



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**LA GERENCIA DE SERVICIOS UNA ESTRATEGIA PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN DEL  
SECTOR PRIVADO**

**TRABAJO DE GRADO**

**Presentado por:**

**CLAUDIA ASTRID JEJEN ROJAS D5200212**

**Director:**

**DR SANTIAGO GARCIA**

**BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA**

**2014**

# LA GERENCIA DE SERVICIOS UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

Claudia Astrid Jején Rojas Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*En este artículo se presenta un estudio en cuanto a la favorabilidad de la creación e implementación de la gerencia de servicios en la educación del sector privado como estrategia para la sostenibilidad en el mercado, siendo importante reconocer como se está percibiendo la calidad en el servicio por los clientes internos y externos en las instituciones educativas del sector privado.*

*La investigación se articula con la línea de investigación de la Universidad Militar Nueva Granada, desde el núcleo problémico Toma de Decisiones, buscando fundamentar la importancia de la implementación de la Gerencia de Servicios como una alternativa para centralizar las diversas necesidades de los clientes internos y externos y optimizar así la solución de las mismas, siendo esta dependencia una estrategia empresarial, para optimizar la comunicación, la competitividad y sostenibilidad en las instituciones educativa del sector privado.*

*En este proyecto se busca además identificar los posibles factores que amenazan con la no satisfacción del cliente y las consecuencias que esto puede generar como es la no continuación de los estudiantes en el plantel, afectando esta decisión la sostenibilidad de las instituciones en el mercado y por ende la estabilidad de los docentes en su trabajo.*

*Desde este contexto se pretende identificar cuáles factores afectan la calidad en el servicio, como estrategia para fidelizar y conquistar los clientes internos y externos en una institución educativa y diagnosticar si la implementación de la gerencia de servicios en los planteles educativos del sector privado favorece la competitividad y la sostenibilidad en el mercado.*

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad y sostenibilidad, calidad en el servicio, sostenibilidad necesidades de los clientes internos y externos, satisfacción del cliente.

## MANAGEMENT SERVICES STRATEGY FOR COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY EDUCATION IN PRIVATE SECTOR

### ABSTRAC

*This article presents a study about the favorability of the creation and implementation of service management in the private sector education as a strategy for sustainability in the market and it is important to recognize as being perceived quality in service internal and external educational institutions in private sector clients.*

*The research articulates with the research of the Military University Nueva Granada, from the core problem-oriented Decision Making, trying to support the importance of the implementation of the Management Services as an alternative to centralize the diverse needs of internal customers and external and optimize the solution of the same , this dependence being a business strategy to optimize communication , competitiveness and sustainability in educational institutions in the private sector.*

*This project also seeks to identify factors that threaten to non customer satisfaction and the consequences it may generate as non- continuing students on campus , affecting this decision the sustainability of market institutions and thus stability of teachers in their work.*

*Since this context is to identify which factors affect the quality of service as a strategy for loyalty and conquer internal and external customers in an educational institution and diagnose whether the implementation of service management in educational institutions in the private sector promotes competitiveness and sustainability in the market.*

**KEYWORDS:** Competitiveness and sustainability quality of service , sustainability needs of internal and external customers , customer satisfaction .

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad en el servicio es concebida como una de las estrategias de mayor impacto en la competitividad de un negocio, en la educación se ofrecen servicios los cuales no se pueden medir como se hace con un producto ya que el talento humano , juega un papel primordial el cuál se centra en los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y servicios generales, todos hacen parte de la misma comunidad, a partir de esta dinámica cada grupo requiere de la atención en diferentes áreas en la institución, sin embargo se refleja que para la comunicación de las percepciones, necesidades y expectativas en cuanto al servicio no hay un lugar, área o departamento específico para focalizar esta información, ya que dependiendo la necesidad requiere de una dependencia específica, se si trata de convivencia se debe dirigir a la respectiva coordinación así como en lo académico, o lo relacionado con las finanzas etc.,.

