. Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. (12^a ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
131. Noriega Castaño, Y. A. (2013). Cultura Organizacional basado en el humanismo en Bogotá. *Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresa*. Universidad EAN. Bogotá D.C, 44.
132. O'Reilly, C., & Chatman, J. y. (1991). A profile comparison Approach to assessing person organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
133. Ochoa, M. et al. (2007), "Innovación, tecnología y gestión tecnológica". *Acimed*, Vol. 16(4). Recuperado de: http://bus.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci081007.html. Consulta: 02-06-15.
134. Olea, B. (1995). Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. En: *Cuadernos*, 28. pp. 11-18.
135. Orduz, C. L. (2013). Liderazgo motivacional. Cimiento fundamental del éxito empresarial. *Tesis de Especialización en Alta Gerencia*, Universidad Militar de Nueva Granada.
136. Ortega , F. (2008). El método Delphi, propectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *EAN*, 64,31-54
137. Ospina, D. (2014). ¿Por qué un nuevo modelo de cultura organizacional? *Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Gestión de Desarrollo Administrativo*.
138. Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.*Reaging Mass.: Addison-Wesley*.

139. Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, Ma. EEE.UU: Avon Books.
140. Páramo, D. (2000). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Bogotá, Colombia: 3R Editores LTDA*.
141. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, vol. 64 (1), pp. 12-40.
142. PD y OT Puerto López. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Puerto López*. Puerto López - Manabí - Ecuador.
143. PD y OT-Jipijapa. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Jipijapa*. Jipijapa - Manabí - Ecuador.
144. Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
145. Qubein, N. (1999). "Action takers". *Executive Excellence*, Vol. 16, núm. 10, p.4.
146. Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios.
147. Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). *El método Delphi*. (l. d. l'Educació, Ed.) REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació, DOI: 10.1344/reire2016.9.1916, 9 (1), 87-102. Obtenido de www.ub.edu/ice/reire.html
148. Restrepo, C., & Restrepo, L. y. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia Et Technical. Volumen XII, número 32. Colombia*, pp. 289-294.
149. Reygadas, L. (2001). Producción simbólica y producción material: metáfora y conceptos en torno a la cultura del trabajo. Obtenido el 20 de mayo

de 2008, desde

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/60/cnt/cnt6.pdf>.

150. Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
151. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. México.
152. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
153. Rodríguez, C. (2010). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de Amiga. *Universidad de Camagüey*. Centro de Estudios Multidisciplinarios para el turismo. Camagüey – Cuba.
154. Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
155. Romero, R., Cabero, J., Llorente, M., Vázquez, A. (2011). *El método Delphi y la formación del profesorado en TIC*. Universidad de Sevilla.
156. Sackman, S. (2010). *Assessment, evaluation, improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
157. Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
158. Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico

- y aportes para una mayor comprensión. Univ. Empresa, Vol. 6(13), p. 155-194.
159. Sanders, E.; Cooke, R. (2005). Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars. *Artículo para su presentación en la Expo de ASTD en Orlando, FL, 06 de junio 2005.*
160. Santiago, G. (2004). Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño del Personal Docente de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" . *Venezuela.*
161. Schein, E. (1985). *Organización*. México: Prentice-Hall.
162. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and leadership*. 4th edition. United States of America: John Wiley & Son, Inc.
163. Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, 25(2), 3–16
164. Schoen, L. T., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity 1. *School Effectiveness and School Improvement, 19(2), 129-153.*
165. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito - Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
166. SENPLADES. (2015). *Agenda Zonal 4 - Pacífico, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito - Ecuador: © Senplades.
167. SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021*. Quito - Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

168. Sesento, L. (2012). Modelo Sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Obtenido de Eumed: http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
169. Soemaryani, I. y Rakhmadini, D. (2013). Work Life Balance and Organizational Culture in Creating Engagement and Performance. *International Journal of Innovations in Business*, vol. 4, núm. 2. Fecha de consulta: 12/01/2015.
<<http://www.cibmp.org/journals/index.php/ijib/article/view/69>>.
170. Stebbins, L. H. and Dent, E. B. (2011). Job satisfaction and organizational culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(1), 28-52.
Disponible en: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2336838>
171. Stoner, J. (1984). *Administración*. México. Prentice Hall.
172. Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
173. Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
174. Torres P. N. (2017). Fomento de una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo. *Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas*. Universidad de la Habana. Facultad de Economía
175. Torres, B. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
176. Torres, C. (2015a). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal. *Tesis en opción al grado científico de*

Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río - Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río - Cuba.

177. Trompenaars, F. y. (2003). *Business across cultures*. West Sussex: Ed. Capstone.
178. Tschohl, J., Flores, S. (2013). Camine en los zapatos de sus clientes. Estrategia de servicio al cliente. Extraído el 2 de Octubre del 2013 desde <http://estrategiadeservicio.blogspot.com/>
179. Ulschak, F. L. (1983). *Human resource development: the theory and practice of need assessment*. Reston, Virginia: *Reston Publishing Company*, Inc. Pp. 111-131.
180. UNESCO. (2006). Definición de Cultura según la UNESCO. Disponible en: <http://cccalafior.blogspot.com/2006/09/definicion-de-cultura-segn-la-unesco.html>
181. UNICEF, (2015). *Sistemas educativos en América Latina y el Caribe no se adaptan al cambio ni logran la inclusión de niños, niñas y adolescentes*. Consultado en Diciembre 2017. Disponible en: https://www.unicef.org/spanish/media/media_86378.html
182. Uribe, M. (2011). *Servicio al cliente*. Recuperado: <http://www.migueluribe.mx/servicio-al-cliente/>
183. UTE. (2018). *La calidad del servicio al cliente en el sector público*. Consultado en mayo de 2018. Disponible en: <https://www.ute.edu.ec/la-calidad-del-servicio-al-cliente-sector-publico-se-investiga-la-ute/>
184. Vallejo L., G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *Un paso Adelante*. Bogotá: Norma S.A.

185. Vanegas, J. (2011) Factores de competitividad, para el marketing, las ventas y el servicio.
186. Vargas F., T. (2013). Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas*. Pinar del Río.
187. Vargas, M. y Aldana, L. (2007). Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. Colombia: *Editorial ECOE*.
188. Vecino, J. (2008). La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial.
Recuperado:http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial.
189. Velasco C., R. I. (2013). Desempeño, alineación y cultura organizacional. Modelo para una maquiladora de exportación. *Instituto Tecnológico de Sonora*.
190. Velasco C., R. I. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. *Instituto Tecnológico de Sonora*. Cd. Obregón, Sonora, México.
191. Vertel C. A. del C., Ramos C. D. P., Hernández, R. H. E. y López P. J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 29 No. 128 Jul-sep.
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML
192. Virtanen, T. (2000). *Commitment and the study of organizational climate and culture*. En N.M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.),

Handbook of organizational culture & climate (339-354). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.

193. Vives, A., Peinado- Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión III. Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). *HD60.5.L29 R47 2011*. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5383/La%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1>
194. Vogt, C. (2002). Modelos e modelagens, *Comciência: revista eletrônica de jornalismo*, fev. <http://www.comciencia.br/reportagens/framereport.htm>.
195. Wagner, John A. y Hollenbeck, John R. (1998) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Prentice-Hall. Upper Saddle River. NJ.
196. Walker, A. (1996). Professional development in Hong Kong primary schools: beliefs, practices and change. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 22(2), 197-212
197. Wellmann Ch. A. F. (2014). Propuesta de implementación de un programa de cultura de servicio al cliente para el incremento de la calidad del servicio en el hotel y centro de Convenciones Alcázar de doña Victoria de Cobán, A.V. *Universidad Rafael Landívar*. Facultad de Humanidades.
198. Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>

199. Yahaya, A., Yahaya, N., Ismail, J. y Shariff, Z., (2011). The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA). *South African Journal of Business Management*, 5 (10), 3955-3961.
200. Yammarino, F. J. y Dansereau, F. (2011). *Multilevel issues in organizational culture and climate research*. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.) *The handbook of organizational cultures and climate* (50-78). Thousand Oaks, CA, EE.UU. Sage.
201. Yazici, H. (2009) "The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance". *Project Management Journal*. Volumen 40, Issue 3, p. 14–33.
202. Zeithaml, V. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios*. (Segunda Edición). Editorial McGraw–Hill. México.

Anexos

Anexo 1.

Modelos de cultura organizacional

CRITERIOS DE COMPARACIÓN	Características principales	Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	Aplicación de la teoría (Modelo)	Ventajas	Limitaciones	Instrumentos utilizados
Ouchi, (1981)	El futuro y fortaleza de una organización está en su talento humano, promoviendo el personal, capacitando e incentivando su desarrollo personal y profesional.	Es importante conocer los verdaderos objetivos de la empresa para saber qué plan de acción tomar, se debe promover el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa lo que favorece la productividad.	Modelo de Cultura Organizacional de Ouchi También denominada teoría Z	Contribuir al desarrollo de la cultura organizacional de acuerdo al trabajo en equipo, ser involucrados en la toma de decisión y en su preparación académica.	modelos estudiados y no definen líneas temáticas o procedimiento para la implementación de mismo	No define
Schein, (1985)	El enfoque se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entre el investigados y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma	Relación de la empresa con el entorno. Naturaleza del género humano. Naturaleza de la actividad humana. Naturaleza de las relaciones humanas.	Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral en empresas privadas	Define los niveles en que se manifiesta la cultura: Artefactos visibles. Valores. Presunciones básicas.	No es muy amplio en la gama de instrumento a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura	Entrevistas
Lorsch, (1986)	Identificar las creencias y actitudes de estos	Creencias acerca de los objetivos.	De acuerdo con el autor el modelo es	Provee las herramienta	No define explícitamente un	Cuestionario

	hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa	Creencias acerca de las competencias. Creencias acerca de los recursos humanos. Creencias acerca de los comportamientos de los productos – mercado	aplicable a empresas privadas	s para el diagnóstico.	conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis sólo queda en creencias no llega a niveles profundos como los paradigmas.	
Robbins, (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización	Identidad de los miembros. Énfasis en el grupo. El enfoque hacia las personas. Integración en entidades. El control. Tolerancia al riesgo. Perfil hacia los fines o los medios. Enfoque hacia un sistema abierto	Aplicada a organizaciones de acuerdo a sus características	Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. Es un instrumento sencillo pero de largo/amplio alcance.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización.	Cuestionario
De Bono, (1988). seis sombreros para pensar	Categorizar el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores	– Sombrero blanco sugiere un pensamiento neutral y objetivo en el abordaje del tema cultural.	De acuerdo con el autor los mismos son aplicados a organizaciones y negocios	Lograr una cultura fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y fortalecer el	Que no se aplique todo los sombreros dentro de las organizaciones y cada cual trabaje por sí solo,	Encuesta