La sociedad tiene unas necesidades e intereses que busca satisfacer mediante los servicios que ofrece el mercado, es así como la educación se ubica dentro de las necesidades básicas de las familias, de acuerdo con la Ley 115 de 1994, corresponde al Estado, la sociedad a la familia velar por la calidad en el servicio y promover el acceso al servicio educativo, es así como las familias deciden en que sector quieren que sus hijos reciban su formación. El sector privado en la educación hace parte del sector productivo por lo tanto la competitividad, es uno de los factores que conlleva a la postura de las diferentes filosofías, políticas y modelos que ofrecen las instituciones como estrategia de diferenciación en el mercado.

La calidad en el servicio garantiza la permanencia de los estudiantes en las instituciones siendo el resultado de la satisfacción de los clientes externos e internos, desde esta perspectiva se hace necesario realizar un diagnóstico sobre el procedimiento que realizan los clientes internos y externos para comunicar sus percepciones sobre la calidad del servicio que reciben en los planteles educativos, y a partir de allí identificar si la calidad en el servicio en las instituciones educativas privadas responden a las necesidades de los clientes internos y externos, permitiendo establecer si es o no favorable la implementación de la Gerencia de Servicios, como estrategia para canalizar todas las necesidades de los clientes. Para ello se buscará dar respuesta a las preguntas:

¿Cuáles factores afectan la calidad en el servicio, como estrategia para fidelizar y conquistar los clientes internos y externos en una institución educativa? Y ¿La implementación de la gerencia de servicios en los planteles educativos del sector privado favorece la competitividad y la sostenibilidad en el mercado?

Con todo y lo anterior se plantea como objetivo general Proponer como estrategia de competitividad y sostenibilidad la implementación de la gerencia de servicios en las instituciones de educación del sector privado.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La Gerencia de Servicios es una estrategia que favorece la competitividad, y la diferenciación siendo el servicio que se le da al cliente, el eje principal para desplegar todas las acciones que conlleven a una efectiva calidad en el servicio que presta la institución.

La competitividad de una institución educativa se evidencia en el posicionamiento que tiene frente a las otras (Fernández, Montes, & Vásquez, 1997) sustentan que si se quiere mejorar la competitividad de una empresa se deben introducir cambios en el entorno institucional, desde los organizativo y estratégico.

Desde este contexto el servicio es concebido como una actividad en la cual alguien está a disposición del otro para realizar lo que exige u ordena, así mismo busca responder a las necesidades de la gente Existen diversidad de servicios de acuerdo a las necesidades, o industria en el que se requiera el servicio,

Paz, (2005) define el servicio al cliente como todas las actividades que ligan a la empresa, con sus clientes, es así como todas las actividades que aseguren un servicio eficiente al cliente, conllevan a fidelizar y darle sostenibilidad a la institución. Autores como (Ulacia, & Llevat 2014) argumentan que una efectiva gestión del servicio implica la transformación de toda organización con un enfoque orientado al cliente.

Es así como la educación vista desde el sector productivo requiere estrategias de mercadeo efectivas para fidelizar sus clientes internos y externos, diversas investigaciones destacan el marketing de servicios, con el cual se enfoca la satisfacción de los clientes fortaleciendo las relaciones personales con el fin de crear un relación más allá de lo comercial con los clientes y así convertirlos en socios. (Munuera & Rodriguez, 2012) Sostienen que una efectiva estrategia debe conllevar a tener una ventaja competitiva.

Castellanos, (2012) en su ensayo destaca la importancia de analizar el mercado, plantear estrategias e ideas innovadoras que conlleven a responder a este desafío eficaz y eficientemente para darle la calidad de servicio a todos los clientes.

La satisfacción del cliente centra las estrategias de mercadeo ya que es quien da el sostenimiento de un mercado según su actividad, así mismo (Goss, 2008) define la satisfacción como un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Desde esta mirada los clientes externos como los son los padres de familia, siempre realizan están comparaciones de acuerdo a lo ya existente en el mercado y su percepción desde la experiencia.