	<p>para lograr mayor alineamiento de los integrantes.</p>	<p>Sombrero verde utilizan la creatividad para encontrar nuevas perspectivas e ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sombrero amarillo es positivo, constructivo y optimista - Sombrero rojo incorporan emociones y sentimientos como parte del conjunto de apreciaciones. - Sombrero negro son lógicos negativos y miran el lado oscuro (negro) del cambio cultural - Sombrero azul establece un control abarcativo de todos los demás pensamientos. 	<p>Modelo cultural de O'Reilly (1991)</p>	<p>Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así:</p>	<p>No define tipologías culturales sino valores culturales</p>	<p>Encuesta</p>
<p>O'Reilly & Chatman, (1991)</p>	<p>Este modelo tiene mucho que ver con valores organizacionales lo que permite mejorar las</p>	<p>Ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización</p>		<p>compromiso de los involucrados.</p>	<p>aunque cabe indicar que el sombrero azul involucra a todos los antes mencionados, además debe establecer un tipo de medición para este tipo de modelos.</p>	

	relaciones dentro del entorno organizacional.			<ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle • Innovación • Orientación a resultados • Agresividad • Orientación al equipo • Estabilidad • Orientación a la gente. 		
Thevenet, (1992)	Se establece de acuerdo al Desarrollo organizacional como método de intervención.	Dentro de la cultura tiene como propósito fundamental lo siguiente: Historia. Oficio. Valores. Signos	Se fundamenta principalmente en el buscar información para realizar analices.	Define las etapas en que se manifiesta la cultura. Efectúa análisis de los elementos para la auditoría cultural	No fundamenta de acuerdo a hipótesis basadas en la cultura organizacionales de acuerdo a sus valores y creencias organizacionales	Encuesta y entrevista
Hatch, (1993)	Toma como base el modelo de Schein, (1984) e introduce un nuevo elemento a este modelo: los símbolos junto con el enfoque simbólico interpretativo.	El modelo trata de articular los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación	Modelo de la dinámica cultural	Describe las relaciones entre los elementos culturales (artefactos, valores, supuestos y símbolos); de este modo, demuestra que estos elementos culturales se relacionan en un proceso dinámico y circular en los dos	ninguno de estos procesos puede sustentarse de manera aislada	Entrevistas

Denison, (1997)	Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativa del desempeño organizacional.	Dimensiones de la cultura: Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión Dimensiones subyacentes: Flexibilidad Estabilidad Enfoques Externo/interno	En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.	Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. Modelos que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hostefe, Hostefe y Minkov (2010)	Elaborado por Denison que consta de 60 ítems.
estados de la cultura: estabilidad y cambio						

<p>Páramo, (2000)</p>	<p>Establecimiento de un liderazgo fuerte al interior de la compañía, de tal manera que a través de las acciones de la dirección se vean las creencias, valores y los comportamientos de los individuos orientados a la satisfacción de los clientes con los que se relacionan cotidianamente.</p>	<p>Este modelo parte de los principales factores externos que influyen en la cultura organizacional, como los son, cultura de la globalización, cultura nacional y cultura del sector</p>	<p>Modelo de cultura organizacional orientado al mercado</p>	<p>garantizará la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más competitivo, sobre todo porque al colocar el cliente en el centro de su atención, estableciendo procesos estratégicos de planeación y sistemas operativos de funcionamiento de acuerdo con la realidad del mercado objetivo</p>	<p>En este modelo se presentan tres tipos de cultura pero las mismas son a largo plazo donde esta implica la competitividad y al cliente</p>	<p>No define</p>
-----------------------	--	---	--	---	--	------------------

Trompenaars, (2003)	De acuerdo con este modelo, en las organizaciones, es posible mencionar dos dimensiones para distinguir las culturas organizacionales, lo cual genera cuatro cuadrantes: igualdad-jerarquía y orientación a la persona-orientación a la tarea.	La cultura en una organización está modelada solamente por las tecnologías y los mercados que la influyen, sino también por las preferencias culturales de los líderes y los empleados.	Modelo de la diversidad cultural. Define cuatro tipos de cultura organizacional, que varían considerablemente e con respecto a las formas de pensar, aprender, motivar, resolver conflictos y recompensar.	Esta categorización ayuda al análisis organizacional. Los cuatro tipos de cultura organizacional son la familia, la torre Eiffel, el misil guiado y la incubadora	Tiene el riesgo de tipificar o realizar estereotipos para simplificar algo que es complejo.	No define
Carlton, (2004)	El modelo planteado por este autor está dirigido a estrategias en las organizaciones pero a su vez hace referencia a la cultura organizacional.	Se orienta a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (misión, visión y objetivos), y alinear el resto de las variables organizacionales a la misma.	Modelo de Alineación Organizacional el cual permite alinear la cultura con los requerimientos organizacionales.	Se muestra a la organización en el contexto de un entorno externo cada vez más turbulento y luego dirigen su análisis en tres elementos: estrategia, cultura e infraestructura como conductores de los resultados de la organización. También muestra a los grupos de interés (accionistas, consumidores,	Al igual que todos los modelos presentan ciertas limitaciones en su forma interna.	Encuesta

	Se puede señalar que los valores rectores del modelo propuesto son: Influencia, Innovación, Trabajo en equipo, Satisfacción, Deseo de cambio, Responsabilidad, Sentido de visión común.	Cultura Organizacional en la UCLA, dan sentido, significado y pertinencia a las estrategias del modelo como son: liderazgo para la calidad, calidad y desarrollo de profesores, articulación vertical, competencia, impacto social y ambiente, las cuales desde la estructura propone la participación, reflexión y diálogo.	Modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) Venezuela	proveedores, entre otros) como evaluadores de los resultados de la empresa. Las estrategias impulsaran a la reconstrucción individual-colectiva de los actores sociales serían: 1.- Liderazgo para la calidad (LC). 2.- Calidad y desarrollo de profesores (CDP). Calidad, articulación vertical, competencia, impacto social y ambiente (CAVCISA).	Presenta una tendencia significativa en cuanto a la cultura organizacional y desempeño docente que los actores sociales participantes en la indagación.	Observación
Santiago, (2004)				Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño esto es, la dinámica	Entrevista y la observación
Schein, (2010)	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos Exposición de las creencias y valores	Dimensiones de la cultura: Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones	Se aplica a todo tipo de organización pública, privada, gubernamental y			

<p>Hofstede, Hofstede y Minkov, (2010)</p>	<p>Presunciones subyacentes básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral</p>	<p>internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana de su actividad y relaciones. Dimensiones de la cultura: La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus la moderación como una dimensión social</p>	<p>organizaciones sin fines de lucro</p>	<p>alcanzar los objetivos de la empresa.</p>	<p>que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.</p>	
	<p>Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.</p>		<p>Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.</p>	<p>Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables</p>	<p>Las dimensiones propuestas solo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas</p>	<p>Cuestionario <i>valuesurvey module versión 94</i></p>

Cameron y Quinn, (2006 y 2011)	Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.	Clases o tipos de cultura organizacional: Clan Ad-hoc (adhocracia) Jerarquizada Mercado.	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaño de empresas.	Uso de la metodología <i>Competing values framework (CVF)</i> . Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser.	Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura si se desean realizar cambios.	Organizational culture assessment (OCAI)
Noriega, (2013)	La cultura organizacional es uno de los enfoques más representativos dentro de cualquier organización en cuanto al liderazgo, trabajo en equipo.	Es necesario indicar que el modelo incluye el ambiente de trabajo, la responsabilidad que cada uno de ellos debe de tomar en cuenta y el capital humano que es la parte estratégica de cada organización.	Modelo de valoración de cultura organizacional basado en Humanismo, hace referencia al Modelo Performance Social de (Carroll, 1979)	El modelo tiene tres enfoques en cuanto ambiente de trabajo, responsabilidad social empresarial y desarrollo del capital humano.	No existe una clara identificación del área de estudios para la implementación del mismo. No tiene definido procesos con los cuales se va implementar.	Encuesta
Velasco, (2013)	Permite precisamente desarrollar habilidades de alto desempeño para el fortalecimiento de la cultura organizacional	El modelo consta de cuatro elementos: ejes rectores, alineación estratégica, evaluación del desempeño y propósito, visión y valores compartidos.	modelo de cultura organizacional enfocado al alto desempeño para maquiladora de exportación	Los elementos culturales de la empresa en estudio que benefician la presente propuesta son:	Se puede ver limitada por la resistencia al cambio, las políticas de la organización y los hábitos culturales	Encuestas - entrevistas

	<p>La Cultura Organizacional se fundamenta en los pilares axiológicos y valores tales como el respeto, la verdad, el compañerismo, la lealtad, la participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo.</p>	<p>Modelo está basado en el empoderamiento, el cual se conquista con la credibilidad otorgada a los miembros de la organización, permitiendo que estos sean más proactivos, propositivos, mediante lo cual se estimule el trabajo en equipo.</p>	<p>Modelo C.E.M (Confidence&EmpowermentModel)</p> <p>Instituciones públicas</p>	<p>Fortalecer las aptitudes de los miembros de una organización y empoderar a los mismos para la consecución de los logros organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza. • Empoderamiento • Liderazgo • Cultura organizacional 	<p>1. Interés de la gerencia por mejorar el desempeño de la organización. 2. Capacidad por la innovación. 3. Interés en la mejora continua.</p>	<p>que prevalecen en la empresa.</p>	<p>No definido</p>
<p>Ospina, (2014)</p>	<p>Identificar los elementos de la cultura existente en la organización que apoyan la implementación de la propuesta de prácticas</p>	<p>Modelo híbrido relación entre la instauración de la propuesta y alguna de las dimensiones culturales.</p>	<p>Industria de alimentación animal</p> <p>Modelo Híbrido de Responsabilidad</p>	<p>Conlleva a identificar elementos culturales presentes en la organización que pueden apoyar o</p>	<p>No aportan información de valor para la determinación de los elementos culturales que existen en la</p>	<p>Cuestionario</p>	
<p>López, Ochoa, & Ochoa, (2016)</p>							

	de responsabilidad social orientada a los clientes en la empresa.		Social Empresarial. De acuerdo a Denison.	limitar la implementación de las prácticas de responsabilidad social enfocadas a mejorar la relación con los clientes	empresa y que apoyen la implementación deseada.	
--	---	--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Aportes de modelos de la cultura organizacional analizados.

Aportes:

- Enfatizan que las empresas públicas y privadas tienen sus fortalezas en el talento humano las que promueven el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones para el logro de los objetivos de las empresas (Ouchi, 1981; Robbins, 1987; Páramo, 2000; Santiago, 2004; Schein, 2010; Noriega, 2013; Ospina, 2014).
- Resaltan la importancia de los valores, creencias y actitudes del individuo como aspectos claves para las empresas públicas y privadas asumiendo compromiso (Schein, 1984; Lorsh, 1986; De Bono, 1988; O'Reilly y Chatman, 1991; Thevenet, 1992; Hatch, 1993, Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010; Ospina, 2014).
- Estudian a la cultura organizacional desde el punto de vista del desempeño organizacional las mismas que pueden ser utilizadas para la transformación de las empresas públicas y privadas (Denison, 1997; Santiago, 2004; Cameron y Quinn, 2006 y 2011; Velasco, 2013; López, Ochoa, y Ochoa, 2016).
- Reconocen la importancia de la cultura en una organización en la innovación y tecnologías de los mercados, además de las preferencias culturales de los líderes y los empleados, (Trompenaars, 2003; Santiago, 2004).
- Orientan a las organizaciones a establecer las estrategias: misión, visión y objetivos, (Páramo, 2000; Carlton, 2004; Velasco, 2013).

- Identifican los elementos de la cultura existente en organización para la implementación de propuestas sociales orientadas a los clientes (Denison, 1997; López, Ochoa, y Ochoa, 2016).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Anexo 3.

Modelos de gestión en las instituciones públicas ecuatorianas

MODELOS	DESCRIPCIÓN
Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, Aguerro, (2013)	Teniendo como antecedente las estrategias y experiencias de los diferentes sectores que han incursionado en el campo de la supervisión educativa, y asumiendo que es necesaria la diferenciación de tareas para una mayor eficiencia y cumplimiento de sus objetivos, se reconocen dos funciones a ser cumplidas por el personal que forme parte del Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa: Asesoría a las instituciones educativas Asesoramiento y orientación para la implementación, desarrollo y ejecución curricular 2. Orientación de actividades de innovación y cambio educativo 3. Comunicación y coordinación pedagógicas 4 Acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión. Auditoría a sus procesos y resultados 1. Seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos y de gestión 2. Retroalimentación de procesos evaluados 3. Procesamiento e información de los resultados para la toma de decisiones 4. Control de cumplimiento de la norma
El Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio, Illescas (2013)	El modelo de gestión de las Unidades Educativas toma como referencia el modelo EFQM de excelencia y se sustenta en la gestión procesos desde el 2008, lo que garantiza la transversalidad en las actualizaciones y la implicación de un mayor número de personas en la gestión. Los equipos de procesos multidisciplinario aúnan los esfuerzos de las distintas áreas para la consecución de objetivos comunes, alineados a los objetivos estratégicos del milenio y las políticas del plan decenal de educación. La estructura organizacional de las Unidades Educativas del Milenio, se encuentra alineada con la misión y políticas del Ministerio de Educación (MINEDU), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos usuarios, productos y/o servicios.
Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Durán (2016)	El modelo de gestión del talento humano tiene como finalidad: optimizar los procesos, maximizar los beneficios, mejorar la prestación de los servicios, y modificar la relación con los usuarios y clientes. Desde esa perspectiva se debe enfocar que los distintos productos y servicios que la Politécnica realice están orientados a satisfacer las necesidades del cliente y usuarios, lo que permitirá generar

	<p>valor agregado a la institución, al personal, y la colectividad, logrando ser consistente en el futuro.</p> <p>Para el desarrollo del mismo se parte del talento humano donde es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas, que alcanzan resultados positivos en una organización en un entorno determinado. Se define como gestión del talento humano al enfoque estratégico de la dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.</p>
<p>Secretaría Nacional de la Administración Pública (2015 – 2017)</p>	<p>El Usuario accede a la prestación de un servicio por medio de la realización de trámites que son propuestos desde el mismo marco normativo legal. Durante la prestación del servicio interactúan recursos, capacidades y las estrategias institucionales plasmadas en un Sistema de Gestión Institucional. La interacción entre la Institución y los usuarios, genera información, conocimiento y resultados respecto al nivel de servicio, que, capturada en la institución permite obtener una retroalimentación y plantear mejoras o innovaciones a los recursos utilizados, a los procesos, a la forma de brindar el servicio o a su marco legal de referencia, entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados

Anexo 4.

Resumen de aportes y limitaciones de modelos de gestión de las instituciones públicas del Ecuador.

Aportes

- Las instituciones públicas del Ecuador han desarrollado modelos de gestión que contribuyen a los objetivos institucionales.
- Se identifica dentro de los modelos la división territorial nacional en zonas, distritos y circuitos, para mejorar la prestación de servicios educativos.
- Se analiza que el modelo de gestión aplicado por el Ministerio de Educación en las Unidades Educativas se sustenta en la gestión por procesos educativo.
- Se considera que el modelo de gestión de talento humano está basado en conocimientos, capacidades y habilidades para ser competitivos en el medio.
- Se identifica que la Secretaria Nacional de Administración Pública (SNAP) actúa mediante un sistema de gestión institucional en la prestación de servicio.

Limitaciones

- Los modelos de gestión propuestos por la administración pública están dirigidos a los diferentes Ministerios, sin embargo con la desconcentración y descentralización (zona, distrito, circuito) ha incrementado la burocracia, en los procesos administrativos, lo que provoca insatisfacción en el medio.
- No presenta una metodología para su implementación.

- No aplican normativas vigentes para un mejor funcionamiento institucional en cuanto a la prestación de servicio.
- No identifica niveles de direccionamiento en la aplicación de modelos
- No señalan como la CO interactúa dentro de los modelos propuestos.
- No presentan indicadores para medir el nivel de satisfacción del cliente.
- Los sistemas y programas implementados no están acordes a las necesidades de cada institución.
- El nuevo modelo de gestión educativa solo hace referencia a lo educativo, dejando de lado a la cultura organizacional en cuanto a sus políticas, normas y valores.
- Dentro de estos modelos se hacen mención a la calidad, eficiencia, eficacia, pero los mismos no muestran de qué forma serán evaluados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados

Anexo 5.

Entrevista a los Directivos de la Dirección Distrital de Educación Jipijapa- Puerto López para evaluar el nivel de conocimiento sobre la Misión, Visión, Objetivos y Políticas institucionales para alcanzar la eficiencia en la prestación de servicio al cliente.

- 1 ¿Cómo contribuye la institución para alcanzar la misión plantea por la misma?
- 2 ¿Considera que la gestión que realiza para la institución es beneficioso?. Si es afirmativa su respuesta indique tres elementos.
- 3 ¿Cuáles son los índices de satisfacción de sus clientes?
- 4 ¿Cuándo no se cumple con los índices de satisfacción que acciones correctivas realiza?
- 5 ¿Cuál es el área que está asignada para brindar servicio a los clientes?
- 6 ¿Cómo argumenta que su institución presta atención oportuna, rápida y fiable?
- 7 ¿Cómo contribuyen los trabajadores en el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo en la institución?
- 8 ¿Cómo estimulan o motivan a los trabajadores más destacados en las funciones que ellos realizan?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.

Cuestionarios y resultados de encuestas aplicadas a los actores implicados

CUESTIONARIOS

Cuestionario aplicado a todo los trabajadores (incluye la alta dirección), con el objetivo de evaluar las percepciones sobre el grado de prestación de servicio al cliente externo

En su centro de trabajo se deben realizar una serie de actividades encaminadas a prestar un buen servicio a los clientes, tanto para los servicios internos como externos y que se han recogido en este cuestionario, y en dependencia de la honestidad con que Usted responda el mismo, ayudará en el perfeccionamiento de su institución. Refleje su opinión marcando con una **X** la opción con la que más concuerda.

Datos clasificatorios

Sexo		Edad		Estado Civil	
Masculino		Menos de 30		Soltero/a	
Femenino		31 – 40		Casado/a	
		41 – 50		Unión de hecho	
		51 – 60		Viudo/a	
		Más de 60		Divorciado/a	

PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA
Liderazgo					
Cuenta con el acompañamiento del líder en el desarrollo de las actividades					
Se reconoce su desempeño de acuerdo a los logros obtenidos					
Recibe un trato cordial y amable de parte de sus directivos					

Comunicación					
Las opiniones de todos son atendidas y respetadas					
La comunicación es clara y consistente, entre lo que se dice y se hace					
Es informado sobre aspectos de su interés					
Trabajo en equipo					
Se promueve el trabajo en equipo en las instituciones educativas					
Valores					
Se incentivan por parte de los directivos valores como: respeto, solidaridad, responsabilidad, entre otros dentro de la institución					
Fiabilidad					
Se realiza una planificación para brindar servicio al cliente					
Se lleva un control de las insatisfacciones de los clientes.					
Se brinda solución a los problemas de los clientes.					
Evalúan el número de clientes insatisfechos por el mal servicio que se les ha brindado.					
Los clientes requieren del servicio de la institución más de una vez por el mismo motivo.					
CAPACIDAD DE RESPUESTAS AL CLIENTE					
Existen condiciones objetivas y subjetivas para atender las inquietudes y					

peticiones de los clientes en el momento que estos la requieren.					
La institución tiene indicadores que permitan medir la rapidez con que presta el servicio a los clientes.					
Evalúa el cumplimiento de estos indicadores de acuerdo al servicio de atención que se prestan.					
El personal se encuentra suficientemente capacitado para brindar una adecuada prestación de servicios al cliente?					
SEGURIDAD					
Los clientes han manifestado duda sobre el servicio que se les presta y estas son consideradas.					
Los clientes sienten más preferencias por un servidor público que por otros.					
Se han recibido quejas de los clientes por el mal servicio de los servidores públicos o directivos al no ser escuchadas sus peticiones, inquietudes o preocupaciones.					
EMPATÍA (sentir y comprender)					
Se escucha con atención las peticiones realizadas por el cliente en tiempo y lugar específico.					
Se priorizan los problemas y dificultades de los clientes.					
ELEMENTOS FISICOS					
Se dispone de las instalaciones y de la tecnología adecuada para prestar el servicio a los clientes.					
Los trabajadores que ofrecen servicio de atención					

al cliente poseen una imagen adecuada.					
El horario es planificado de acuerdo a los intereses de los clientes.					