La búsqueda de calidad como “eje y objetivo permanente en la institución educativa” (Senlle & Guitierrez, 2005) , conlleva a la necesidad de aplicar técnicas ya establecidas como lo es la ISO 9001, La European Foundation for Quality Management (EFQM) por mencionar algunos buscan desde sus diferentes modelos la satisfacción del cliente a partir de elementos diferenciadores que hacen parte de la estrategia empresarial.

La gerencia de Servicios permite abordar la compleja dinámica de la organización, implementando y diseñando estrategias para favorecer la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación, la promoción, el servicio formativo o la evaluación de desempeño. (Gento & Delgado, 1998)

Con base a lo anterior (Hugo, Sepúlveda, & Rojas, 2002) resaltan que la sostenibilidad y la competitividad de un mercado viable, en este caso en el sector de la educación, se sustentan en principios, éticos, morales, culturales, sociales, económicos e institucionales.

La eficacia de todo lo debidamente planeado organizado por la alta dirección con el fin mejorar la calidad y centralizar las necesidades de los padres de familia, estudiantes y docentes, depende en gran medida de la eficiencia del personal que labora en la institución, ya que el primer servicio que recibe el cliente externo sera determinante en la satisfacción del cliente, en este caso los padres de familia y su éxito como estrategia de diferenciación y posicionamiento esta mediada por la capacitación óptima y acertada de quienes apoyan el proceso operativo.

Es así que lograr una cultura del servicio, se convierte en una estrategia de gran impacto no sólo para la institución sino también para la comunidad externa.

(Pérez, 2006) argumenta que la cultura del servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio, dándole la prioridad en la atención al cliente, en este caso a los padres de familia y estudiantes.

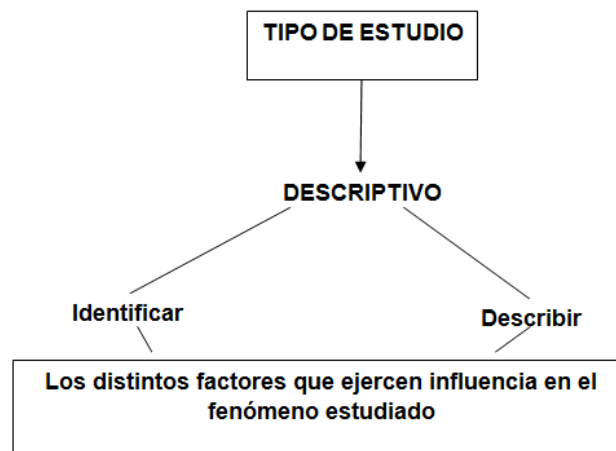
## **METODOLOGIA**

La metodología es abordada desde lo cualitativo la cual “busca conceptualizar sobre la realidad con base en los comportamientos, conocimientos, actitudes y valores de las personas estudiadas, y además, explora de manera sistemática los conocimientos y valores compartidos en un contexto espacial y temporal” citado por (Bonilla y Rodríguez, 1997,47), en el texto de (Moreno G, 2005).

Se buscará hacer un diagnóstico sobre las expectativas, necesidades y percepciones de los clientes externos e internos de planteles educativos del sector privado y apartir de el estudio de las diferentes variables estudiar la problemática desde diferentes perspectivas.

Por otra parte es inductiva ya que se realizará una exploración, de tal forma que permita describir e ir comprendiendo los hallazgos.

Figura 1. Tipo de estudio



*Esta figura presenta los objetivos del tipo de estudio cuando es descriptivo como lo es identificar y describir.*

Según (Toro & Rubén, 2006) el tipo de Investigación a trabajar será descriptiva ya que permitirá reconocer los factores que determinan si la calidad en el servicio en las instituciones educativas privadas responden a las necesidades de los clientes internos y externos y por otra parte identificar las necesidades, expectativas y percepciones que tienen en cuanto a la calidad en el servicio y así mediante la descripción de estas causas justificar o no la pertinencia de la implementación de la Gerencia de servicios en los planteles educativos.