		Planificación para servicio al cliente				Total
		Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Edad del encuestado	1	158	76	17	70	321
	2	7	5	1	2	15
	3	1	3	1	1	6
Total		166	84	19	73	342

		Control de insatisfacción a clientes					Total
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Edad del encuestado	1	152	47	36	17	69	321
	2	7	3	2	1	2	15
	3	1	1	2	1	1	6
Total		160	51	40	19	72	342

		Solución a los problemas de clientes					Total
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Edad del encuestado	1	64	58	113	10	76	321
	2	3	4	5	1	2	15
	3	0	2	2	1	1	6
Total		67	64	120	12	79	342

		Número de clientes insatisfechos					Total
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Edad del encuestado	1	64	144	27	10	76	321
	2	3	8	1	1	2	15
	3	0	3	1	1	1	6
Total		67	155	29	12	79	342

		Requerimientos de servicios por parte de clientes					Total
		Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Edad del encuestado	1	71	7	40	47	156	321
	2	3	0	3	3	6	15
	3	0	0	1	3	2	6
Total		74	7	44	53	164	342

Capacidad de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	209	61,1	61,1	61,1
	A veces	79	23,1	23,1	84,2
	Casi Siempre	46	13,5	13,5	97,7
	Siempre	8	2,3	2,3	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	67	19,6	19,6	19,6
	Pocas Veces	92	26,9	26,9	46,5
	A veces	94	27,5	27,5	74,0
	Casi Siempre	60	17,5	17,5	91,5
	Siempre	29	8,5	8,5	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	67	19,6	19,6	19,6
	Pocas Veces	50	14,6	14,6	34,2
	A veces	192	56,1	56,1	90,4
	Casi Siempre	32	9,4	9,4	99,7
	Siempre	1	,3	,3	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas Veces	170	49,7	49,7	49,7
	A veces	111	32,5	32,5	82,2
	Casi Siempre	48	14,0	14,0	96,2
	Siempre	13	3,8	3,8	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

Seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas Veces	1	,3	,3	,3
	A veces	186	54,4	54,4	54,7
	Casi Siempre	105	30,7	30,7	85,4
	Siempre	50	14,6	14,6	100,0

Total	342	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas Veces	50	14,6	14,6	14,6
	A veces	136	39,8	39,8	54,4
	Casi Siempre	105	30,7	30,7	85,1
	Siempre	51	14,9	14,9	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas Veces	7	2,0	2,0	2,0
	A veces	186	54,4	54,4	56,4
	Casi Siempre	99	28,9	28,9	85,4
	Siempre	50	14,6	14,6	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas Veces	7	2,0	2,0	2,0
	A veces	63	18,4	18,4	20,5
	Casi Siempre	199	58,2	58,2	78,7
	Siempre	73	21,3	21,3	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	2,0	2,0	2,0
	A veces	51	14,9	14,9	17,0
	Casi Siempre	211	61,7	61,7	78,7
	Siempre	73	21,3	21,3	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

Elementos físicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	2,3	2,3	2,3
	Pocas Veces	50	14,6	14,6	17,0
	A veces	191	55,8	55,8	72,8
	Casi Siempre	25	7,3	7,3	80,1

Siempre	68	19,9	19,9	100,0
Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	2,0	2,0	2,0
	Pocas Veces	50	14,6	14,6	16,7
	A veces	192	56,1	56,1	72,8
	Casi Siempre	25	7,3	7,3	80,1
	Siempre	68	19,9	19,9	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	2,0	2,0	2,0
	Pocas Veces	142	41,5	41,5	43,6
	A veces	100	29,2	29,2	72,8
	Casi Siempre	25	7,3	7,3	80,1
	Siempre	68	19,9	19,9	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	2,3	2,3	2,3
	Pocas Veces	142	41,5	41,5	43,9
	A veces	100	29,2	29,2	73,1
	Casi Siempre	24	7,0	7,0	80,1
	Siempre	68	19,9	19,9	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS

Anexo 7.

Encuesta realizada a los clientes externos para medir el grado de satisfacción por el servicio recibido.

Estimado Cliente:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca del servicio de atención que Usted recibe por las instituciones públicas del sector educativo del cantón Jipijapa.

Sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario el mismo que será manejado con estricta privacidad.

Instrucciones para responder el cuestionario:

1. Ubique con una (X) en la opción que considere oportuna, es necesario contestar todas las preguntas.
2. Agradezco su sinceridad y tiempo que se llevó para contestar este cuestionario.

Sexo		Edad		Estado Civil	
Masculino		Menos de 30		Soltero/a	
Femenino		31 – 40		Casado/a	
		41 – 50		Unión de hecho	
		51 – 60		Viudo/a	
		Más de 60		Divorciado/a	

CUESTIONARIO

- 1) La atención que usted ha recibido está acorde con lo que esperaba.
 - a) Si ____ ()
 - b) No ____ ()
 - c) En alguna medida ____ ()
- 2) ¿Le ha sido accesible (rápido, oportuno, confiable) los procesos que se desarrollan dentro de la institución?.
 - a) Si ____ ()
 - b) No ____ ()
 - c) En alguna medida ____ ()
- 3) La formación profesional de las personas que lo ha atendido es la más óptima.
 - a) Si ____ ()
 - b) No ____ ()
 - c) En alguna medida ____ ()

4) Cuando ha solicitado alguna orientación o tramitado una insatisfacción, la atención recibida ha estado acorde a las necesidades.

- a) Si ____ ()
 b) No ____ ()
 c) En alguna medida ____ ()

5) Considera usted que la cultura organizacional es adecuada de acuerdo con el liderazgo de los directivos.

- a) Si ____ ()
 b) No ____ ()
 c) En alguna medida ____ ()

6) ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la institución?

- a) Si ____ ()
 b) No ____ ()
 c) En alguna medida ____ ()

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEDIDA	26	7,0	7,0	7,0
	NO	270	72,4	72,4	79,4
	SI	77	20,6	20,6	100,0
	Total	373	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEDIDA	4	1,1	1,1	1,1
	NO	203	54,4	54,4	55,5
	SI	166	44,5	44,5	100,0
	Total	373	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEDIDA	2	,5	,5	,5
	NO	203	54,4	54,4	55,0
	SI	168	45,0	45,0	100,0
	Total	373	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEDIDA	5	1,3	1,3	1,3
	NO	203	54,4	54,4	55,8

SI	165	44,2	44,2	100,0
Total	373	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEDIDA	3	,8	,8	,8
	NO	206	55,2	55,2	56,0
	SI	164	44,0	44,0	100,0
	Total	373	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ALGUNA MEIDA	7	1,9	1,9	1,9
	SI	204	54,7	54,7	56,6
	NO	162	43,4	43,4	100,0
	Total	373	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS

Anexo 8.

Caracterización de los cantones Jipijapa – Puerto López

CANTÓN PUERTO LÓPEZ	
Aspectos	Características
Ubicación geográfica	<p>El cantón Puerto López, posee dos Parroquias: Machalilla y Salango, de acuerdo a los datos del censo INEC (2010), el cantón Puerto López presenta una población total de 20 451 habitantes en las áreas urbana y rural. En el área rural la población es de 10 581 habitantes, de los cuales 5 479 son hombres y 5 102 son mujeres; en cuanto al área urbana la población es de 9 870 habitantes, de los cuales 4 704 son hombres y 4 202 son mujeres. El cantón Puerto López está bañado por una serie de ríos que desembocan al Océano Pacífico, los mismos que configuran varias cuencas hídricas de fundamental importancia para la población y el equilibrio ambiental, se encuentra ubicado en el suroeste de la Provincia de Manabí, entre los 01°10' y 01°40' de latitud sur y entre los 80°25' y 80°52' de longitud occidental, la superficie es de 429.36 Km².</p> <p>Limita Al Norte: Con el Cantón Jipijapa Al Este: Con los Cantones Jipijapa y La Provincia de Santa Elena Al Sur: Con la Provincia de Santa Elena Al Oeste: Con el Océano Pacífico</p>
Patrimonio natural y cultural	<p>Se cuenta con dos museos arqueológicos, uno en la parroquia Salango y otro en la comuna Agua Blanca.</p> <p>Patrimonio inmaterial <i>“usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural”</i>, con fuerte expresión a través de fiestas populares y actos festivos (entre ellas la fiesta de San Pedro y San Pablo en Machalilla, declarado patrimonio inmaterial del estado ecuatoriano y completamente documentado por el Ministerio de Cultura) conocimientos ancestrales, técnicas artesanales y tradiciones orales.</p>
Base económico-productiva	<p>Las actividades económicas representativas del cantón Puerto López según datos del censo INEC 2010, mayoritariamente son aquellas que están vinculadas al sector terciario con un 39,20 %; resaltando actividades como: turismo, comercio al por mayor y menor, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicios de comida, administración pública y defensa, enseñanza; entre otros. El segundo sector más ocupado es el primario y representa el 35,79 %; y está relacionado con la pesca; mientras que la agricultura y ganadería en la mayoría de los</p>

	<p>casos son actividades complementarias. El sector secundario es el que menor población ocupada tiene (12,08 %) abarca actividades relacionadas a la construcción e industrias (en la parroquia Salango existe una industria de harina de pescado). El 6,69 % y 6,25 % representa a trabajadores nuevos y no declarados.</p>
<p>Proyectos de desarrollo local</p>	<p>Algunas de las instituciones como ONG, Instituciones Públicas y Fundaciones de Desarrollo, que se encuentran presentes en el cantón son:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ministerios de Inclusión Económica y Social (MIES), – Instituto Público de la Niñez y la Familia (IPNF) funcionamiento de los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV), dentro del cantón existen 24 centros ubicados 9 en la parroquia Puerto López, 8 en Machalilla y 7 en Salango. – MIES junto con el Patronato Municipal de Amparo Social; firmaron un convenio interinstitucional para el Centro Diario del Buen Vivir y para la Modalidad Familiar por el Buen Vivir, – Fundación CRISFE, a través del programa “Faros del Saber Ciudadano”, este programa trabaja con estudiantes, padres de familia, docentes y líderes comunitarios, para alcanzar mayor acceso a la educación (a éste se le incluye “educación financiera” y formación de emprendimiento a la población adulta) – La ONG FUNDES aporta con el buen estado de salud de la población – Fundación Arjé, trabaja con jóvenes que terminan el ciclo escolar y desean relacionarse con iniciativas empresariales multisectoriales y turísticas mediante proyectos y capacitaciones.
<p>Principales potencialidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Se cuenta con un equipo técnico de planificación – El cantón cuenta con un mapeo de actores, de los cuales se viene trabajando en varias acciones para el desarrollo del cantón, con la firma de convenios inter institucionales, mesas de trabajo, coordinaciones de acuerdo a sus competencias. – El cantón cuenta con área de uso recreativo, y aéreas verdes (Parque Nacional Machalilla) – Zona arqueológica ampliamente estudiada y documentada a lo largo de los últimos 40 años. Investigación para promover nuevas áreas de investigación.

	<ul style="list-style-type: none"> - Unificación de las escuelas fiscales, y la creación de una escuela del milenio
Educativo	<p>El nivel de instrucción más alto dentro del cantón Puerto López es el primario con 45,74 %, en segundo lugar se encuentra el nivel secundario con un 22,70 %, seguido por la categoría “ninguno” del 7,98 %. El nivel mínimo registrado corresponde al postgrado con solo el 0,31 %.</p> <p>Se cuenta con 27 instituciones educativas de los cuales 20 son fiscales, 6 particulares y 1 sindicato de Choferes, estas divididas en Educación Inicial, Educación Básica, Inicial - Básica, Bachillerato y Academias artesanales.</p>
CANTÓN JIPIJAPA	
Ubicación geográfica	<p>El cantón Jipijapa conocido tradicionalmente por su producción cafetera a nivel nacional, se localiza al suroeste de la provincia de Manabí. Su cabecera cantonal es la ciudad de Jipijapa situada a 45 Km al sur de Portoviejo y a 403 Km al suroeste de Quito.</p> <p>Los límites geográficos son:</p> <p>Al Norte por los cantones Montecristi, Portoviejo y Santa Ana,</p> <p>Al Sur por la provincia de Santa Elena y Puerto López,</p> <p>Al Este por los cantones Paján y 24 de Mayo; y</p> <p>Al Oeste por el Océano Pacífico.</p> <p>En la actualidad el cantón Jipijapa está subdividido en tres parroquias urbanas y siete rurales, distribuidos de la siguiente manera:</p> <p>Urbanas: San Lorenzo de Jipijapa, Dr. Miguel Morán Lucio y Manuel Inocencio Parrales Y Guale</p> <p>Rurales: La América, El Anegado, Julcuy, La Unión, Membrillal, Pedro Pablo Gómez y Puerto Cayo, tiene una superficie de 1.540 km², la población del cantón Jipijapa según INEC, (2010) es de 71.083 habitantes.</p>
Patrimonio natural y cultural	<p>El cantón cuenta con una diversas especies de aves y una importante diversidad de mamíferos y otros grupos de fauna, en lo cultura se desarrolla por la diversidad de platos típicos que posee asimismo de las fiestas patronales que se desarrollan año tras año.</p>
Base económico-productiva	<p>De la población económicamente activa del cantón (22.869 PEA) que manifestó estar ocupada y Económicamente Inactiva (32.322 PEI); se identificó que las personas se dedican principalmente a la agricultura y trabajadores calificados (31,93%); es decir, aquellas ramas de la actividad económica relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. La segunda actividad más importante está relacionada con el comercio al por mayor y menor que mantiene ocupada al 24,19% y la tercer actividad económica más relevante con el 16,42% que representa a los empleados, artesanos.</p>

<p>Proyectos de desarrollo local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de proyectos dirigidos a niños/as, adolescentes, en la restitución de derechos. - El Programa CNH. Es una modalidad para ayuda al desarrollo integral de los niños/as menores de 6 años en la estimulación en las áreas de: intelectual, lenguaje, socio afectivo y psicomotriz. - Programa Del Buen Vivir, dirigido a personas del Adulto Mayor en Rehabilitación física, Salud Preventiva. Programa de ayuda a víctimas de violencia intrafamiliar. - Atención Médica, odontológica en los barrios y parroquias a través de la Clínica móvil. - Centro de Rehabilitación Física, de Lenguaje o Fonoaudiología y terapia física - Bono de Desarrollo Humano (BDH) - Crédito de Desarrollo Humano (CDH) - Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) - Proyecto para el funcionamiento del camal regional para la zona sur de Manabí, de los cantones Jipijapa, Paján y Puerto López, se están llevando a efecto gestiones encaminadas a la conformación de una mancomunidad que beneficie a estos cantones.
<p>Principales potencialidades</p>	<p>El territorio cantonal en su conjunto presenta potencialidades para sustentar un proceso de ordenamiento y desarrollo cantonal, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar atravesado por la vía colectora regional Santo Domingo - Manta – Guayaquil y por el corredor arterial E15 (Ruta del Spondylus) de la Red Vial Estatal. - Poseer una diversidad geográfica y una significativa variedad de suelos en cuanto a aptitud agropecuaria. - Contar con Puerto Cayo como atractivo turístico y centro pesquero que debe articularse con la cabecera cantonal para constituir y fortalecer un corredor de alto potencial turístico y productivo. - Poseer parte importante del Parque Nacional Machalilla.
<p>Educativo</p>	<p>La educación parte importante para lograr el progreso de los pueblos, sin educación y cultura es un pueblo sin vida, sin ellas el desarrollo humano no será equitativo, siempre habrá marginalidad y pobreza. En el cantón se cuenta con diversas instituciones que se encargan del proceso de enseñanza aprendizaje ellos están: Centro Infantil del Buen Vivir (CIBV) consta de 17 centros con 50 niños/as cada uno y Creciendo con Nuestros hijos (CNH), opera con 50</p>

	<p>unidades con 60 niños/as cada uno distribuidos en la zona urbana y rural.</p> <p>Asimismo se encuentran 134 instituciones educativas en lo concerniente a lo urbano y rural, de las cuales 122 fiscales, 8 particulares, 2 fiscomisonal, 1 municipal y 1 especial, estos distribuidos en Educación Inicial, Educación Básica, Inicial - Básica, Bachillerato, Academias artesanales.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9.

Resumen de aportes y limitaciones de modelos de gestión de las instituciones públicas del Ecuador.

Aportes

- Las instituciones públicas del Ecuador han desarrollado modelos de gestión que contribuyen a los objetivos institucionales.
- Se identifica dentro de los modelos la división territorial nacional en zonas, distritos y circuitos, para mejorar la prestación de servicios educativos.
- Se analiza que el modelo de gestión aplicado por el Ministerio de Educación en las Unidades Educativas se sustenta en la gestión por procesos educativo.
- Se considera que el modelo de gestión de talento humano está basado en conocimientos, capacidades y habilidades para ser competitivos en el medio.
- Se identifica que la Secretaria Nacional de Administración Pública (SNAP) actúa mediante un sistema de gestión institucional en la prestación de servicio.

Limitaciones

- Los modelos de gestión propuestos por la administración pública están dirigidos a los diferentes Ministerios, sin embargo con la desconcentración y descentralización (zona, distrito, circuito) ha incrementado la burocracia, en los procesos administrativos, lo que provoca insatisfacción en el medio.
- No presenta una metodología para su implementación.

- No aplican normativas vigentes para un mejor funcionamiento institucional en cuanto a la prestación de servicio.
- No identifica niveles de direccionamiento en la aplicación de modelos
- No señalan como la CO interactúa dentro de los modelos propuestos.
- No presentan indicadores para medir el nivel de satisfacción del cliente.
- Los sistemas y programas implementados no están acordes a las necesidades de cada institución.
- El nuevo modelo de gestión educativa solo hace referencia a lo educativo, dejando de lado a la cultura organizacional en cuanto a sus políticas, normas y valores.
- Dentro de estos modelos se hacen mención a la calidad, eficiencia, eficacia, pero los mismos no muestran de qué forma serán evaluados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Anexo 10.

Relaciones esenciales del modelo

No.	Relación esencial	Naturaleza de la relación
1	El entorno – Políticas a nivel zonal, Distrital, circuito - Procesos de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente	<p>Esta relación fundamenta el intercambio de información que se da desde el entorno externo hacia lo interno, donde actúa la cultura organizacional de servicio al cliente. El entorno proyecta las leyes que rigen desde los diferentes niveles de gobierno (zonal, distrital, circuito) a nivel de país, que involucra al marco legal que controlan la gestión de las instituciones públicas y a su vez los procesos y actividades que ocurren en el distrito.</p> <p>En las instituciones públicas se encuentran los distritos que son administrados en actuación y desarrollo por este entorno. Los espacios denominados distrito presentan sus propias particularidades que marcan una dinámica particular que requiere de una gestión participativa desde lo económico, social, ambiental e interinstitucional, con la presencia de directores en la toma de decisiones y con políticas adaptadas a nivel distrital, que se responsabilicen, como principal gestor desde la perspectiva de la cultura organizacional de servicio al cliente.</p>
2	Concertación de involucrados con énfasis en la presencia de todos los grupos étnicos – definición de políticas y estrategias para instituciones públicas del sector educativo	<p>El tratamiento desde la concertación de involucrados permite una mirada a la capacidad lógica de actuación desde los aspectos de la funcionalidad del interior del distrito, lo cual lleva a cabo la organización y planificación de las actividades y constituyen el centro de los principales problemas que existen en el mismo.</p> <p>Esta relación brinda el rol protagónico a los ejecutantes del modelo desde una perspectiva participativa enfatizando el papel de los directores en la defensa de la identidad, criterios y cultura en general. Las relaciones entre los grupos involucrados deben ser integrales con el objetivo de ir minimizando los conflictos existentes y eliminar las causas que provocan los diferentes problemas económicos, sociales ambientales e interinstitucionales.</p> <p>Por otra parte la gestión del nivel distrital deberá centrarse en el manejo razonable de</p>

		las actividades que gestionan los participantes, definiendo adecuadamente las responsabilidades y roles para un mejor funcionamiento de las instituciones educativas en base una cultura organizacional de servicio al cliente.
3	La Dirección distrital implementa la participación y concertación de las políticas y estrategias – controla y evalúa la gestión	La adecuada gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente parte de reorganizar el protagonismo que debe tener el distrito en la gestión, debido a que este es el más cercano a las instituciones públicas del sector educativo, por lo que se hace necesario una mayor vinculación y liderazgo, para lograr una mejor articulación en las relaciones que propician una dinámica de desarrollo que tenga en cuenta la universalidad, educación para el cambio, interculturalidad y plurinacionalidad, inducción, equidad e inclusión y pertinencia. El desarrollo e implementación de las políticas de la cultura organizacional responden a las necesidades, características y soluciones de la problemática existente en el distrito, a partir del establecimiento de estrategias que se deriven en programas de la cultura organizacional de servicio al cliente, permitiendo que la gestión en estas instituciones contribuyan a la integración interna y adaptación externa de sus trabajadores y clientes.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11.