Así mismo teniendo en cuenta que el diseño se centra en un diseño no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observará, y analizará los factores, circunstancias, características del fenómeno tal y como se dan en su contexto natural.

Por otra parte es una investigación participativa, teniendo en cuenta el postulado de (J. Elliott, 1981) citado por (Folgueiras, 2009) quien define la investigación acción participativa como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción.

Y teniendo en cuenta que:

“El objeto de la Investigación-Acción lo constituye la transformación de la práctica educativa y/o social, al mismo tiempo que procurar una mayor comprensión de la misma.

Existe una articulación permanente de la investigación, la acción y la formación a lo largo del proceso de investigación.

El elemento de la “formación” es esencial como motor de cambio

La Investigación-Acción es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación” (Folgueiras, 2009)

Desde este contexto se puede estudiar las relaciones laborales: empleador, empleado, empresa, cliente.

Por otra parte también tendrá un enfoque hermenéutico en marketing ya que este permite interpretar las necesidades de los clientes acerca de los servicios que recibe.

A partir de lo anterior, se establecen las estrategias para la recolección de datos y la información necesaria para posteriormente poder tener unos hallazgos y resultados, para este fin se establecen las siguientes estrategias para la recolección de datos

#### Estrategias para la recolección de datos

Tabla 1. Estrategias para la recolección de datos

TIPO DE DATOS	DATOS	FUENTE
Primarios	Se buscará la obtención de datos de permitan identificar las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes internos y externos de algunos planteles educativos del sector privado.	Entrevista estructurada
	Datos sobre el procedimiento que realizan los clientes internos y externos para comunicar sus percepciones sobre la calidad del servicio que reciben en los planteles educativos	Observación de tipo Focalizada y selectiva
Secundarios	Datos de estudios ya realizados teóricos y científicos	Investigaciones relacionadas en la revisión de la literatura.

*Los tipos de datos pueden ser primarios o secundarios y las fuentes serán las entrevistas estructuradas o enfocadas, la observación de tipo focalizada o selectiva., que permite obtener la información pertinente para realizar el análisis requerido y así evaluar el alcance del objetivo general.*

La entrevista como fuente primaria para la recolección de datos, es definida como “Técnica orientada a obtener información de formal oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando” (Francierli, 2013) Así mismo (Rojas, 1996) menciona que la entrevista es una técnica que permite realizar estudios de tipo exploratorio, ya que permite adquirir información y datos abundantes sobre el objeto en estudio.

Para la elaboración de este instrumento se tendrá en cuenta las siguientes fases:

- Determinar el objetivo de las entrevistas
- Seleccionar el muestreo de las personas a entrevistar
- Organización y secuencia de las preguntas
- Contenido y naturaleza de las preguntas
- Formulación de las preguntas

Se presentan las etapas de la investigación considerando importante abordar cada una con rigurosidad para así buscar alcanzar el máximo alcance en los objetivos planteados en la investigación.

#### Etapas de la investigación

1. Formulación del problema y objetivos de la investigación
2. Elaboración de la metodología
3. Diseño de los instrumentos para la recolección de datos
4. Aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas
5. Análisis e interpretación de datos
6. Conclusiones

#### Observación

En el texto de (Folgueiras, 2009) define la observación método de análisis de la realidad que se vale contemplación de los fenómenos, acciones, procesos y situaciones.”

Se realizará observaciones focalizadas las cuales permiten indagar sobre conductas y situaciones de interés del fenómeno a estudiar y selectivas las cuáles se enfocan a aspectos concretos de conductas y situaciones específicas.

#### Análisis e interpretación de datos

En esta etapa se hace necesario realizar una categorización de la información obtenida realizando una matriz que permita la elaboración de gráficas, para así llegar a una interpretación más fiables y de esta forma poder llegar a las conclusiones aunque la investigación es de corte cualitativo, en esta etapa se utilizará también la investigación cuantitativa, ya que las entrevistas arrojarán datos que requieren de este tipo de análisis.

#### Presentación de resultados y conclusiones

A partir de los análisis de los datos primarios y secundarios obtenidos, se procede a elaborar la presentación de los resultados la confirmación de la tesis expuesta y dar respuesta a si es pertinente, viable y positivo la implementación de la gerencia de servicios en los planteles educativos del sector privado como estrategia para favorecer la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

#### Muestra

Teniendo en cuenta que una muestra es un subconjunto de una población, donde esta se elige o no al azar buscando que esta selección sea representativa para así obtener la información necesaria para el análisis de la hipótesis y el alcance de los objetivos planteados se tendrá en cuenta a los clientes internos, cliente externo y así mismo miembros de la alta dirección del colegio Agustiniانو Norte, el cual pertenece al sector privado y católico su modelo se centra en la promoción de los valores y principios católicos, bajo la doctrina de San Agustín, está situado en la ciudad de Bogotá presta el servicio educativo desde los grados de preescolar al grado 11°.

#### **RESULTADOS**

Desde el diagnóstico realizado mediante la observación focalizada, desarrollada en el colegio Agustiniانو Norte, la cual consiste en centrar la atención en los aspectos relacionados con el objeto de estudio, para este se toma el tratamiento que se le da al cliente externo (padres de familia) cuando solicita un servicio, así como la atención recibida por el mismo.

En la observación realizada se evidencia un buen servicio en términos generales, tomando como base la dependencia de atención al cliente, que se ve reflejada en el área administrativa, compuesta por: pagaduría, tesorería, secretaría y recepción, resultado de este se evidencia que la institución cuenta con un sistema de calidad, donde se establecen las caracterizaciones de cada proceso, así como los procedimientos que se deben realizar en busca de la prestación de un servicio de calidad.

Por otra parte al realizar un comparativo entre la atención dirigida al cliente externo e interno, se evidencia que los servicios no son de la misma calidad, ya que no se cuenta con una inmediata respuesta de las diferentes dependencias como son: coordinación general, de convivencia, académica, orientación, pastoral y servicios complementarios; esto debido a que el cliente (docentes) no es prioritario, pasando a un segundo plano y dándole la mayor importancia a los padres de familia, situación que genera inconformidades con la institución y como consecuencia produce desmotivación laboral y poca eficiencia en el trabajo, lo que puede ser un factor de riesgo en la sostenibilidad de la institución. ( Ver figura 2 )

Con esta técnica se refleja la urgencia de una dependencia que no este sectorizada y pueda recibir todas las necesidades de los clientes internos y externos con la misma importancia.

Posterior a esto se aplico el instrumento de recolección de información (entrevista), dirigidas a los diferentes tipos de clientes para conocer sus percepciones frente a la calidad del servicio que brinda la institución.

Como resultado del aplicativo, el colegio Agustiniiano Norte se percibe como un buen prestador de servicio; sin embargo no hay una óptima conformidad con: las instalaciones donde se presta este, el tiempo y la puntualidad de respuesta a las peticiones de los padres de familia, el horario en que se recibe la atención personalizada; debido a que los horarios de los coordinadores y docentes no son flexibles por motivos de sus labores diarias, siendo una debilidad ya que los padres de familia en ocasiones no pueden cumplir con las citaciones realizadas para su atención.