Variables e indicadores

Indicadores	Fórmula	Escala valorativa	Fuente de información
Capacidad de liderazgo (CL)	$CL = \frac{AS + MS}{Tr} * 100$ <p>Donde: AS = Total de respuesta Altamente satisfactorio MS = Medianamente satisfactorio. Tr = Total de respuestas</p>	- < 50% Deficiente - Entre 51 y 70% Poco satisfactorio - Entre 71 y 90% Medianamente Satisfactorio - > 90% Altamente Satisfactorio	Cuestionario a los directivos y trabajadores para conocer el grado de motivación por capacitarse.
Nivel de comunicación entre los directivos y trabajadores. (NCDT)	$NCDT = \frac{E + B}{Tr} * 100$ <p>Donde: E = Total de respuesta Excelente B = Buena Tr = Total de respuestas</p>	- > 90% Excelente - Entre 71 y 90% Bueno - Entre el 61 y 70% Regular - < 60% Mala	Cuestionario a los directivos y trabajadores para conocer el nivel de comunicación que existe.
Índice de trabajo en equipo para mejorar la cultura organización (ITEMCO)	$ITEMCO = \frac{E + MB}{Tr} * 100$ <p>Donde: E = Total de respuesta Excelente MB = Muy Bueno Tr = Total de respuestas</p>	- < 65% Mala - Entre el 66 y 75% Regular - Entre 76 y 90% Muy Bueno - > 90 % Excelente	Cuestionario a trabajadores que permita conocer el índice de trabajo en equipo que realizan para mejorar las actividades en función a la cultura organizacional.
Nivel de aplicación de los valores en la dirección distrital de educación (NAV)	$NAV = \frac{S}{Tr} * 100$ <p>Donde: S = Total de respuesta SI B = Buena Tr = Total de respuestas</p>	- > 85% Si - Entre el 56 al 85% No - < 55% Pocas veces	Cuestionario a los directivos, trabajadores y cliente para conocer sobre la aplicación de valores en la dirección distrital.
Nivel de satisfacción de los clientes en la	$MsCL = \frac{AS + MS}{Tr} * 100$ <p>Donde:</p>	< 60% Deficiente - Entre 61 y 70% Poco satisfactorio	Cuestionario a clientes de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López,

prestación de servicios (SCPS)	TS = Total de respuesta Altamente satisfactorio MS = Medianamente satisfactorio. Tr = Total de respuestas	- Entre 71 y 90% Medianamente Satisfactorio - > 90% Altamente Satisfactorio	para conocer el grado de satisfacción de los servicios recibidos.
Nivel de conocimiento de la cultura organizacional (NCCO)	$NCCO = \frac{E}{Tr} * 100$ Donde: TS = Total de respuesta Excelente Tr = Total de respuestas	< 60% Regular - Entre 61 y 70% Bueno - Entre 71 y 90% Muy Bueno - > 90% Excelente	Cuestionario a directivos, trabajadores y cliente, para identificar el nivel de conocimiento acerca de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.

Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

Estimado (a) compañero (a):

Ud. ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al tema relacionado con los modelos de cultura organizacional en instituciones públicas educativas.

Previo a la realización de la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Evaluación de expertos", resulta necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, con el objetivo de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le realizará posteriormente. Le sugerimos que responda las preguntas que aparecen a continuación de la forma más objetiva posible.

1.- INFORMACIÓN GENERAL										
Nombres:										
Apellidos:										
Grado Científico o Título Académico: .										
Institución en la que labora:										
Ocupación:										
Años de experiencia vinculados a la temática de gestión										
2.- AUTOEVALUACIÓN										
Marque con una (x), el grado de conocimiento que Ud. posee acerca del tema en la escala creciente de 0 al 10, considerando el 0 como "desconocimiento total sobre el tema" y el 10 como "alto conocimiento sobre el tema".										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN						GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES				
						Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)		
Investigaciones teóricas realizadas por usted relacionadas con la gestión de cultura organizacional de servicio al cliente										
Experiencia práctica acumulada sobre la gestión de cultura organizacional.										
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales										
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.										
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y el extranjero.										
Su intuición como investigador										

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13.**Puntuaciones usualmente utilizadas para la valoración**

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
Investigaciones teóricas realizadas por usted relacionadas con la gestión de cultura organizacional de servicio al cliente	0,5	0,5	0,3
Experiencia práctica acumulada sobre la gestión de cultura organizacional.	0,2	0,1	0,05
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales	0,1	0,07	0,06
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.	0,1	0,05	0,03
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y el extranjero.	0,05	0,04	0,03
Su intuición como investigador	0,05	0,04	0,03
Total	1	0,8	0,5

Fuente: Elaboración propia

Anexo14.

Evaluación de expertos con Coeficiente de competencia

N°	Expertos	Autoevaluación	Kc	Ka	K	Clasificación
1	Experto 1	8	0,80	0,86	0,83	Alta
2	Experto 2	7	0,70	0,80	0,75	Media
3	Experto 3	8	0,80	0,97	0,89	Alta
4	Experto 4	9	0,90	0,81	0,86	Alta
5	Experto 5	8	0,80	0,87	0,84	Alta
6	Experto 6	7	0,70	0,87	0,79	Media
7	Experto 7	9	0,90	0,96	0,93	Alta
8	Experto 8	8	0,80	0,80	0,80	Alta
9	Experto 9	7	0,70	0,66	0,68	Media
10	Experto 10	7	0,70	0,94	0,82	Alta
11	Experto 11	8	0,80	0,76	0,78	Media
12	Experto 12	8	0,80	0,92	0,86	Alta
13	Experto 13	9	0,90	0,90	0,90	Alta
14	Experto 14	8	0,80	0,80	0,80	Alta
15	Experto 15	9	0,90	0,77	0,84	Alta
16	Experto 16	7	0,70	0,75	0,73	Media
17	Experto 17	8	0,80	0,90	0,85	Alta
18	Experto 18	9	0,90	0,88	0,89	Alta
19	Experto 19	8	0,80	0,95	0,88	Alta

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15.

Cuestionario primera ronda Delphi

1. ¿Cómo considera al nivel de representación que poseen las actividades claves y/o críticas de servicios al cliente en el modelo que se le presenta?
 - 1 > Muy bien
 - 2 > Bien
 - 3 > Regular
 - 4 > Mal

2. ¿Cómo considera la fundamentación teórica y metodológica del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en las Instituciones públicas del sector educativo?
 - 1 >Muy bien
 - 2 > Bien
 - 3 > Regular
 - 4 > Mal

3. ¿Cómo considera los componentes del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo?
 - 1 > Muy bien
 - 2 > Bien
 - 3 > Regular
 - 4 > Mal

4. ¿Cómo considera la influencia del modelo propuesto sobre el posible mejoramiento del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores en la dirección distrital?
 - 1 > Muy bien
 - 2 > Bien

3 > Regular

4 > Mal

5. ¿Cómo contribuye el modelo propuesto a la integración interna y adaptación externa en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López de la República del Ecuador?

1 > Muy bien

2 > Bien

3 > Regular

4 > Mal

6. ¿La implementación del modelo permitirá mejorar los procesos de gestión de la cultura organizacional, así como la prestación de servicios en las instituciones educativas?

1 > Muy Bien

2 > Bien

3 > Regular

4 > Mal

7. Considera lógica la propuesta de proyectos de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente, como salida del modelo propuesto?

1 > Muy Bien

2 > Bien

3 > Regular

4 > Mal

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16.

Cuestionario de la segunda ronda Delphi

No. 1 ¿Considera Uds. que las actividades claves y/o críticas del servicio al cliente en la dirección distrital se encuentran bien representadas en el modelo que se propone?

- 1 > Bastante satisfecho,
- 2 > Medianamente satisfecho,
- 3 > Poco satisfecho,
- 4 > Nada satisfecho

No. 3 ¿Considera Uds. adecuados y pertinentes los componentes del modelo de gestión de la cultura organizacional de servicio al cliente de las instituciones públicas del sector educativo que se propone?

- 1 > Bastante satisfecho,
- 2 > Medianamente satisfecho,
- 3 > Poco satisfecho,
- 4 > Nada satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17.

Resultados de la primera ronda para reconsiderar la pregunta 1 y 4 del primer cuestionario

ITEM	PREGUNTAS	Su Respuesta Ronda 2	Su Respuesta Ronda 1	Mediana	Moda	FRECUENCIA			
						A	B	C	D
1	¿Cómo considera al nivel de representación que poseen las actividades claves y/o críticas de servicios al cliente en el modelo que se le presenta?			2,36	3	4	6	8	1
2	¿Cómo considera la fundamentación teórica y metodológica del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en las Instituciones públicas del sector educativo?			1,75	2	7	9	1	2
3	¿Cómo considera los componentes del modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente de las instituciones públicas del			1,32	1	12	1	5	1

	sector educativo?								
4	¿Cómo considera la influencia del modelo propuesto sobre el posible mejoramiento del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y los valores en la dirección distrital?			1,59	1	9	8	2	0
5	¿Cómo contribuye el modelo propuesto a la integración interna y adaptación externa en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López de la República del Ecuador?			1,41	1	12	5	1	1
6	¿La implementación del modelo permitirá mejorar los procesos de gestión de la cultura organizacional, así como la prestación de servicios en las instituciones educativas?			1,56	1	10	6	2	1
7	Considera lógica la propuesta de proyectos de gestión de la cultura			1,4	1	13	2	2	2

organizacional de servicio al cliente, como salida del modelo propuesto?									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Leyenda: **A =** Muy Bien, **B =** Bien, **C =** Regular, **D =** Mal

Anexo 18.

Funcionamiento y servicios de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López



Fuente: Ministerio de Educación, (2013)

Servicios que se presta en la dirección distrital

- Refrendación de Títulos de tercer nivel.
- Certificación y reimpresión de acuerdos de creación de instituciones.
- Certificación y reimpresión de permisos de Funcionamiento de Instituciones Educativas.
- Solicitud de apelaciones.
- Ingreso al Magisterio (aspirantes a docentes, méritos y oposición).
- Certificado de tiempo de servicio.
- Emitir certificado de remuneración.
- Certificado de no estar inmerso en sumario administrativo y de no haber sido sancionado
- Activación de clave para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Comisiones de servicios.
- Asignación de cupos para estudiantes que van ingresar a las instituciones educativas.
- Designación de estudiantes a las instituciones educativas
- Matriculas automáticas de estudiantes
- Solicitud de permisos y licencias.
- Solicitud de asignación de textos, alimentos y uniformes.
- Solicitud de Contratos de personal.

- Solicitud de vacaciones.
- Asignación de Cupos (Matriculación).
- Denuncias y quejas ciudadanas.
- La dirección distrital se encarga de la gestión educativa, incluyendo la responsabilidad sobre el personal docente y administrativo.
- Apoya en la resolución de conflictos en instituciones educativas y al reordenamiento de servicios, entre otros servicios que son utilidad para los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Educación, (2013)

Anexo 19.

Características que deben cumplir los miembros que conformarán el equipo de trabajo:

- Que exista representación de todas las instituciones educativas pertenecientes a la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López, así como la participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Comité de Padres de Familia, Consejo estudiantil.
- Tener un nivel de conocimiento sobre el proceso de gestión de cultura organizacional de servicio al cliente
- Tener experiencia de al menos 3 años en puestos de dirección.
- Contar con el aval de la institución para que la represente.
- Capacidad para la toma de decisión en representación de la institución.
- Disponibilidad de tiempo para participar en eventos a desarrollarse dentro del proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Habilidades y potencialidades para desarrollar estrategias de cambio en las instituciones educativas, además dentro del equipo de trabajo se considera la equidad de género.
- Destreza, responsabilidad y honestidad.
- Habilidad para comunicarse y liderazgo participativo.
- Conocer sobre la problemática existente en los servicios que se brindan a los clientes.
- Mostrar interés por la superación de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20.

Equipo de trabajo conformado

1. Director de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López
2. Responsable del Circuito 13D03C03 Jipijapa
3. Responsable del circuito 13D03C11 Puerto López
4. Responsable de la Unidad de Atención Al Público GAD Puerto López
5. Director de Fomento y Desarrollo Productivo GAD Puerto López
6. Director del área de atención al usuario dirección distrital
7. Director del departamento de talento Humano de la dirección distrital
8. Responsable del área de educación continúa
9. Responsable de participación ciudadana del GAD Jipijapa
10. Director de la Unidad Educativa Quince de octubre
11. Vicerrector de la Unidad Educativa Daniel López.
12. Director del Colegio Cultura Machalilla
13. Secretaria de la Unidad Educativa Belisario Quevedo
14. Vicerrector de la Unidad Provincia de Manabí
15. Directora de la Escuela Francisca Vera Robles.

Fuente: Elaboración propia

Anexos 21.

Expectativa del equipo de trabajo de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

- Involucrar al personal en la toma de decisión.
- Controlar las actividades y funciones asignadas a los trabajadores para que no existan repeticiones.
- Verificar si la prestación de servicio que se está brindado es la más adecuada.
- Evaluar periódicamente a los trabajadores sobre las labores que desarrolla en su área.
- Capacitar a los trabajadores en valores, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisión.
- Fomentar la práctica de valores dentro de las instituciones educativas.
- Mejorar el área de atención al cliente, para ofrecer servicios de calidad.
- Crear espacios de convivencia dentro de las diferentes áreas de las instituciones.
- Los trabajadores conocen de sus responsabilidades y funciones así como las del director inmediato.
- Los directivos de las instituciones fomentan el trabajo en equipo para un mejor desempeño de sus actividades
- La dirección distrital tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por los trabajadores.
- La dirección distrital cuenta con la visión, misión, objetivos
- La cultura organizacional ofrece un mecanismo de control y madurez que conduce y moldea la actitud y el comportamiento de los trabajadores.
- Transmitir un sentido de identidad a los trabajadores de la institución

- Emplear normas y procedimientos desarrollado dentro de la institución, que a su vez conduzca a mejorar los procesos que se realizan dentro de la misma.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22.

Funciones del equipo de trabajo

- ✓ Dirigir el modelo de gestión de cultura organizacional de servicio al cliente.
- ✓ Autorizar, controlar y planificar actividades de capacitaciones para los trabajadores de la dirección distrital.
- ✓ Exigir el cumplimiento de planes y políticas educativas entre los involucrados del sector educacional.
- ✓ Preservar, mantener y difundir los avances de los proyectos a desarrollarse con el modelo de gestión
- ✓ Exigir a las autoridades el cumplimiento de las horas de trabajo del personal que labora en el área de servicio al cliente.
- ✓ Fomentar entre los involucrados los valores, el respeto, la solidaridad.
- ✓ Gestionar ante los GAD la infraestructura de nuevos espacios educativos.
- ✓ Definir áreas estratégicas para desarrollar proyectos.
- ✓ Fortalecer el trabajo mancomunado entre los involucrados de los programas educativos.
- ✓ Delimitar acciones de los trabajadores para una prestación de servicio rápida y eficaz.
- ✓ Apoyar al cumplimiento de normas, principios y leyes que rigen en la Constitución de la República del Ecuador, para una adecuada prestación de servicio a los clientes.
- ✓ Evaluar los proyectos y capacitaciones a desarrollarse en función a la cultura organizacional.
- ✓ Coordinar experiencias con otras instituciones educativas para el conocimiento de buenas prácticas organizativas, culturales y de servicios.
- ✓ Definir campañas de concienciación sobre la cultura organizacional entre los involucrados.
- ✓ Potenciar entre los involucrados el respeto, el trabajo en equipo, la toma de decisión.
- ✓ Identificar aspectos positivos y negativos de la dirección distrital y sus instituciones públicas educativas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23.

FODA de la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- El personal que labora en la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López cumple funciones de acuerdo a su perfil profesional.- La dirección distrital cuenta con los recursos necesarios para que el personal realice sus labores con eficiencia y eficacia.- Los trabajadores están conscientes de lo que aporta a la dirección distrital para el cumplimiento de sus objetivos.- La dirección distrital cuenta con una buena organización de los departamentos.- La dirección distrital cuenta con un nuevo modelo de gestión educativo que incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos- Existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo- La mayoría de los funcionarios están de acuerdo con la distribución de trabajo y las funciones atribuidas por sus jefes departamentales.- Las actividades y funciones están desarrollada de acuerdo al nivel de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">- Existen directivos que no están de acuerdo con todos los cambios que se han dado en la estructura organizacional de acuerdo con el nuevo modelo educativo.- En la dirección distrital no se realizan eventos que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo- Los trabajadores se sienten descontentos por la mala relación que existe entre los directivos.- Los directivos de las instituciones educativas no tienen total empoderamiento de sus funciones- Los trabajadores no tienen la predisposición suficiente para los cambios y procesos administrativos.- Existe descontento por los directivos que no están de acuerdo con los cambios administrativos que se han dado en la dirección distrital y no se sienten a gusto con su ambiente laboral- Los trabajadores no tienen suficiente confianza con su jefe inmediato cuando se presentan dificultades y/o problemas para dar solución.- Deficiente comunicación entre jefes departamentales y trabajadores, los mismos que no toman una decisión sin consultar a su jefe inmediato.- No se efectúan programas que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo- Los trabajadores no reciben reconocimientos por los logros alcanzados dentro de la dirección distrital.- Los jefes departamentales no adoptan un liderazgo que

	contribuyan a mejorar la comunicación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Marco legal ofrece opciones de explorar alianzas público-privadas, con la finalidad de promover el financiamiento de nuevos planteles educativos de acuerdo al nuevo modelo de gestión. - Implementación del modelo de gestión de cultura organizacional permitirá mejorar las relaciones con los directivos, trabajadores y clientes. - Instituciones de educación superior aportan con personal capacitado para brindar capacitaciones en procesos administrativos, tecnológicos y agropecuarios. - Disponibilidad de tecnologías que permitan mejorar las actividades propuestas en la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López. - Existe la posibilidad de contar con aporte financiero de las ONG internacionales, para impulsar programas educativos. - Involucramiento de la sociedad civil (grupos sociales organizados) y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en la tarea de educar. - Efectuar convenios interinstitucionales a fin de fortalecer los procesos administrativos, financieros y pedagógicos. - Contar con el apoyo de los gobiernos locales en la adecuación de infraestructura. - Involucramiento de los directivos en las actividades de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis económica mundial está afectando al flujo de recursos fiscales del país, y por tanto al desempeño del sector educativo nacional. - El escenario fiscal es débil, y puede perjudicar la implementación de todos los servicios que propone la dirección distrital. - La colaboración de los directores de la dirección distrital no implementen el modelo para mejorar la cultura organizacional de servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24.**Inventario de instituciones educativas con mayor número de población**

N	NOMBRE INTITUCIONES EDUCATIVAS	CANTÓN	ESTUDIANTES
1	JIPIJAPA	JIPIJAPA	1078
2	EL QUITIÑO LIBRE	JIPIJAPA	204
3	UNIDAD EDUCATIVA FISCAL CECILIA VELÁSQUEZ MURILLO	JIPIJAPA	737
4	MANUEL INOCENCIO PARRALES Y GUALE	JIPIJAPA	1113
5	UNIDAD EDUCATIVA FISCAL JIPIJAPA	JIPIJAPA	207
6	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ONCE DE SEPTIEMBRE	JIPIJAPA	327
7	UNIDAD EDUCATIVA DR. MIGUEL MORÁN LUCIO	JIPIJAPA	128
8	UNIDAD EDUCATIVA JUDITH IZA DE ANTÓN	JIPIJAPA	239
9	UNIDAD EDUCATIVA 8 DE ENERO	JIPIJAPA	493
10	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ANTONIO NEUMANE	JIPIJAPA	464
11	ELEODORO GONZÁLEZ CAÑARTE	JIPIJAPA	732
12	UNIDAD EDUCATIVA FISCAL QUINCE DE OCTUBRE	JIPIJAPA	2315
13	FRANCISCA VERA ROBLES	JIPIJAPA	794
14	DANIEL LÓPEZ	JIPIJAPA	914
15	DR. EDMUNDO CARBO	JIPIJAPA	430
16	ELOY VELÁSQUEZ CEVALLOS	JIPIJAPA	153
17	UNIDAD EDUCATIVA LUIS AUGUSTO MENDOZA MOREIRA	JIPIJAPA	263
18	UNIDAD EDUCATIVA EL ANEGADO	JIPIJAPA	143
19	UNIDAD EDUCATIVA BELISARIO QUEVEDO	JIPIJAPA	235
20	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA GALO PLAZA LASSO	JIPIJAPA	164
21	LA UNIÓN	JIPIJAPA	209
22	PEDRO PABLO GÓMEZ	JIPIJAPA	195
23	U.E. ENRIQUE GUEVARA GALARZA	JIPIJAPA	114
24	UNIDAD EDUCATIVA OSWALDO GUAYASAMÍN CALERO	JIPIJAPA	153
25	ISIDRO AYORA ECUADOR	JIPIJAPA	292

26	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA AMÉRICA	JIPIJAPA	107
27	UNIDAD EDUCATIVA PUERTO CAYO	JIPIJAPA	789
28	CORONELA FILOMENA CHÁVEZ	PUERTO LÓPEZ	473
29	PROVINCIA DE MANABÍ	PUERTO LÓPEZ	866
30	UNIDAD EDUCATIVA ISIDORO BARRIGA	PUERTO LÓPEZ	1134
31	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PUERTO MACHALILLA	PUERTO LÓPEZ	214
32	FEDERICO GONZÁLEZ SUÁREZ	PUERTO LÓPEZ	315
33	CULTURA MACHALILLA	PUERTO LÓPEZ	751
34	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA DR. CAMILO GALLEGOS DOMÍNGUEZ	PUERTO LÓPEZ	139
35	UNIDAD EDUCATIVA FELISÍCIMO LÓPEZ	PUERTO LÓPEZ	522
36	UNIDAD EDUCATIVA JAIME ROLDÓS AGUILERA	PUERTO LÓPEZ	349
37	UNIDAD EDUCATIVA FISCAL 2 DE AGOSTO	PUERTO LÓPEZ	178
38	ALEJO LASCANO	JIPIJAPA	1878
39	LEOPOLDO N. CHÁVEZ	JIPIJAPA	198
40	CÉSAR QUIMIS CHOEZ	PUERTO LÓPEZ	529

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López

Anexo 25.