Desde del cliente interno se identificó que existe inconformidad en cuanto a la calidad con la que son atendidos los requerimientos operativos, así mismo se debe mejorar la solución de conflictos y además no se tiene total satisfacción en cuanto a la coordinación que se le da a la logística diaria de la institución. (ver figura 4)

Desde la alta dirección se percibe que el personal que labora en la institución trabaja de manera eficiente y comprometida, aspecto que es importante para una buena sostenibilidad en el mercado, se expresa que el sistema de gestión de calidad que implementa la institución debe aportar más que documentación, con el fin de ser herramienta efectiva para la mejora de la competitividad desde una excelente calidad educativa. ( ver figura 3)

## **CONCLUSIONES**

La gerencia de servicios no es aún conocida como dependencia en el sector educativo privado, ya que los procesos operativos se dirigen mediante una coordinación, sin embargo es segmentada ya que no posee la información necesaria en todos los procesos de la institución para dar su respectiva solución.

Con la aplicación de la investigación se logró identificar en que medida se esta cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos a través de su operatividad.

Se presenta su implementación viable como una excelente estrategia para el mejoramiento en el servicio al cliente y ser así un factor diferenciador en el mercado.

Es de resaltar que la atención de calidad al cliente, como prioridad en una institución conlleva a fidelizarlo y eso asegura su permanencia en ella siendo una clave efectiva para la competitividad con otras instituciones del sector educativo, la implementación de la gerencia de servicios depende de la toma de decisiones de la alta dirección permitiría centralizar las necesidades de los clientes internos y externos.

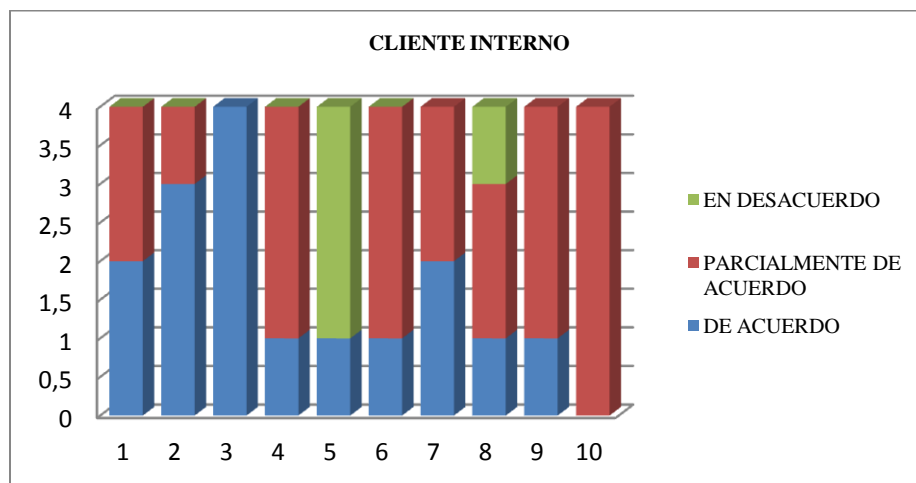
El colegio Agustiniiano norte, es un buen prestador del servicio educativo con altos niveles de calidad, se preocupa por su actualización constante y por realizar mejoras de acuerdo a las necesidades del mercado, es de menecionar que se presenta diversas inconformidades que quizás por el no tramite no se les da solución, desde esta mirada y con base a los resultados obtenidos se considera que puede ser de gran impacto a la comunidad la implementación de la gerencia de servicios como estrategia para la competitividad y sostenibilidad en el sector educativo privado.



El grado de reconocimiento y aceptación que la institución logre en su comunidad a partir de la estrategia de servicio al cliente, garantiza en gran medida la permanencia en la institución de los clientes internos y externos.

### ANEXO A

Figura 2: Resultados encuesta cliente interno



La figura muestra los resultados de la encuesta, compuesta por 10 preguntas y 3 opciones únicas de respuesta, aplicada al cliente interno, buscando identificar las diferentes percepciones que se tienen en cuanto a la prestación efectiva del servicio.

Fuente: Elaboración propia

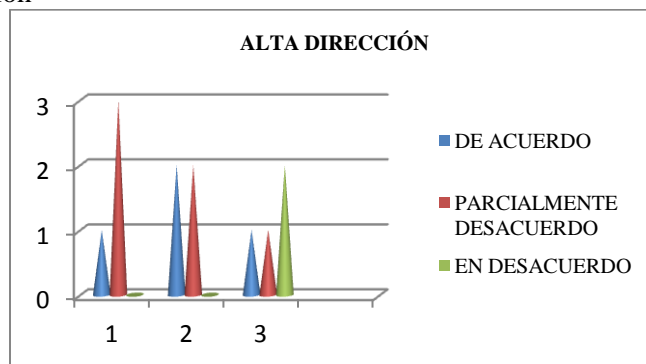
Figura 3: Satisfacción al cliente



Se aplica la encuesta con preguntas estructuradas y dirigidas a detectar como se da el servicio al cliente en la dependencia administrativa, siendo la que en primera instancia tiene contacto con los clientes externos, 8 preguntas clasificadas en diferentes fases del servicio y 5 opciones para calificarlas.

Fuente: (Alcaldía de Piedecuesta, 2009)

Figura 4. Alta Dirección



En la figura se evidencia la aceptabilidad que tienen la propuesta de la implementación de la gerencia de servicios como estrategia de competitividad en el mercado.  
Fuente: elaboración propia

## ANEXO B ENCUESTA SATISFACCION AL CLIENTE

Solicito su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario cuyos resultados pretenden identificar la viabilidad en la implementación de la Gerencia de Servicios en la institución educativa.

A las siguientes preguntas marque con una x en el recuadro.

Calificaciones: Malo: 1.0 2.0 regular Bueno: 3.0 Muy Bueno 4.0: Excelente: 5.0

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>1. Servicio</b> ¿Cómo califica el servicio educativo de la institución?					
<b>2. Instalaciones y servicios</b> ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?					
<b>3. Duración de la atención</b> ¿La atención que se le prestó es oportuna y a tiempo?					
<b>4. atención en las oficinas</b> ¿Cuando se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal? amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle y respetuoso?					
<b>5. Horarios de atención</b> ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?					
<b>6. Atención a dudas y sugerencias</b> ¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?					
<b>7. servicio telefónico</b> ¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?					

<b>8. expectativas del servicio</b> ¿ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?					
--	--	--	--	--	--

Tomado del sitio web

[http://www.alcaldiaepiedecuesta.gov.co/docs/20091106135811\\_encuestaasatisfacciondelcliente.pdf?phpMyAdmin=aa889bfba9831fe04bca12c6120947b4](http://www.alcaldiaepiedecuesta.gov.co/docs/20091106135811_encuestaasatisfacciondelcliente.pdf?phpMyAdmin=aa889bfba9831fe04bca12c6120947b4)

## ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Su opinión es muy importante, solicito su colaboración para el diligenciamiento de la presente encuesta, por favor escriba una x para cada una de las respuestas

1. Considera usted que su personal rinde de manera eficiente y comprometida con la filosofía del colegio?

- De acuerdo x  
 Parcialmente de acuerdo  
 En desacuerdo

2. El sistema de calidad que emplea la institución donde labora es efectivo y eficaz para identificar los aspectos por mejorar y contribuir a la mejora de los procesos educativos.

- De acuerdo x  
 Parcialmente de acuerdo  
 En desacuerdo

3. Cree usted que se da un manejo adecuado al sistema de quejas que reciben los diferentes dependencias de la institución

- De acuerdo x  
 Parcialmente de acuerdo  
 En desacuerdo

4. Algunas de las estrategias que emplea para favorecer la sostenibilidad y competitividad del plantel educativo en el mercado son:

---



---



---

5. Considera favorable la implementación de la Gerencia de Servicios para centralizar las necesidades de los clientes internos y externos en la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Piedecuesta. (2009). *Encuesta Satisfacción del cliente*. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de

[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/docs/20091106135811\\_encuestaasatisfaccionadelcliente.pdf?phpMyAdmin=aa889bfba9831fe04bca12c6120947b4](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/docs/20091106135811_encuestaasatisfaccionadelcliente.pdf?phpMyAdmin=aa889bfba9831fe04bca12c6120947b4)

Folgueiras Bertomeu, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Obtenido de Universidad de Barcelona (Buenos Aires):[http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power\\_taller.pdf](http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf)

Fundación Universitaria Los Libertadores. (s,f). *Desarrollo Gerencia Libertadores [Web log post]*. Obtenido de <http://desarrollogerenciallibertadores.blogspot.com/2007/11/sabes-que-es-gerencia-del-servicio.html>

Castellanos Vargas, J. (2012). *Importancia del servicio al cliente interno y externo en una compañía*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de Repositorio Documental Universidad Militar Nueva Granada:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6858/1/CastellanosVargasJennyfer2012.pdf>

Fernández, S. E., Montes, P. J., & Vásquez, O. C. (1997). *La competitividad de la empresa*. España: Universidad de Oviedo.

Francierli, C. (23 de Mayo de 2013). *Instrumentos y técnicas de la información cualitativa*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de Prezi: [http://prezi.com/h\\_xtxwf-4kcr/recogida-de-informacion-cualitativa/](http://prezi.com/h_xtxwf-4kcr/recogida-de-informacion-cualitativa/)

Fundación Universitaria Los Libertadores. (s,f). *Desarrollo Gerencia Libertadores [Web log post]*. Obtenido de <http://desarrollogerenciallibertadores.blogspot.com/2007/11/sabes-que-es-gerencia-del-servicio.html>

Gento, P. S., & Delgado, M. L. (1998). *Gestión y supervisión de Centros Educativos*. EUNED.

Goss, F. (2008). *hiper satisfacción del cliente, conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente*. México: Panorama.

Hugo, C., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad: Agroalimentarias y territorios rurales*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.territorioscentroamericanos.org/experiencias/Documentos%20sobre%20desarrollo%20territorial/Competitividad%20y%20cadenas%20agroalimentarias.pdf>

Munuera, A. J., & Rodríguez, E. A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Torrejón de Ardoz, Madrid: Escic,.Recuperado de [books.google.es/books?isbn=8473568192](https://books.google.es/books?isbn=8473568192), 9788473568197

Paz, C. R. (2005). *Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del Servicio en la Atención al cliente*. España: Vigo.

Pérez, T. V. (2006). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Vigo.

Sennlle, A., & Gutiérrez, (2005). Calidad en los servicios educativos. Obtenido de <http://www.diazdesantos.com.co/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>

Ulacia Oviedo, Zoila y Llevat Rodríguez, Mairym: "*Gestión del Servicio vs Gestión Hotelera? Un caso de estudio*" en Revista Caribeña de Ciencias Sociales, abril 2014, en <http://caribeña.eumed.net/gestion-servicio/>

Toro, J. I., & Rubén, D. P. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit,.

## **RECONOCIMIENTOS**

El alcance de los logros establecidos durante los estudios de esta especialización cobra gran importancia en mi crecimiento personal, agradezco el apoyo incondicional de mi esposo, para sacar adelante este proyecto, así como la colaboración participativa de los compañeros con los que a través del uso de las Tics, entregaron al igual que yo sacrificio, perseverancia y disciplina. Es de resaltar la guía profesional de los docentes de la Especialización de Alta Gerencia quienes me dejaron excelente conocimientos para aplicar en mi crecimiento profesional académico, como personal, y así mismo a Dios me guía constante, quien me fortalece y llena de sabiduría.

## **BIOGRAFÍA**

Claudia Astrid Jejen rojas, Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, D.C., Licenciada en educación artística Corporación Universitaria Minuto de Dios; docente del Área Artística en el Colegio Agustiniانو Norte de la ciudad de Bogotá, experiencia docente de más de 15 años en todas las edades, se puede contactar en la Diagonal 36 n° 30-60 Frailejon II celu: 3112266743, yayis27jr@hotmail.com