Diseño de programas de cultura organizacional

TEMAS	OBJETIVO	CONTENIDOS
COMUNICACIÓN EFECTIVA Este taller presentará un programa innovador diseñado para que los participantes mejoren la comunicación con los directivos, compañeros y comunidad.	Fomentar entre los directivos y trabajadores el dialogo como herramienta de la comunicación efectiva para mejorar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la dirección distrital.	La importancia de la comunicación en las instituciones. Proceso, barrera y tipos de comunicación. Cómo superar las barreras de comunicación. La importancia del saber escuchar. Comunicación y relaciones humanas Ejercicios vivenciales
VALORES El propósito de este taller es encontrar aspectos que permitan mejorar las relaciones entre los actores implicados y la importancia que tiene para la dirección distrital contar con personas responsables en el desarrollo laboral y personal, y lograr un ambiente agrada, estable y armonioso.	Promover en los trabajadores el respeto, la responsabilidad, compromisos en las actividades que ejecutan.	La personalidad Identidad personal Convivencia y relaciones sociales. El principio del respeto Fundamentación de la moral Acciones, valores y normas morales
LIDERAZGO En el tema propuesto se desarrollará conferencias, trabajos grupales, además se permitirá conocer la actitud y valores vinculados con la responsabilidad, la confianza y la participación orientado a mantener un ambiente agradable, generar proyecto y tomar decisiones como factores elementales en	Identificar en los participantes su potencial y capacidad para liderar y tomar decisiones asertiva en el buen funcionamiento de la institución.	Nociones básicas del liderazgo Tipo de liderazgo El líder y tipos de liderazgo efectivo y creativo Competencias de un buen líder Toma de decisiones Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo

el desarrollo personal y profesional.

TRABAJO EN EQUIPO	Promover la integración en los participantes para el logro de los objetivos planteados de la institución.	Concepto de trabajo en equipo
El taller propuesto es básicamente vivencial, donde debe realizarse exposición del marco teórico, dinámicas de grupo, reflexiones, que servirán de base para integrar a los participantes.		Trabajo en equipo vs trabajo en grupo
		Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo
		Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia a partir de talleres realizados con el equipo de trabajo

Anexo 26.

Evaluación del taller 1

Sírvanse responder las siguientes preguntas con el fin de evaluar el Taller y poder mejorar en las posteriores capacitaciones.

1. ¿El Taller realizado satisfizo sus expectativas?

SI

NO

Exponga sus argumentos

1. Cómo considera el nivel del Taller?

Avanzado

Adecuado

Insuficiente

Exponga sus argumentos.

2. ¿Cómo califica usted el Taller?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Exponga sus argumentos.

3. ¿Cómo evalúa Usted la conferencia del facilitador del taller?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

4. Cuáles son sus sugerencias y comentarios sobre puntos fuertes o débiles del Taller desarrollado?

Fortalezas:

Debilidades:

Recomendaciones:

Agradezco su colaboración

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27.

Formulario de evaluación del taller 2, 3 y 4

Sírvanse responder las siguientes preguntas con el fin de evaluar el Taller y poder mejorar en las posteriores capacitaciones.

I. LOCALES Y PREPARACIÓN DEL TALLER

	SI	NO
1. El lugar es cómodo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los equipos estaban de acuerdo a lo acordado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pudo observar y oír sin dificultad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La distribución de las sesiones fue la más adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Indicaciones para próximos talleres:		

II. ORGANIZACIÓN.

6. La distribución del programa (temas y tiempos) fue:

Excelente Satisfactorio Poco satisfactorio

Comentarios:

7. El material didáctico que recibió es:

Excelente Satisfactorio Poco satisfactorio

8. Comentarios:

9. ¿Qué calificativo puede dar al taller realizado?

Excelente Satisfactorio Poco satisfactorio

11. ¿El taller cumplió con sus expectativas?

Totalmente Parcialmente Escasamente

Comentarios:

12. ¿Lo impartido en este taller es aplicable en su trabajo?

Totalmente Parcialmente Escasamente

Comentarios:

III. CONTENIDO

13. ¿El tiempo en las secciones desarrollada fue el más adecuado?

Totalmente Parcialmente Escasamente

Comentarios:

14. ¿Qué temas sugieres para talleres futuros?

IV. CONFERENCISTAS

A. Dominio y conocimiento del tema

Excelente Satisfactorio Poco satisfactorio

B. ¿Expone claramente?

Excelente Satisfactorio Poco satisfactorio

C. ¿Presenta el contenido en forma organizada?

Totalmente Parcialmente Escasamente

D. ¿El material preparado es apropiado?

Totalmente Parcialmente Escasamente

E. ¿Hace uso adecuado de los recursos didácticos?

Totalmente Parcialmente Escasamente

F. ¿Facilitó la participación de los asistentes?

Totalmente Parcialmente Escasamente

G. ¿Algún tema de los tratados lo ha dejado confuso e inseguro?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la razón:

Comentarios generales:

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28.

Instructivo para el cumplimiento de las capacitaciones

El presente instructivo define el procedimiento interno y los parámetros establecidos para dar cumplimiento con la ejecución del plan de capacitación institucional, por lo que se cumplirán con las siguientes disposiciones:

- Nombrar a una persona para que se responsabilice de la coordinación de los eventos de capacitación además se encargará de la logística (buscar el espacio físico, registro de inscripciones, control de asistencias, emisión de los respectivos informes del cumplimiento de los talleres y evaluación del evento).
- Los horarios de los eventos de capacitación se programarán tomando en consideración el aporte de la institución en un máximo de 2 horas laborables, tres veces a la semana o se desarrollará cada fin de semana sin que para el efecto se cuente como jornadas extraordinarias de trabajo.
- El total de horas de capacitación se podrán realizar de manera presencial en un 80% y el 20% de tareas autónomas, las mismas que serán emitidas vía on-line, al tutor responsable del taller.
- Los certificados de aprobación es responsabilidad del área de Talento Humano de la dirección distrital, el mismo que considera que se debe cumplir con los siguientes parámetros: haber asistido el 80% a las capacitaciones y con un aprovechamiento del 80% para lo cual se deberá considerar si la capacitación es de aprobación: 80% de asistencia; y 70% de aprovechamiento, en caso de no cumplir con estos parámetros el trabajador no será acreedor al Certificado.
- El pago de las horas de capacitación al tutor del taller es responsabilidad del equipo de trabajo el mismo que gestionará ante entes gubernamentales e instituciones de educación superior, para que ellas se encarguen de enviar a los profesionales en las temáticas a tratar, deberán presentar informe de desarrollo de talleres.
- Los trabajadores que hayan cumplido con todo los procesos de capacitación deben ser entes multiplicadores y responsables de compartir los conocimientos adquiridos a las personas que no pudieron participar.
- Dentro del proceso de capacitación los trabajadores tendrán que cancelar una cuota mínima para la emisión del certificado el mismo que tendrá el aval de la dirección distrital.
- La capacitación es un derecho que todo trabajador debe cumplir para mejorar su formación académica, por lo que es necesario que se comunique con días de anticipación su participación, para justificar las horas de trabajo que se ausentará, para cumplir con el proceso de capacitación.
- Los trabajadores que no hubieren aprobado el curso sea por aprovechamiento o asistencia podrán participar en otros talleres que planifique la dirección distrital.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29.

Resultados parciales de la metodología de aplicación. Etapa 1.

Planificación de estrategias de la CO

N°	PASOS	TAREAS	RESULTADOS
1	Paso1. Identificación y creación del equipo de trabajo	Motivar a los involucrados a la participación e integración en las actividades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">✓ Reuniones realizadas con los directivos de las instituciones educativas cada 15 días.✓ Determinar características del equipo de trabajo.✓ Selección del equipo de trabajo, el cual quedó conformado por 15 directores de instituciones públicas.✓ Este equipo tiene como finalidad apoyar y vigilar los procesos de gestión de la cultura organizacional de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López.✓ Identificación de las expectativas de los involucrados.✓ Definición de actividades a desarrollar dentro de la dirección distrital.
2	Paso 2. Cumplimiento de las premisas del modelo.	Implementar las premisas	<ul style="list-style-type: none">✓ Firma de un convenio con la dirección distrital para hacer cumplir la voluntad política.✓ Determinación de las funciones del equipo de trabajo.

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisposición de los involucrados en la gestión de la cultura organizacional, donde se promueve la integración, compromiso y participación. ✓ Participación del 95% de los involucrados en talleres efectuados de acuerdo a necesidades planteadas por el equipo de trabajo. ✓ Aplicación de la metodología diseñada.
3	<p>Paso 3. Determinación del FODA de la Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López.</p>	<p>Determinar el estado de la Dirección Distrital para la implementación del modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de la base de datos de la dirección distrital por el equipo de trabajo. ✓ Determinación del inventario de las instituciones con mayor número de estudiantes. ✓ Identificación de las instituciones educativas de acuerdo a su ubicación territorial. ✓ Participación del 100% de los involucrados en talleres donde se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4	<p>Paso 4. Definición de las actividades a desarrollar por parte de la</p>	<p>Definir actividades dirigidas a una adecuada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de talleres con directivos y trabajadores. ✓ Participación del equipo de trabajo en la definición de las actividades.

	<p>Dirección Distrital Jipijapa – Puerto López y sus instituciones educativas para la implementación del modelo de gestión.</p>	<p>implementación del modelo</p>	<p>✓ Plan de actividades a desarrollar por los involucrados.</p> <p>✓ Instructivo para el cumplimiento del plan de actividades.</p>
--	---	----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia