

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS

**DISEÑO DE UN CENTRO DE MAESTROS SUPLENTE A NIVEL  
PREESCOLAR E INTEGRAL PARA COLEGIOS PRIVADOS UBICADOS  
EN EL MUNICIPIO BARUTA**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al grado de  
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Autor: Lic. Ortega, María Sylvia  
Tutor: Lic. Oscar Jesurum, Mag.  
Caracas, Febrero 2010

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS

**DISEÑO DE UN CENTRO DE MAESTROS SUPLENTES A NIVEL  
PREESCOLAR E INTEGRAL PARA COLEGIOS PRIVADOS UBICADOS  
EN EL MUNICIPIO BARUTA**

Autor: Lic. María Sylvia Ortega  
Tutor: Lic. Oscar Jesurum, Mag.  
Fecha: Febrero, 2010

## **RESUMEN**

En este estudio se plantea como problema, la dificultad que tienen los colegios para conseguir profesionales suplentes cuando así lo requieren. Se propone crear un centro profesional que facilite el trabajo de dichas instituciones en la búsqueda de personal preparado para asumir el control de un aula con alumnos. La población a la que se atenderá serán los colegios privados que se encuentre en el Municipio Baruta. Se diseñará un centro en el que se realizarán las entrevistas de los especialistas que se quieran dedicar a ser maestros sustitutos y se preste atención personalizada. Se creará una página web que ayude a las escuelas a solicitar los servicios de nuestro personal y evaluar su desempeño. También almacenará la base de datos de los clientes para facilitar la comunicación bidireccional con la empresa. El proyecto será titulado: Diseño de un Centro de Maestros Suplentes a Nivel Preescolar e Integral para Colegios Privados ubicados en el Municipio Baruta. La línea de trabajo a seguir es la de Control de Gestión, en el que se pretende armar un plan en base al análisis y la investigación para definir estrategias, tácticas y una estructura operativa viable para el correcto funcionamiento de la puesta en marcha del proyecto propuesto.

**Palabra Claves:** Suplente, docente y colegios privados.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, por inculcarme siempre los valores que me permiten lograr mis metas.

A mis colegas, amigas y compañeras, por brindarme su tiempo y experiencias.

A mi esposo, por su eterna paciencia y apoyo infinito.

A mi tutor, por haber dedicado tiempo y esfuerzo en todas las correcciones.

A Dios y a la Virgen por permitirme llegar hasta aquí.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Resumen	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Introducción	1
Capítulo	
I Planteamiento del Problema	2
1.1 Enunciado del Problema en Estudio	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos de la Investigación	
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
II Marco Teórico Conceptual	6
2.1 CPSuplencias (CPS)	7
2.2 Maestr@s X-press	10
2.3 Substitute Teacher Service, Inc. (STS)	11
2.4 Union City Board Of Education	12
2.5 Substitute Teaching – Tricks Of The Trade –	14
2.6 Substitute Teacher Magazine	15
2.7 Mahalo We're Here To Help	16
2.8 Teachervision	17
2.9 Professional Development Academy	18
2.10 ASC Suplencias	20
III Marco Organizacional o Situacional	21

3.1 Situación Demográfica – Geográfica	21
3.2 La Educación en Venezuela	22
3.3 La Situación Política y Económica en Venezuela	25
3.4 El Perfil del Docente	28
3.5 Situación Tecnológica en Venezuela	30
IV Marco Metodológico	32
4.1 Tipo de Investigación	32
4.2 Diseño de la Investigación	35
4.3 Población y Muestra	36
4.4 Instrumentos de Recolección de Datos	36
4.5 Ejemplar Encuesta para Colegios	38
4.6 Ejemplar Encuesta para Docentes	42
4.7 Ejemplar Encuesta para Suplentes	45
V Análisis y Presentación de Resultados	48
5.1 Trascrición del Focus Group	48
5.1.1 Análisis de Resultados del Focus Group	59
5.2 Presentación e Interpretación de las Encuestas	64
5.2.1 Resultados de Encuesta para Colegios	64
5.2.2 Resultados de Encuesta para Docentes	77
5.2.3 Resultados de Encuesta para Suplentes	91
5.3 Interpretación de Resultados	
5.3.1 Interpretación de Resultados Encuestas para Colegios	100
5.3.2 Interpretación de Resultados Encuestas para Docentes	101
5.3.3 Interpretación de Resultados Encuestas para Suplentes	102
5.3.4 Interpretación de Resultados Globales de Encuestas	103

VI	Desarrollo de la Propuesta	104
	6.1 Análisis del Mercado	104
	6.1.1 Análisis Situacional	104
	6.1.2 Definición del Negocio	105
	6.1.3 Definición del Cliente	106
	6.1.4 Definición del Servicio Sustituto	108
	6.1.5 Análisis De La Matriz FODA	108
	6.2 Plan de Mercadeo	111
	6.2.1 Segmentación del Mercado	111
	6.2.2 Posicionamiento	113
	6.2.3 Desarrollo de Servicios	113
	6.2.4 Estrategia de Precios	114
	6.2.5 Canal de Ventas	114
	6.2.6 Localización	115
	6.2.7 Canales de Comunicación y Promoción	117
	6.3 Análisis Operativo	119
	6.3.1 Diseño del Local	119
	6.3.2 Equipos Seleccionados	120
	6.3.3 Horario de Operaciones	121
	6.3.4 Proveedores	122
	6.3.5 Material de Oficina	123
	6.3.6 Cronograma de Ejecución	124
	6.3.7 Diseño del Proceso Interno	125
	6.3.7.1 Estructura Desagregada de Trabajo	125
	6.3.7.2 Procesos Internos	129
	6.3.7.3 Página Web	133
	6.3.7.4 Mecanismos de Control	134
	6.3.7.6 Organigrama	135
	6.3.7.7 Determinación de Funciones	135

6.4	Análisis Financiero	136
6.4.1	Previsión de Ventas	137
6.4.2	Inversión Inicial	140
6.4.3	Gastos Fijos	141
6.4.4	Punto de Equilibrio	141
6.4.5	Flujo de Caja	144
6.4.5.1	Flujo de Efectivo (Año 2010-2011)	145
6.4.5.2	Flujo de Efectivo (Año 2011-2012)	146
6.4.5.3	Flujo de Efectivo con Inflación (Año 2011-2012)	147
6.4.5.4	Flujo de Efectivo con Inflación (Año 2012-2013)	148
6.4.5.5	Comentarios de los Estados Financieros	149
6.4.6	Proyecciones	150
6.4.7	Factores de Riesgos	152
VII	Conclusiones y Recomendaciones	153
	Referencias Bibliográficas	156
	Anexos	163
A	Substitute Teacher Survival Kit	163
B	Substitute Teacher Feedback	164
C	Substitute Teacher Information	165
D	Presentación del Proyecto	166

## LISTA DE CUADROS

### CUADROS

1	Análisis FODA	110
2	Segmentación de Mercado	111
3	Matriz de Localización por Punto	115
4	Servicios Básicos del Local	120
5	Equipo Seleccionado	121
6	Material de Oficina	123
7	Cronograma de Ejecución	124
8	Previsión de Ventas	138
9	Previsión de Suplencias	139
10	Inversión Inicial	140
11	Gastos Fijos Anuales	141
12	Gastos Fijos Año 1	142
13	Sueldos Profeveloz	149
14	Rendimiento de Ventas e Inversión	151

### GRÁFICOS

1	Logotipo Profeveloz	105
2	Plano del Local	120
3	Estructura Desagregada Profeveloz	126
4	Reclutamiento de Suplentes	130
5	Afiliación a la Página Web de Profeveloz	131
6	Proceso de Funcionamiento Profeveloz	132
7	Organigrama Profeveloz	135
8	Punto de Equilibrio	143



## INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso continuo que permite la acumulación de conocimientos y aprendizajes en el alumno. Esto se logra a través de sus experiencias y de la interacción entre el maestro y su aprendiz.

El docente es un guía, inspirador de ideas, que proyecta motivación y pasión en su labor. Es modelo de valores, expresiones y sentimientos. Es factor fundamental en el crecimiento cognoscitivo y socio-emocional de los niños, adolescentes y adultos que conforman la sociedad.

Cuando este protagonista de la educación se ausenta inesperadamente, se interrumpe el ciclo de enseñanza y presenta una dificultad para las instituciones educativas encontrar una persona que continúe de forma efectiva la rutina diaria, y reemplace a los maestros en sus funciones según cada nivel educativo. De allí nace la importancia de contar con un personal suplente de confianza y con buena formación académica.

En Venezuela, la relación de los colegios y los sustitos se maneja de manera informal y existe muy poca información al respecto. Por eso surge la necesidad de importar experiencias de otros países para conformar un equipo de profesionales dedicados a la suplencia y así facilitar su búsqueda y contratación al establecer un canal de comunicación entre los colegios y docentes temporales.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Enunciado del Problema en Estudio**

En muchas ocasiones los colegios privados no tienen personal extra especializado por si alguno de sus empleados se les presenta algún problema para asistir, días o incluso meses a su lugar de trabajo. La vida siempre puede presentar imprevistos, por lo que necesitan a alguien que los sustituya.

El maestro tiene la responsabilidad de enseñar a sus alumnos, y en su posible ausencia sería una ventaja para las instituciones en donde trabajan, encontrar maestros sustitutos disponibles que mantengan la continuidad del programa de estudio. Deben ser personas preparadas, que sepan dar clases, traten bien a los estudiantes, lleven el control de su grupo, y que puedan implementar nuevas técnicas de motivación. Además deben ser creativos en su desempeño y, preferiblemente, conocer la metodología de enseñanza que utilizan en la institución.

En palabras de Thomas Good (1996), con respecto a la preparación que debe tener un buen profesor: "... La enseñanza es compleja. Requiere de la capacidad para analizar con rapidez y cuidado las cambiantes interacciones sociales e instruccionales, y para responder rápido a una variedad de preocupaciones que le competen. La enseñanza exitosa requiere que los profesores tengan una comprensión profunda del desarrollo

humano, de la teoría del aprendizaje y de la instrucción, de la motivación y de la teoría del manejo del salón de clases...”

Con respecto a lo planteado anteriormente se puede presentar la siguiente incógnita: ¿Cómo ayudar a los colegios a conseguir suplentes profesionales cuando lo requieren?

## **1.2 Justificación**

Al tomar el marco legal como punto de partida, específicamente la reciente Ley Orgánica de Educación aprobada en el 2009, se puede notar que no existe referencia alguna de los maestros temporales. De hecho, algunos artículos relevantes de la Ley Orgánica de 1980 se omiten en esta nueva revisión, pero siguen siendo aplicados en la práctica, al menos durante un período de transición indefinido que culmine cuando posiblemente salgan en gaceta nuevas ordenanzas. Para efectos de esta tesis, por las razones antes expuestas, se tomarán en cuenta ambas leyes.

En la antigua Ley Orgánica de Educación venezolana de 1980, los maestros suplentes son denominados interinos. El artículo número 80 dicta: “La docencia se ejercerá con carácter de ordinario o de interino. Es ordinario quien reúna todos los requisitos establecidos en esta ley y sus reglamentos y sea designado para ocupar el cargo. Es interino quien sea designado para ocupar un cargo por tiempo determinado en razón de ausencia temporal del ordinario...” Pero estos maestros interinos son sólo tratados a nivel gubernamental o en escuelas públicas, en cambio, cuando hablamos de la política de suplencias en colegios privados, es un tema poco tratado y desconocido.

La industria de las suplencias, en colegios privados, se trabaja de manera informal. No existe organización alguna que se dedique a concretar la entrada en ese mercado, y a trabajar con una población desatendida en ese sentido.

Graciela González, en el libro “Organizar y Conducir la Escuela” comenta: “... una renuncia repentina, una enfermedad prolongada o el fracaso de una gestión harán que el reemplazo del docente sea perentorio y genere búsquedas ansiosas, sin tiempo, y con muchísimas limitaciones”. (Alfieri, M.; Apel, J.; González, G.; Letjman, S. y Tomasini, C., 2004)

Para las instituciones es difícil conseguir personal calificado para que sustituya a sus maestros en caso de alguna ausencia inesperada, por eso nace la necesidad de ayudarlos a que los encuentren con mayor facilidad. De allí deriva la importancia de incluir a los docentes sustitutos, quienes deberían formar parte del equipo para el trabajo educativo ya que ellos permiten continuar con la educación de los aprendices, sin que haya interrupciones dentro de la organización de la escuela.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un Centro Profesional de Maestros Suplentes para los niveles Preescolar e Integral de los colegios privados ubicados en el Municipio Baruta.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Conocer las necesidades y opiniones del sector.
2. Identificar el perfil del cliente potencial de la empresa.
3. Identificar aquellos servicios que representen una posible competencia.
4. Determinar la factibilidad económica-financiera de la organización.
5. Diseñar el sistema organizativo, operativo y financiero de la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El docente es la persona que tiene una habilidad especial para enseñar a sus alumnos en su materia. Un maestro no consta sólo del saber o de su conocimiento, sino que también es comprensivo, generoso, motivador, innovador, analítico y crítico en su desempeño. Se dedica a la enseñanza pública o privada, siendo ésta su actividad elemental. Son protagonistas del proceso de aprendizaje, al igual que sus alumnos y el objeto de conocimiento.

Los sustitutos son personas que se colocan en el lugar de otras y cumplen sus funciones cuando éstas no se encuentran disponibles.

Por lo tanto, el maestro sustituto, en el contexto educativo, es complementario del docente de aula, ya que se encargaría de seguir con la metodología de enseñanza utilizada por el titular en su ausencia, evitando el riesgo de interrumpir la marcha y evolución del proceso de aprendizaje de sus discípulos.

A continuación se describen algunas empresas que se han preocupado por el surgimiento de los suplentes dentro del sector educativo en sus respectivos países, satisfaciendo la necesidad que presentan las instituciones al tener dificultad para encontrarlos y contratarlos. Ellas representan experiencias comprobadas y puntos de referencias para la elaboración del proyecto en estudio.

## 2.1 CP Suplencias (CPS)

*CPSuplencias*, es una empresa mexicana que se encarga de buscar suplentes, con rapidez, a las escuelas que lo necesiten. Ellos trabajan específicamente en Guadalajara, Jalisco; donde tienen una sede en la que se "...hace la labor previa de contratar y entrevistar profesionales de la educación, verificando su experiencia de trabajo, antecedentes, su capacidad docente y documentación requerida para trabajar en centros educativos." (CPSuplencias, 2008)

Esta empresa ofrece sus servicios a nivel preescolar, primaria, secundaria y preuniversitario; abarcando todas las materias del programa educativo de su país, incluyendo actividades extracurriculares como Educación Física, Arte, Música, Computación, Inglés y Español. Complementan su trabajo con conferencias y talleres especializados como: "Los siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos" y "Auxilio, soy un adolescente" (CPSuplencias, 2008).

En la galería de clientes con las que cuenta CPS se encuentran los planteles educativos de la zona metropolitana de Guadalajara, maestros titulares de grupo, maestros de asignaturas específicas, y docentes de idiomas. Pueden contar con los servicios de la empresa durante ausencias, asistencias a cursos y otros.

Para solicitar CPS es necesario, en primera instancia, realizar una entrevista y firmar un convenio. La institución educativa le proporciona información al grupo de apoyo para que se familiarice con sus procedimientos y políticas. Para lograrlo deben entregar los siguientes requisitos: modelo educativo, reglamento, ideología, misión y visión de la escuela, planes y programas de la clase y su horario. Para el día de la

suplencia, la escuela se comunica con CPS vía telefónica o a través de la página Web y provee la planificación para ese día. Posterior a esto, se realiza un depósito bancario con el monto acordado.

En la página Web se encuentra toda la información sobre su filosofía, además de las ventajas y virtudes que se adquieren al trabajar en su institución y ofrecer este tipo de servicios, entre las que destacan:

1. Calidad: cuentan con personal calificado y experimentado, cuyos conocimientos los orientan a seguir los programas de enseñanza de los alumnos.
2. Atención y Seguridad: se evita las interrupciones de clase o la desatención de otras aulas, cubriendo al personal ausente.
3. Proporcionar otro enfoque de aprendizaje: CPS posee materiales educativos adaptados a las competencias a desarrollar en cada nivel de la educación.
4. Control Disciplinario: los maestros suplentes emplean estrategias para evitar situaciones incómodas en el aula.
5. Revisión de tareas asignadas.
6. Evaluación constante: cuentan con un buzón de comentarios y sugerencias con respecto a su trabajo.
7. Tranquilidad al Docente Titular: el suplente se apega al plan maestro del docente titular, y le concede un reportaje detallado de lo sucedido durante la rutina en su ausencia.
8. Velocidad de respuesta: CPS siempre tiene un profesional para cubrir las necesidades que se puedan presentar.

Lo que diferencia CPS de otras empresas en su estilo es que cuentan con maestros capacitados y con experiencia, preparados como Normalistas, Licenciados en Educación, Maestros de Idiomas, Maestros habilitados para trabajar con el método AMCO (Advanced Methods Corporation) basado en



teorías del coeficiente emocional, inteligencias múltiples y matemáticas constructivas. También, tienen como recursos centros de lectura y matemática, materiales didácticos y actividades lúdicas, y aplican la gimnasia cerebral colocando música adecuada mientras los alumnos trabajan.

Los docentes con preparación, mencionados anteriormente, se refieren a Licenciados, a docentes retirados y a alumnos de los últimos semestres de las carreras afines, que desean un trabajo parcial que se ajuste a sus demás actividades.

Como un aporte significativo para este proyecto, presentamos a continuación su misión para que el lector comprenda el objetivo y alcance de este tipo de empresas:

Proporcionar velocidad de respuesta para apoyar y continuar la labor de los maestros titulares de preescolar hasta pre/universitarios, que por alguna razón se encuentren ausentes en sus grupos. CPSuplencias encuentra el docente suplente que las escuelas necesitan para lograr el máximo aprendizaje en un momento de necesidad. Nos esforzamos por la excelencia en ofrecer no sólo maestros, sino también una verdadera atención a las necesidades de nuestros clientes. (CPSuplencias, 2008)

Según la misma fuente, su visión se lee como se describe a continuación: “*CPSuplencias* proporciona personal de excelencia a toda ausencia docente de la ciudad de Guadalajara, continuando la formación académica de los alumnos, de cualquier modelo y nivel educativo.” Lo que podría ser uno de los objetivos de este proyecto.

## 2.2 Maestr@s X-Press

En Bayamón, Puerto Rico, fue concebida una empresa cuya misión:

(...) es crear una solución de reclutamiento de maestr@s para las escuelas de una manera rápida pero sobre todo responsable y efectiva. Maestr@s X-press es creado con la intención de proveer a las escuelas una alternativa eficaz de personal docente que pueda acudir al salón de clase preparado y suplir las necesidades básicas. (Maestras Express, s/f)

Están encargados en realizar todo el trámite previo a la contratación de un sustituto como la obtención del certificado de buena conducta, el certificado de salud y la verificación de empleos anteriores.

Se aseguran de reclutar personas calificadas académicamente, con experiencia en distintas materias, entrenados en estrategias educativas, manejo de salón de clases, toma de decisiones, creatividad y primeros auxilios; además de ser responsable, puntual y sobre todo confiable.

Poseen un programa denominado *Educando X-press*, que se adapta a las necesidades, valores y características de las escuelas. El mismo, dicta talleres y charlas para estudiantes y maestros como “Estudiantes al Día” y “Maestr@s al Día”. También ofrecen programas como “Enverdeciendo X-press”, el cual desarrolla actividades ambientales dedicadas al reciclaje y a la siembra de árboles. En “Pro-fondos Activity” recaudan fondos para cubrir necesidades de las escuelas. Redactan el “Newsletter X-press”, un periódico mensual que contiene informaciones educativas, actividades recreativas, y recetas entre otras secciones. En “Materiales Educativos X-press” apoyan en los requerimientos de la lista de útiles, aportando materiales libres de costo.

La diversidad de servicios que presta esta compañía inspira el punto de partida para la creación y desarrollo del centro profesional de suplentes propuesto en este estudio, por su aporte en la preparación y la educación integral de alumnos y docentes. Esta organización es un ejemplo ideal de hasta donde se podría llegar una vez madurado su objetivo fundamental e ir enriqueciéndolo con programas complementarios que no abandonan su misión ni filosofía corporativa.

### **2.3 Substitute Teacher Service, Inc. (STS)**

*Substitute Teacher Service, Inc. (STS)* ejerce sus funciones en Pennsylvania, USA. Al igual que *CPSuplencias*, consigue suplentes profesionales para las escuelas ubicadas en los distritos escolares del estado. Poseen cuatro oficinas principales que abarcan, respectivamente, toda la región: norte, centro, capital, y sur. Tienen más de 30 años en el mercado y cuentan con un personal de más de 1.500 docentes.

Su misión es proveer una solución efectiva a sus clientes, de acuerdo a sus necesidades, con un costo razonable:

Substitute Teacher Service, Inc. is a customer service-based organization, dedicated to providing our clients with a workable, cost-effective solution to their substitute professional and support personnel needs; and to living our teachers the exposure they need in all of the school districts we service.” (Substitute Teacher Service, Inc., 2008).

STS recluta profesionales de la educación, comenzando por estudiantes recién graduados hasta docentes retirados que desean laborar en las

escuelas que se encuentran ubicadas en los distritos escolares de Pennsylvania y Daleware.

Substitute Teacher Service (STS) resume en tres pasos fáciles su proceso de contratación: (a) El maestro reporta su ausencia a STS; (b) STS localiza un sustituto preparado; y (c) STS avisa a la institución sobre la falta y la sustitución del maestro. Los clientes tienen la posibilidad de publicar las posiciones faltantes al personal de STS, y solicitar al suplente vía telefónica o por internet.

STS maneja todo lo relacionado con la permisología y la contratación de los maestros sustitutos, incluyendo: el impuesto de empleado e impuesto de nómina, pago de nómina, reclamos fiscales, seguro de compensación de trabajadores, y obligaciones generales de acuerdo a leyes del Estado y ahorrándole costos a las escuelas participantes.

La filosofía de STS expresa, según su experiencia en el mercado, que es una labor demandada y puede llegar a ser una solución viable a la ausencia de profesores por tiempo determinado en los colegios.

## **2.4 Union City Board Of Education**

Union City es una ciudad ubicada al norte del condado de Hudson en New Jersey. Esta comunidad creó una página en línea llamada *Union City Board of Education*, que se encarga de implementar programas de servicios a la comunidad considerando la diversidad racial, cultural y étnica, incluyendo necesidades especiales. Los programas son dinámicos; se enfocan en las fortalezas y diversidad de estudiantes de todos los niveles educativos, siguiendo la política de Estado.

Se dedican a:

1. Educar a través de sus programas académicos.
2. Emplear ayudando a personas que buscan trabajo en escuelas.
3. Entretener realizando actividades culturales.
4. Servir cooperando con bibliotecas y centros de salud.
5. Brindar oportunidades a estudiantes para esforzarse al máximo.
6. Construir comunidades.
7. Proveer programas de alimentación.

Uno de los servicios que ofrecen en la educación, es la de buscar personal suplente especializado en el área de educación para las escuelas que se encuentran en sus distritos escolares, de una manera parecida a las instituciones nombradas anteriormente. Adicionalmente introducen un Manual para Maestros Sustitutos, el cual sirve como guía para aquellos docentes que aplican para ofrecer sus servicios.

El contenido de este manual está basado en informar de forma específica todo lo relacionado con las tareas requeridas por estos profesionales, los requisitos para convertirse en Maestro Sustituto, y los procedimientos a seguir para su asignación y en la clase. Posee una lista de recursos y recordatorios que le ayudan a seguir la rutina de la escuela sin inconvenientes. Contiene un directorio con las direcciones y teléfonos de cada escuela inscrita en este programa. Por otra parte destaca un código de conducta y sus bases legales. Este manual tiene como finalidad lograr un desempeño de buena calidad en el docente. Su propósito se describe en: "...to provide you with pertinent information concerning the requirements, policies, and procedures necessary to maintain the highest possible standards of service to our students." (Union City Board of Education, Substitute Teachers' Handbook, 2006)

La información que promulga este texto es de suma utilidad por la riqueza de su contenido en temas relacionados con todo el proceso hacia un ejercicio efectivo y activo del personal docente colaborador.

## **2.5 Substitute Teaching – Tricks Of The Trade –**

Un libro que sirve como manual de referencia es *Substitute Teaching – Tricks of the Trade* – escrito por Randy Sturgeon (1994) que describe con detalle un día habitual de los docentes sustitutos. En la introducción de su libro el autor informa las ventajas de ser suplente: tiene un horario flexible, es un trabajo estable, el pago es moderadamente bueno, las responsabilidades de trabajo son relativamente escasas, se ejerce una influencia en los alumnos; es una gran práctica para los futuros maestros, escoge el grupo con el que quiere trabajar, es relativamente fácil convertirse en un sustituto, hay oportunidades para expresar la creatividad, tiene diferentes asignaciones a diario, no es necesario tener experiencia previa y puede ser un trabajo divertido, entre otras.

Sturgeon, hace énfasis en que éste podría ser un buen trabajo para hombres y mujeres que buscan ganar dinero extra con un horario flexible, siendo posible tomarlo como un trabajo de medio tiempo o de tiempo completo. El escritor lo describe literalmente de la siguiente manera: “The position of Substitute Teacher ("Sub" for short) is great for men and women alike, who are looking for extra money. Substitute Teaching can be a very flexible part-time job, or a full-time profession.” (Sturgeon, 1994)

El autor precisa cada paso a seguir cuando se es un educador de este estilo, desde que la persona se levanta; consejos para prepararse antes de llegar al colegio; el antes, durante y después de la clase; algunos trucos

importantes para el trato con los alumnos; y por último anexa los movimientos que hay que seguir para ser un docente sustituto.

El libro es una lectura recomendable que sirve como ayuda informativa para aquellas personas que comienzan a tener experiencias como docentes sustitutos en el centro profesional.

## **2.6 Substitute Teacher Magazine**

En los Estados Unidos, una mujer quiso convertirse en maestra suplente, pero al ver que no encontraba información sustanciosa que la guiara en distintos caminos para serlo, creó una revista: *Substitute Teacher Magazine*. Comenzó diseñando un sitio web el cual se convertirá eventualmente en una revista impresa.

Lo que motiva a crear este boletín es el poder brindar asesoramiento en varias materias, como por ejemplo: actividades para cada temporada, discusiones interesantes, planificaciones, libros, preguntas y respuestas, u otros, que le pudieran servir para prepararse como suplente.

There would be a variety of help on this site, everything from helpful books for substitute teachers, to silly stories that substitute teachers could submit from their classroom experience. Other ideas for the website included handouts and lesson plans, questions that substitute teachers could ask and answer, and other reading material. Some of the handouts and material is seasonal; some are able to be used year-round. (Fallon, 2008)

La información que se encuentra en esta Web es complementaria a la información que se podría exhibir en la página del centro profesional, en la que se encontrarán espacios para foros, recomendaciones, libros de apoyo y vínculos para páginas relacionadas con el tema.

## **2.7 Mahalo We're Here To Help**

Otra clase de información que se puede encontrar en Internet, son páginas que en su contenido presentan artículos basados en ayudar a los nuevos suplentes de colegios norteamericanos. Como ejemplo se puede ingresar a *Mahalo We're here to help*, que propone los siguientes pasos a seguir:

Step 1: Contact Your Local School District, Step 2: Complete the Proper Amount of Education, Step 3: Fill Out an Application, Step 4: Complete any Additional Requirements, Step 5: Register with the School District, Step 6: Attend any Orientation or Substitute Training Classes. (Mahalo, 2008)

Los pasos descritos hacen notar que, con la existencia de una página como la propuesta en este proyecto, se facilitaría significativamente la búsqueda de los maestros a los colegios, y de los colegios a los maestros, ya que habría un intermediario que se encargaría de contactar a los distritos escolares o directamente a las escuelas (Paso 1), revisaría y llenaría los requisitos necesarios para trabajar en ellos (Paso 3), los registraría en los distritos o colegios (Paso 5) y orientara a los sustitutos con clases abiertas (Paso 6). Esta institución asistiría en la capacitación para culminar los estudios apropiados (Paso 2). Los requerimientos adicionales (Paso 4) quedan por parte del aplicante.



## 2.8 Teachervision

TeacherVision es una página Web que se dedica a ayudar a los maestros a ahorrar tiempo en la realización de sus planificaciones para impartirlas en clases. Para esto cuentan con más de 17.000 hojas de programas imprimibles y recursos que puedan facilitar su trabajo.

TeacherVision presenta también un material de mucha utilidad para el educador, el cual se basa en hojas que contienen diversas informaciones relevantes y sirven de comunicación entre el profesional que se ausenta y su sustituto. La empresa les brinda su apoyo con las siguientes palabras: “Prepare your class for your absence with our substitute teacher printables and references. Use these classroom management resources to provide substitutes with emergency contact information, directions, and a daily schedule.” (TeacherVision, 2009).

El primer ejemplar se titula “Substitute Teacher’s Survival Kit” (Ver anexo A), se divide en dos partes:

1. Qué Hacer con...: la asistencia, las tareas, los alumnos que llegan tarde, el equipo audiovisual y la disciplina.
2. Dónde Encontrar...: la planificación, los libros de texto, la lista de alumnos, el manual del maestro y otros materiales necesarios como marcadores y tizas.

El segundo ejemplar se concentra en enumerar las horas de clase y presenta un espacio llamado “Substitute Teacher Feedback” (Ver anexo B) para comentarios donde los alumnos podrían escribir sobre el desempeño del docente sustituto tras cada una de las actividades que realizaron durante el día.

El tercer ejemplar contiene un directorio de contactos del director, la secretaria, personal de seguridad y de la enfermería; dónde encontrar lugares como el salón de profesores, el equipo audiovisual y los suplementos escolares; instrucciones para emergencias en caso de incendios y otros; las reglas de la clase y pautas para su manejo en general. (Ver anexo C)

Esto puede significar un considerable aporte para el proyecto ya que apoya a que la comunicación entre docentes y suplentes sea fluida, efectiva y veraz; a través de instrumentos sencillos, pero con información indispensable disponible para ambas partes al momento de una ausencia.

## **2.9 Professional Development Academy**

La *Professional Development Academy*, en su preocupación por la poca demanda de maestros suplentes en el estado de Wisconsin (USA), creó un curso virtual especializado para las personas que se quieran dedicar en esta labor; preparándolos para los retos que presenta un salón de clases manteniendo el orden y la continuidad del aprendizaje.

En palabras de PDA, 2009:

This course will prepare prospective substitute teachers for the challenges of the classroom. Its goals are to ensure a safe environment for children, provide continuity of learning, and ease the transition of regular teachers in and out of the classroom when necessary.

El programa se divide en siete módulos enumerados a continuación:

- Módulo 1: Bienvenida a Enseñanza Substitutiva (Welcome to Substitute Teaching)
- Módulo 2: Requerimientos del Estado para Maestros Sustitutos (State Requirements to Substitute Teach)
- Módulo 3: El Trabajo del Maestro Sustituto (The Work of a Substitute Teaching)
- Módulo 4: El Ambiente en la Escuela (The School Environment)
- Módulo 5: Los Estudiantes (The Students)
- Módulo 6: Manejo de Clase (Classroom Management)
- Módulo 7: Estar listo. Poner todo junto (Getting Ready. Putting It All Together)

Los tópicos anteriores contienen sugerencias sobre el profesionalismo, responsabilidades de un suplente, consideraciones legales y étnicas, información sobre la salud y seguridad de los alumnos, estrategias de aprendizaje adecuadas a la edad de los aprendices, planificaciones y control de grupo. Al finalizarlo se entrega un certificado reconocido por el Wisconsin Education Association Council, quienes representan aproximadamente a 98.000 empleados públicos en ese estado.

Este seminario online sirve como ejemplo para llevarlo posiblemente a cabo en el futuro de este proyecto. Esto ayudará a que hombres y mujeres se preparen para lograr obtener un título formal en esa materia, siendo o no profesionales de la educación.

## 2.10 ASC Suplencias

Para ayudar a la organización de las distintas suplencias que se puedan presentar en una institución, se originó un programa que: "... le permitirá gestionar las suplencias de los profesores durante todo el año escolar." (Manual de aSc Suplencias, 2007) Dicho programa tiene como nombre *aSc Suplencias*. aSc nace de aSc Horarios, un software que permite ordenar los horarios de acuerdo a las asignaturas, clases, profesores, lecciones, aulas, grupos o clases unidas, recreos, días, semanas y plan de estudio. El programa de computación se encuentra disponible en 15 idiomas para su uso en varios países del mundo.

El aSc Suplencias está diseñado para introducir las ausencias de los profesores, especificando el motivo; asignar el tipo de suplencias, que está relacionado con el motivo de la falta; cambiar los salones, si es necesario; crear e imprimir planificaciones, para el sustituto; y calcular estadísticas mensualmente, de cuántas inasistencias ha tenido cada profesor.

Este programa pone en evidencia hasta dónde ha llegado la tecnología en esta materia, y cuán atrasados se encuentran los venezolanos al respecto. Por ello, la importancia de crear una empresa que pueda emplear todos estos recursos para formalizar el tema de las suplencias en los colegios de Venezuela, comenzando por su capital, Caracas.

Un instrumento similar podría ser usado para el control de inasistencias de docentes de aula y la disponibilidad de los suplentes contratados. Sería una herramienta que forme parte del sistema operativo de gestión del Centro Profesional propuesto en este estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL**

#### **3.1 Situación Demográfica - Geográfica**

La ciudad de Caracas está situada en la región centro-norte del país, es la capital y principal ciudad de Venezuela.

En palabras de Venezuela Virtual (2000): “Caracas es el centro de las actividades económicas, administrativas, financieras, asistenciales y educativas de la nación. Además, es sede del poder ejecutivo, legislativo, judicial y electoral.”

El Distrito Metropolitano de Caracas está conformado por los Municipios Libertador, Baruta, Chacao, El Hatillo y Sucre, que engloban un total aproximado de 27.934.783 de habitantes, según las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2008. La alcaldía de Baruta contaba con una población de 317.288 habitantes para el año 2000, según proyecciones de la OCEI del censo realizado en 1990 por la Gerencia de Planificación Urbana y Catastro. (Alcaldía de Baruta, 1990)

Un artículo del periódico El Universal publicado el lunes 15 de septiembre de 2008 indica que “De los 1.439 planteles que hay en Caracas, 753 son privados.” (Rodríguez, 2008). De los cuales 105 se encuentran ubicados en el Municipio Baruta, según un artículo publicado en la página Web de la Alcaldía. (Alcaldía de Baruta, 2009)

En su mayoría, los colegios están regidos según la Ley Orgánica de Educación venezolana, que posee las directrices principales para obtener una formación orientada, organizada, formalizada y planificada de cada ciudadano de la nación.

El artículo número 23 de dicha ley informa cuáles son los niveles que se manejan: "... Educación Inicial, la Educación Primaria, la Educación Media." (Ley Orgánica de Educación, 2009).

### **3.2 La Educación en Venezuela**

La Educación Inicial se presenta entre los 0 y los 6 años de edad, comenzando por la etapa Maternal (de 0 a 3 años) y culminando por la etapa Preescolar (de 3 a 6 años). Sus objetivos principales son facilitar la integración y adaptación de los niños en la actividad educativa, atendiendo a sus necesidades físicas, cognitivas, socio-emocionales, psicomotoras, de lenguaje y morales "... dentro de una concepción integradora del desarrollo de la personalidad." (Guía de Actividades para Niños Preescolares. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. s/f). También lo hace partícipe de su propio aprendizaje, incrementando las destrezas y habilidades basado en sus experiencias previas y nuevos conocimientos adquiridos.

"El Currículum de Educación Inicial lleva implícita una concepción educativa centrada en el niño, la niña, la familia y su comunidad, donde estos son actores claves para garantizar un crecimiento y desarrollo adecuado..." (Manual de Orientaciones Pedagógicas, 2002)

El nivel de Educación Primaria tiene una duración de seis (6) años aproximadamente. Se maneja en términos de grados, desde el primer grado hasta sexto grado.

Tiene como finalidades la formación integral del individuo, la formación para la vida y del ejercicio de la democracia; así como facilitar la participación activa y consciente para el mejoramiento de la comunidad y el ambiente.

El Diseño Curricular de la Educación Primaria, "... se concibe con una visión holística, integral, sistémica y se sustenta en los Ejes Transversales..." (MECD, 1998) los cuales son la base de los contenidos vistos en las áreas académicas. Dichos ejes son el Lenguaje, Desarrollo del Pensamiento, Valores y en Segunda Etapa se integra el Ambiente.

Las áreas académicas que se desarrollan dentro de los Ejes Transversales se encuentran dentro del campo científico, artístico, filosófico y ético de la cultura, tanto nacional como regional y local, trabajando los docentes, alumnos y padres en conjunto, para lograr los objetivos finales de este período.

Todas las etapas gozan de una continuidad académica la cual va preparando a los estudiantes para el siguiente nivel de Educación Media General o Técnica, la última antes de obtener un título de bachiller y comenzar con el siguiente subsistema de Educación Universitaria.

La ley vigente garantiza la educación calificándola en su artículo 12 como "un derecho humano y un deber fundamental. Debe ser integral, gratuita, inclusiva y de calidad, permanente, continua, e interactiva y promover la construcción social del conocimiento...". Según el artículo 49 "El Estado garantizará una inversión prioritaria del Producto Interno Bruto, de

crecimiento progresivo anual, para la educación”. (Ley Orgánica de Educación, 2009)

Para los efectos de esta tesis se hará alusión también a la ley de 1980, pues los artículos relevantes que aquí se mencionan son omitidos en su reciente revisión, pero siguen siendo aplicados en la práctica durante la redacción de este trabajo.

Según el artículo 55 de la antigua Ley de Educación de 1980, los planteles oficiales son “los fundados, y sostenidos por el Ejecutivo Nacional, por los Estados, por los Territorios Federales, las Municipalidades, los Institutos Autónomos y las Empresas del Estado, debidamente autorizados por el Ministerio de Educación. Se denominan privados los planteles fundados, sostenidos y dirigidos por personas particulares”. (Ley Orgánica de Educación, 1980)

Particularmente, los planteles privados estarán “sujetos a la supervisión y control del Ministerio de Educación, salvo aquellos que se rijan por leyes especiales” (Artículo 56, Ley Orgánica de Educación, 1980)

Dada la relevancia de la educación en el desarrollo social y cultural del país, la modificación y ejecución del ordenamiento jurídico ha entrado en grandes debates y polémicas a nivel nacional, sobre todo en el contexto del actual entorno político. La existencia de un gobierno que ha promovido leyes progresistas bajo una denominación revolucionaria de corte izquierdista, ha preocupado al sector privado en cuanto al control de las matrículas.

El artículo 6 (parte 2 – i) de la Ley de Educación vigente (2009) habla al respecto y dicta que entre las competencias del Estado docente se encuentra el regular, supervisar y controlar: “el régimen de fijación de



matrícula, monto, incremento, aranceles y servicios administrativos que cancelan los y las estudiantes, sus representantes o responsables, en las instituciones educativas privadas.”

Con respecto a las matrículas, según la Gaceta Oficial N° 39.188, del pasado 28 de mayo del 2009, las escuelas privadas sólo podrán aumentar hasta 20% sobre la mensualidad durante el período 2009-2010. Cifra que podría golpear a ese sector por las cifras acumuladas anuales de inflación, ubicadas en un 25,1 para el 2009. (Venelogía, 2010). La inflación de Venezuela es un problema que “reside en una excesiva demanda en comparación con la capacidad productiva de la economía” (Polo, P., 2007)

En resumen, se tiene un proceso de crecimiento de los precios fundamentado en la demanda y potenciado por las expectativas de que el proceso de incremento de los precios continúe, así por más que aumente el precio de un producto se seguirá demandándolo bajo el convencimiento de que luego será aún más caro.

### **3.3 La Situación Política y Económica en Venezuela**

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, tomadas en el segundo semestre del 2007, la pobreza en el país alcanza un 28,5 % de hogares, exhibiendo un índice que tradicionalmente ha mostrado a Venezuela como un país de grandes diferencias socioeconómicas. La educación no escapa a este marcado contraste, en donde el gobierno ha tenido que crear un sistema que permita la inclusión de los sectores menos favorecidos en políticas llamadas “misiones”, que cubre la enseñanza desde la alfabetización hasta la educación superior. Desde el 2004, la educación pública regular frenó su evolución, permitiendo que en ciudades como

Caracas las cifras de colegios privados superen a la de los planteles oficiales. “De los 1.439 planteles que hay en Caracas, 753 son privados” (Rodríguez, 2008).

El artículo referido hace mención de la investigación “La política social en Venezuela”, de Luis Francisco Cabeza y Yolanda D`Elia, la cual plantea un crecimiento mayor por parte de éstos últimos, los cuales han “encontrado en las figuras de donaciones o fundaciones la respuesta para enfrentar la inflación sin ser sancionados. Así, han subsistido ante la prohibición de aumento de matrícula”. El resultado es una modificación de la tendencia de varias décadas donde “los planteles públicos cubrían más de 80% de la matrícula de educación básica e inicial”, de acuerdo a un extracto de ese trabajo. “Según el presidente de Cavep, 12% de las instituciones que están adscritas a esta Cámara tomaron esta medida”. (Rodríguez, 2008)

La prohibición de aumento de matrícula también ha generado reacciones en las diferentes instituciones que conforman el sector, revelando una realidad que enfrentan los docentes. Según Octavio De Lamo, presidente de la Cámara Venezolana de Educación Privada (CAVEP), “la crisis de docentes alcanza 30% de los cargos”, afirmando que no se tienen respuestas salariales para ellos (González, 2008).

“Fausto Romeo, presidente de la Asociación Nacional de Institutos Educativos Privados, seccional Caracas, explicó que si bien las instituciones oficiales ofrecen más beneficios a largo plazo, las privadas garantizan el pago puntual de la quincena y de los aumentos”. Nelson González, presidente de la Federación Unitaria del Magisterio de Venezuela (Fetramagisterio), critica también los sueldos de los docentes en colegios privados, que “no sirven para cubrir ni siquiera una canasta básica” porque no están incluidos en la contratación colectiva. Edgar Bazán, presidente del

Colegio de Profesores de Venezuela, coincide agregando que se necesitaría un “80% de aumento sobre el salario actual para poder subsistir” (González, 2008).

La calidad de educación, según un estudio adelantado por el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE), los resultados obtenidos de pruebas de rendimiento en matemática y comprensión oral realizados a escuelas oficiales y colegios privados en el 2006, revelan “una enorme desigualdad en la calidad de la educación entre ambos tipos de escuelas. En comprensión lectora, los colegios privados alcanzan un resultado satisfactorio de 74,15 puntos en una escala de 100 puntos máximo, pero las escuelas públicas apenas logran 16,45 puntos sobre 100. En matemática, los colegios privados no muestran un resultado satisfactorio puesto que el promedio es de 43,2 puntos sobre 100, pero es un puntaje muy superior al promedio de las escuelas públicas que es de 23,78. La muestra de colegios privados no es representativa de todos los colegios privados sino de los más conocidos y solicitados de Caracas. La muestra de escuelas oficiales pertenece a los estados Anzoátegui, Apure, Barinas, Lara, Trujillo y Sucre. (Herrera, M., 2005).

Adicionalmente a lo anterior aquí descrito, existe una demanda de cupos en colegios privados por parte de los padres y representantes de estudiantes de preescolar, primaria y bachillerato que ha superado el número de matrículas disponibles por esas instituciones. “El déficit en los colegios privados es enorme” como indicó Manuel Varela, presidente de la Asociación de Colegios Privados de los Altos Mirandinos y director de la unidad educativa Jesús de Nazaret. (Últimas Noticias, 2008) Varela informa que esto es consecuencia de una gran migración de estudiantes de colegios públicos que podrían haber dejado el año pasado sin una plaza a casi 36 mil estudiantes en la subregión.

La reciente crisis de docentes sumado a la incapacidad económica de invertir en personal adicional, la creciente crisis inflacionaria, el congelamiento de las matrículas aún con el apoyo de donaciones, los bajos sueldos y las ausencias regulares del personal que labora en las escuelas privadas, crea una oportunidad, dentro de la libertad de cátedra consagrada en las normas jurídicas, para que la oferta de maestros independientes sean tomados en cuenta en el recurso humano que demanda el sector.

Se puede observar que los maestros suplentes, no aparecen como parte complementaria del sistema educativo venezolano. Algunos docentes venezolanos afirman que se les dificulta su reemplazo a la hora de una ausencia. Describen los métodos utilizados en algunos colegios según sus experiencias, para enfrentar esta situación. Algunos deciden dejar el espacio vacío y colocan a la asistente en su lugar. Prefieren activar la búsqueda en ausencias prolongadas, como enfermedad o embarazo, pero el proceso se torna complicado e impredecible.

### **3.4 El Perfil del Docente**

Según Fátima de Sousa entrevistada en el grupo de discusión, declara que en diversos institutos aplican la rotación del personal auxiliar entre los demás salones, y de esa manera logran suplir la falta del titular. También existen unas listas internas de maestros disponibles para la ocasión. El problema surge cuando la poca oferta obliga a registrar a un recurso humano no profesional, como familiares y amas de casa, sacrificando la calidad de la educación impartida.

Para ello, es necesario el conocimiento del perfil del docente, cuyas características forman una unión armónica entre la afectividad, la ética, la razón, la intuición y la sabiduría de su personalidad.

El planteamiento de una revista de la escuela de educación de la Universidad de Carabobo es que el docente tiene dos clases de perfil: la personal y la ocupacional.

Características Personales: Creativo, honesto, optimista, perseverante, reflexivo, crítico, comunicativo, participativo, responsable, analítico y ético.

Características Ocupacionales: facilitador de aprendizajes, orientador, planificador, administrador, investigador, evaluador y promotor social. (Izarra, López y Prince, s/f)

Para otras corrientes del pensamiento, como los piagetianos, los maestros deben: atender a los procesos del pensamiento de los estudiantes; apreciar el valor del juego, la exploración y manipulación; recordar que el aprendizaje se lleva a cabo a través de la interacción y el descubrimiento; animar la construcción y consolidación del conocimiento; proporcionar retroalimentación y balancear e integrar los enfoques hacia el aprendiz y el currículum. (Good, 1996)

Los maestros sustitutos necesitan ciertos conocimientos tanto básicos como especializados para manejar un grupo de alumnos en un salón de clases, por lo que es de suma importancia que estén preparados en el área de educación, para la continuación de la formación integral de los estudiantes y se conserve el método de enseñanza utilizado en la institución.

### **3.5 Situación Tecnológica en Venezuela**

En referencia al análisis situacional se ha identificado una oportunidad para el proyecto de Centro de Suplentes, ya que el mercado aparenta estar preparado para acoger el servicio que se desea emprender. Producto de esta tesis nace una investigación para medir el atractivo de la propuesta. La incógnita que se busca, en cuanto a la rentabilidad potencial en relación al sector de la educación, y como la alternativa satisface mejor sus necesidades. Es relevante medir el riesgo asociado con su desarrollo, y si es sostenible en el tiempo, o al menos si puede estar vigente lo suficiente como para permitir su explotación, y la obtención de beneficios económicos.

La propuesta original incluye una página Web, y demás herramientas del Internet para las comunicaciones de la compañía, por lo tanto es imprescindible conocer el impacto de esa variable tecnológica en Venezuela.

La existencia de computadoras no significa presencia de internet. Venezuela tiene una penetración apenas de un 14%, cifra muy baja al compararla con el 40% perteneciente a Chile, el de mayor penetración en latinoamérica. (Revista Producto, s/f)

El 99% de las empresas del país tiene menos de 100 trabajadores y pertenecen al sector denominado Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Las Micropymes, sector micro de la economía nacional, suman un total aproximado de unas 45 mil. Según Tomás Páez, presidente del Centro de Asesoría Técnica para la Productividad (CEATPRO) y editor del "Observatorio Pyme", el 76% de las empresas nacionales tienen menos de 6 trabajadores. (Revista Producto, s/f)

Páez indica que son muy pocas las pymes con computadoras y sistemas de respaldo. El 40% de las empresas no posee computadoras, aunque esa cifra va en aumento. En el Distrito Capital y Miranda existe una penetración del 25%. El promedio entre las Micro y Pequeñas empresas es menor a 5 máquinas. (Revista Producto, s/f)

Algunos medios a nivel global han empezado a crear nuevos modelos de comunicación online que van más allá de la Web tradicional. La creación de comunidades virtuales, podcast, teléfonos celulares y las redes sociales empiezan a tener más impacto que la publicidad convencional, según afirmaron los gurús del marketing Joseph Jaffe y Phillip Kotler en una visita a Caracas en 2008. Apenas algunos sitios venezolanos han actualizado su presencia online para interactuar con el cibernauta. (Revista Producto, s/f)

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Tipo de Investigación

Se ha determinado que un mismo proyecto puede pertenecer a varios tipos de estudio. En este caso, la investigación pertenece a los dos campos siguientes:

**1. Estudio Exploratorio**, ya que "... se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes." (Hernández, 1991)

Explorar tiene como sinónimos, registrar, inquirir o averiguar; lo que provee datos a la investigación, que deben ser clasificados, ordenados, analizados e interpretados, para orientar al indagador a completar su estudio.

Según un documento publicado por la Universidad de Buenos Aires, este tipo de investigación implica un "...avance en el conocimiento de un fenómeno o hecho social/económico para alcanzar nuevos aspectos del mismo o para formular un problema de investigación con mayor precisión o para poder explicitar otras hipótesis" (Facultad de Ciencias Sociales, 2008) A la vez:

(...) Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una



región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento (...) (Jacqueline Hurtado, 2008)

El tema de las suplencias en el área de la educación privada en Venezuela es un asunto que está carente de estudios, pues ha resultado difícil encontrar bibliografía nacional que informe sobre este problema. A través del sondeo a realizar, se pretendió recaudar suficientes testimonios que constataran la fuerza de este problema en la comunidad de docentes venezolanos, y con los resultados arrojados, fue fundamentado el diagnóstico del Proyecto Factible.

**2. El Proyecto Factible:** Es el que permite la elaboración de una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema.

Estos procedimientos pueden permitir encontrar soluciones reales a los inconvenientes que pueda presentarse en la nueva empresa a la hora de encontrar suplentes para el personal docente. (Hernández, A.; s/f)

A continuación se describen las fases del Proyecto Factible que se aplicaron para esta propuesta:

(a) Diagnóstico: se basa en la descripción de la situación captada por el investigador, presentado cuáles son las condiciones en las que se presenta el problema y cuál es su propuesta para mejorarlo (Hernández, A.; s/f).

El problema, descrito en el primer capítulo de este tomo, habla de la dificultad que poseen los docentes de los colegios privados de Caracas en encontrar una persona que los sustituya cuando les sea necesario ausentarse en su lugar de trabajo. La solución propuesta es crear una

empresa que se encargue de conseguir esas personas que los puedan suplantar de una manera rápida y eficaz, siendo confiables y preparados para asumir el cargo que se les encomienda.

(b) Factibilidad: en esta etapa se verifica si el proyecto es factible o no. Existen varios estilos de factibilidad como el social, el económico y el financiero.

Con los resultados obtenidos por las encuestas realizadas, se obtuvo suficiente información para destacar la factibilidad económica-financiera de la empresa evidenciadas en el capítulo sexto.

(c) Diseño: está constituido por la propuesta de solución, especificando objetivos, metas, actividades, procesos, costos, recursos y plan de ejecución, es decir, todo lo que debe presentar la planificación de un proyecto antes de ser ejecutado.

El diseño de este proyecto se encuentra desarrollado en el capítulo quinto (Desarrollo de la Propuesta) en el que refleja el contenido del plan de negocio, es decir, la descripción del cliente potencial, el servicio sustituto, la definición del negocio, la matriz FODA, la segmentación del mercado, el posicionamiento, los servicios a ofrecer, localización, estrategias de comunicación, diseño del local, inventario, proveedores y otros.

(d) La ejecución y (e) la validación no se aplicaron en este caso.

(f) Presentación de los resultados: es la última fase, en la que se logran componer los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Para el proyecto la presentación de los resultados sobre las tres primeras fases antes descritas (diagnóstico, factibilidad y diseño), se demuestran en el capítulo sexto (ver índice). Y las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo séptimo (ver índice).

## **4.2 Diseño de la Investigación**

El estudio fue basado en el Diseño de Investigación de Campo, No Experimental, puesto que conllevó a la recolección de datos directamente de la realidad, aplicando instrumentos que ayudaron a la recopilación y análisis.

Según Mercado (1997), “Investigación de campo es la observación, anotación y obtención de datos conseguidos directamente de las personas, objetos o fenómenos sujetos a estudio.”

Esto quiere decir que el objeto de estudio es la fuente de información primaria para el que investiga, constituidos por los clientes potenciales que proporcionan hechos, opiniones y percepciones, registrados por el indagador para resolver el problema en cuestión.

Las fuentes que se estudiaron para la recolección de datos fueron los colegios privados del Municipio Baruta, los maestros de aula y sus sustitutos, con la finalidad de obtener información de sus preferencias, gustos, conocimientos, experiencias y motivaciones, para poder contribuir de una manera eficaz a la planificación, desarrollo y gestión del proyecto.

### **4.3 Población y Muestra**

La población estuvo constituida por los 105 colegios privados ubicados en Municipio Baruta de la Zona Metropolitana de Caracas y sus profesores o maestros. También estuvo conformada por aquellos profesionales de la educación que piensan ejercer cargos de suplentes, como estudiantes universitarios, amas de casa, docentes retirados, y otros.

La muestra estuvo constituida por tres colegios representativos, con una alta cantidad de alumnos y recursos humanos situados en diferentes urbanizaciones del Municipio Baruta, seleccionados de forma aleatoria del área geográfica escogida. Y por 50 maestros y 10 suplentes escogidos al azar, que trabajan dentro y fuera de los colegios y el municipio seleccionados.

Estas instituciones se encuentran ubicadas en los siguientes sectores: Colegio Mater Salvatoris (Urbanización Las Mercedes), Colegio Simón Bolívar (Urbanización Prados del Este), Colegio La Concepción (Urbanización Terrazas del Club Hípico).

### **4.4 Instrumentos de Recolección de Datos**

En esta búsqueda se utilizaron diferentes instrumentos para conocer la realidad de los colegios y sus necesidades. Para alcanzar este objetivo, se realizaron una serie de preguntas estratégicas a las instituciones educativas, a sus maestros y a sus suplentes; utilizando técnicas vivas o de relaciones de grupo e individuales, exigiendo respuestas directas de los sujetos en estudio.

Esto se hizo a través de dos instrumentos principales. El primero fue una *Entrevista en Grupo* o Focus Group que "... es una oportunidad única de experimentar el mercado directamente. La mayoría de los estudio de investigación de mercado reduce las personas en números y porcentajes en un informe; pero en una entrevista en grupo las personas están allí en cuerpo y alma. Por esta razón, la entrevista en grupo proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala." (RRPPNet, 2008).

Este instrumento permitió mediante la libre expresión, descubrir opiniones, matices y tendencias que llevan al investigador a canalizar su negocio hacia un camino basado en hechos reales. Los datos recolectados en el Focus Group, se analizaron cualitativamente para identificar aspectos que son relevantes para los entrevistados.

Los resultados arrojados por este instrumento sirvieron de base para las preguntas que se redactaron para la elaboración de un cuestionario. La encuesta fue el siguiente paso a seguir.

La encuesta "... consiste en hacer preguntas a un grupo de personas previamente seleccionadas..." (Mercado, 1997) Este método fue seleccionado por su facilidad en la aplicación, manejo y accesibilidad a todo tipo de información y población, así como también permite obtener una gran cantidad de datos en corto tiempo.

Las preguntas que se utilizaron, estuvieron organizadas en un cuestionario estructurado, en palabras de Mercado (1997): "... es un conjunto de preguntas previamente estudiadas que se plantean en orden lógico."

Pueden ser de diferentes tipos como de selección múltiple o dicotómica, en las que los entrevistados pueden elegir entre varias opciones.

Los tres grupos principales a encuestar fueron: los docentes de escuela (aproximadamente 50), tres instituciones educativas privadas y un máximo de 10 maestros sustitutos, por ser un grupo reducido y difícil de localizar.

La encuesta a los maestros y suplentes, fueron realizadas a través de un servidor de internet llamado E-encuesta en su versión gratuita, que ofrece un servicio de publicación de encuestas permitiendo la comunicación directa con una muestra de un máximo de 100 personas y brindándoles comodidad para responderlo.

Para las instituciones las encuestas se hicieron por escrito e impreso, y entregada directamente al representante de la institución indicado para rellenar la información. Los resultados obtenidos fueron cuantificados para simplificar el rastreo e identificación de las necesidades, y dar una visión clara que guió el camino del negocio. Se usaron estas técnicas con el propósito de que los datos fueran asequibles y contundentes, obtenidos a corto plazo, y fuera información de primera mano.

#### **4.5 Ejemplar Encuesta para Colegios**

Esta encuesta propone obtener información importante para la creación de un centro de servicios profesionales que facilite el trabajo de las instituciones educativas privadas en la búsqueda de personal suplente preparado para asumir el control de un aula con alumnos, en caso de ausencias de sus docentes a nivel inicial e integral.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo servicio. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Colegio: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Necesita la institución docentes suplentes?
  - Sí
  - No
  
2. ¿Qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).
  - Enfermedades
  - Emergencias
  - Embarazos
  - Diligencias personales
  - Todas las anteriores
  - Otros motivos: \_\_\_\_\_
  
3. En su organización, ¿existe algún reglamento para la búsqueda de suplentes?
  - Sí
  - No
  
4. ¿En qué nivel se encuentra la mayor necesidad de docentes suplentes?
  - Inicial
  - Primaria

5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que alguien de su personal docente se ausente?
- Sí
  - No

6. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar personal externo al colegio para suplir a sus docentes?
- Sí
  - No

En caso de no estar dispuesto a contratar personal externo a la institución, explique sus razones:

- Seguridad
- Confianza
- No desea revelar la metodología de trabajo
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar un pasante universitario como docente suplente?
- Estudiante universitario de los tres primeros años de la carrera de Educación
  - Estudiante universitario de los últimos años de la carrera de Educación
  - No

8. En caso de que use maestros suplentes contratados, ¿cuál sería el perfil del docente suplente?
- Licenciados
  - Técnico superior universitario
  - Pasantes



- Personas de confianza
- La persona que se encuentre disponible
- Otros: \_\_\_\_\_

9. En caso de que los haya utilizado, ¿cómo considera usted la calidad del desempeño de los suplentes?

- Excelente
- Bueno
- Insuficiente

10. ¿Cuánto paga la institución actualmente a los docentes suplentes por día de trabajo?

- Entre Bs. 50 y Bs. 60
- Entre Bs. 60 y Bs. 70
- Entre Bs. 70 y Bs. 80
- Entre Bs. 80 y Bs. 90
- Entre Bs. 90 y Bs. 100

11. Por lo general, ¿quiénes son los responsables de solicitar los servicios de suplentes docentes?

- Director
- Supervisor o coordinador de preescolar o primaria
- Docente a suplir
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Contrataría la institución personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?

- Sí
- No

13. ¿Estaría la institución dispuesta a pagar una mensualidad para una empresa que le garantiza la disponibilidad de suplentes calificados al momento que lo solicite?

- Sí
- No
- Dependiendo del valor

¿Cuál cree usted que sería una mensualidad razonable?

- Entre Bs. 500 y Bs. 1.000
- Entre Bs. 1.000 y Bs. 1.500
- Entre Bs. 1.500 y Bs. 2.000
- Entre Bs. 2.000 y Bs. 2.500

Muchas gracias por su colaboración.

#### **4.6 Ejemplar Encuesta para Docentes**

Las preguntas que se presentan a continuación están destinadas a conocer la situación que viven los docentes de aula, en preescolar y básica, al momento de contactar un maestro suplente que lo sustituya en caso tener que ausentarse de su lugar de trabajo.

Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Es importante que responda con sinceridad. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Ubicación:

- Municipio Baruta
- Municipio El Hatillo
- Municipio Chacao
- Municipio Libertador
- Municipio Sucre

1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?
  - Menos de 5 días
  - De 6 a 10 días
  - Más de 10 días
  
2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?
  - Hasta 1 semana
  - 2 semanas
  - 3 semanas
  - 1 mes o más
  
3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?
  - Mensualmente
  - Trimestralmente
  - Semestralmente
  
4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).
  - Enfermedades
  - Emergencias

- Embarazos
- Diligencias personales
- Todas las anteriores
- Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?

- Sí
- No

6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?

- Licenciados
- Técnicos superiores universitarios
- Pasantes
- Personas de confianza
- Las personas que se encuentren disponibles
- Otros: \_\_\_\_\_

7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?

- Director
- Supervisor o coordinador
- Docente
- Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?

- Sí
- No

¡Muchas gracias!

#### 4.7 Ejemplar Encuesta para Suplentes

Las preguntas que se presentan a continuación están destinadas a conocer las condiciones en las que se lleva a cabo la contratación de maestros suplentes por parte de los colegios privados, a nivel preescolar e integral.

Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Es importante que responda con sinceridad. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Formación académica: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?
  - Menos de 1 año
  - De 1 a 3 años
  - Más de 3 años
  
2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?
  - Colegios
  - Preescolares
  - Guarderías
  
3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?
  - Inicial
  - Preescolar
  - Primaria

4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?
- Menos de 5 veces por mes
  - Entre 5 y 10 veces por mes
  - Más de 10 veces por mes
5. Generalmente, usted es contratado:
- Por día
  - Por semana
  - Por mes
6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?
- Directores
  - Supervisores o coordinadores
  - Docentes
  - Secretaria
  - Otros: \_\_\_\_\_
7. ¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).
- Colegios: \_\_\_\_\_
- Ubicación:
- Municipio Baruta
  - Municipio El Hatillo
  - Municipio Chacao
  - Municipio Libertador
  - Municipio Sucre

8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?
- Sí
  - No

¡Muchas gracias!

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo resume los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. El primero en realizarse fue el grupo focal, con el fin de encontrar tendencias del tema de los suplentes en el contexto caraqueño. Para luego averiguar a través de los cuestionarios, cuál sería la aceptación del Centro de Suplentes en los colegios privados, docentes y suplentes. Los resultados fueron interpretados en dos estilos distintos enmarcados en el análisis cualitativo y cuantitativo. Ambos resultados ayudaron a conocer el mercado en el que la empresa pretende introducirse y desarrollarse.

#### **5.1 Transcripción del Focus Group**

- La idea es la actividad, la metodología. Qué es lo que tú harías que a lo mejor otro colegio no hace.
- No sería mejor tener ejemplos de grabación con todo lo que haces con tus propios niños en el colegio. Así ven toda la rutina: como la maestra les habla, como inicia la actividad, como desarrolla el cierre. El suplente interesado ve el video y visualiza los ejemplos de cada una de las cosas.
- Podría ser una actividad complementaria a lo que se le muestra a la interesada.
- ¿Qué nivel de estudio tendría que tener la persona para que la empresa le diera esa formación en un colegio específico?



**Moderadora:** En un principio serían maestros retirados que ya habían tenido preparación y lo que tienen que hacer es actualizarse. También había pensado personas como tú que se quieren dedicar a su casa y hacen suplencias de vez en cuando. Tú también tienes tu preparación, que estés dedicándote a tus hijos no quiere decir que no estés preparada.

- por supuesto.

**Moderadora:** ...el cliente que se encuentre en 4º o 5º año de la universidad.

- Que tengan un cierto nivel de estudio.

**Moderadora:** Podría ser gente que tiene preparación universitaria, que no se dedique a la educación como tal, pero que crezcan con la compañía y que se les pueda ayudar a que se preparen un poco más.

- Claro, de repente poderlas integrar dentro del sistema educativo de alguna manera.

**Moderadora:** Exacto, por que no sé qué opinen ustedes, pero si cuesta, se dificulta conseguir personal.

- Incluso te puedes asociar con las mismas universidades que mandan a las pasantes a los diferentes colegios, por ejemplo, a nosotros en la Metropolitana te daban opciones: "tus opciones para hacer la pasantía son estos cuatro colegios". Son 12 personas y cada uno se anota en el que quiera. No sé como hacen en la Católica, pero te puedes asociar a la Metropolitana y pedirles que les pase un número de pasantes dependiendo de la especialización que se quiera anotar cada uno. Entonces eso te ayudaría a ti como empresa y cubriría una necesidad de la universidad.

- Si porque por lo menos en la Católica te dirigen más hacia los colegios públicos.

- El resto si usan públicos.

- A mi me tocó privado.

- A mi también me tocó privado.

- Lo importante es incentivar a las universidades a que usen ambas figuras para aprender tanto del público como el privado. A mi también me mandaron a los dos.
- Los colegios públicos como que aceptan más rápidos a los pasantes.
- Cuando yo estaba trabajando se agarraban pasantes de la Católica y de la Metropolitana.
- Ahora no.
- ...y eran pasantes muy buenos. Elaboraban su material y se lo presentaban a la supervisora. Era muy bueno todo. Bien Chévere.
- Ahora no se permite eso. Dejar entrar pasantes es dejar que otras personas supervisen el colegio.
- Claro.
- Podría ser una razón.

**Moderadora:** ¿Cuál es su experiencia del tema en los colegios en donde han trabajado?

- En el mío era difícil faltar. Como todos los salones tienen auxiliares, porque son 45 niños por aula, se turnaban las auxiliares. Por ejemplo si les tocaba veinte minutos de inglés, venía una que les daba esos minutos y venía otra a ayudarla. Luego venía otra para otro segmento de la clase, y a veces nos tocaba estar solas.
- En el caso de ustedes las auxiliares tienen funciones fijas y no necesitarían suplentes, pero en el caso nuestro tenemos una auxiliar que se turna, para dos, es como que más difícil. Ellos deberían de poner una auxiliar por cada salón, y eso les ayudaría mucho y evitaría muchos rollos de suplencia.
- Claro que era delicado, uno tenía que hacer una especie de pacto con el personal sea maestra o auxiliar de evitar faltar y solo faltar durante esos casos graves. Como uno comprendía lo que era quedarse con 45 chamos hasta las 4 de la tarde, uno se ponía en el lugar de los demás, entonces eran como cuestiones así de muy emergencia. O

sea, yo he faltado dos veces, en mi vida en los dos años del San Agustín. Era así, porque ellos no querían que nadie extraño entrara al colegio, a ver la metodología de trabajo y ver como era todo el movimiento del colegio. En la parte de maternal y los bebés hasta los tres años, allí si habían dos auxiliares rotatorias, para esos casos en que faltaba alguien estaban las otras muchachas. Igual siempre estaban full las pobres, porque eran las que cambiaban pañales a todos los niñitos. Eran menos niños en realidad, pero con más secciones. Por ejemplo, había un grado en que eran 10 secciones.

- ¡Que bárbaro!
- Entonces eso depende del colegio, de la apertura del colegio.
- En el Simón Bolívar no hay pasantes, nunca ha tenido pasantes de ninguna universidad y para suplentes nos cuesta muchísimo. Es impresionante, siempre es la hermana de alguien que venga. “¿Mira tienes una amiga que pueda hacer suplencia? Dale te la llevo”. Pero nunca hay nadie.
- Pero imagínate, estás hablando de una persona bien específica.
- Llegas como una ayuda extra para los niñitos, pero no para que hagas tareas...
- Yo creo que es más fácil para preescolares chiquitos. Allí entra más gente sin tantos permisos.
- Para un permiso post-natal...un accidente.
- El mismo grupo conocido...yo digo que sean las mismas personas que entren para el Mater.

**Moderadora:** A lo mejor un mismo grupo para unos tres colegios.

- Pero a mi me parece que para estos tipos de casos haya una alternativa, tener un lugar a donde uno pueda llamar en donde te ofrezcan un servicio de suplencias y ya saber que tu puedas contar con ellos, a lo mejor pagando algo extra, que sería el porcentaje de la

persona como suplente, tal día algo de esa persona iría a esa empresa.

- El colegio está más seguro que son personas que estén más preparadas, que sean de confianza, aunque tengan que pagar un poco más.
- Es mucha responsabilidad.
- Y más cuando se quedan solos con un salón.
- Estoy de acuerdo contigo.
- Quieren ponerlos como por niveles de edad, o sea le preguntan a la persona qué nivel y hasta podrían ponerle el inglés, una “teacher”, porque a mi socia siendo “teacher” le cuesta conseguir y de repente en esa área sea más difícil todavía. Ella cuando falta no hay “teacher” porque no consiguen suplentes. O como hacen en el Mater que cuando falta la “teacher” lo que ponen es una película.
- Se queda el hueco vacío entonces se tendría una alternativa, oye, llamo a tal lugar, que la verdad que aquí no existe eso.

**Moderadora:** No, de hecho la información que he conseguido de esta misma idea la conseguí en México y en Puerto Rico, esa última la conseguí ahorita en Semana Santa investigando. Nada más lo he visto en eso dos sitios, aunque en EE.UU. he visto muchas cosas pero no exactamente eso. Es más, hay un gremio de maestros sustitutos.

- En Canadá también hay una asociación de maestros sustitutos porque Manelo está en eso.

**Moderadora:** Si está en una base de datos donde la llaman y le dicen a donde ir.

- Pero no saben qué formación tiene.
- Si, igualito, le piden todos sus estudios antes de ingresarla a esa base de datos. La cuestión sería que no sólo te quedaras con preescolar, sino con primaria y bachillerato, porque profesores para esos niveles no se consiguen.

**Moderadora:** La idea es enfocarme en un área y después expandirse.

- No quedarte con todos los niveles a la vez y después darte cuenta que no tienes nada.

**Moderadora:** Lo que está en el proyecto justamente es integral y preescolar. Lo que pasa es que de integral no conozco mucha gente. Luego de esto se haría una encuesta para llegarle también a gente de integral, y preguntarle a los colegios para conocer su situación. Por lo menos el de México tiene para inglés, para arte, para preuniversitario, bachillerato, integral, tiene todo.

- Una alternativa buenísima.

**Moderadora:** Si. En el de Puerto Rico te indican que tienen más variedad aunque no te lo especifican.

- Allí puedes meter no sólo a educadores sino a matemáticos puros y esas otras carreras.

**Moderadora:** Esa es la cuestión, poder empezar en un área que conozco.

- Exacto, hacerlo por etapas de acuerdo a los resultados.
- Ofrece a los colegios el servicio y que te paguen una cuota mensual. No sólo para el momento en que venga la suplente. Tanto mensual, si te hace falta una maestra yo te garantizo que vas a tener una suplente.

**Moderadora:** Exacto, ofrecerlo como un servicio.

- Ajá ¿Pero si en ese mes no necesita?
- Siempre falta alguien.
- Me enfermé, me duele el vientre, amaneció horrible, me duele el estómago o me quedé dormida...puede pasar cualquier cosa.
- Hubo un caso en que un perro le mordió la boca a una maestra.
- Y en nuestro caso que faltaron cuatro maestras y se trabajó como se pudo porque no se conseguían suplentes.

**Moderadora:** Es demasiado difícil. En todos los colegios donde he trabajado siempre ha sido un problema para resolver.

- Si hay que cubrirlo.

- Y hablar con los estudiantes de educación, quienes quieran, sobretodo por la experiencia. “Tengo dos años haciendo suplencias aquí y allá. Llegas a un colegio con un currículo con experiencia en tantos lugares. Oye esta chama sabe, no es una recién graduada que no tiene ni idea...
- Además que a veces tienen dos días libres en la mañana y a veces en la tarde, entonces pueden jugar con su horario.

**Moderadora:** ¿Cuál es el perfil de las personas que ustedes llaman para suplencias?

- Lo que uno consiga. Cuando vienen te das cuenta que no son lo que dicen y te estrellas. Wao que desastre. Cuando es alguien que tu sabes que está preparado no hay ningún problema.

**Moderadora:** ¿Te sentirías más tranquila que viniera una persona preparada?

- Tienes tu planificación allí, se la dejaste, y ella sabría lo que tiene que hacer.
- El problema es que muchas de las suplentes son tías o mamás de alumnos del colegio. Por ejemplo yo tengo una tía que lo hace y me dijo: “Hacer suplencias es cuidar niñitos nada más”.
- Grave error.
- Y es lo que muchas de las que hacen suplencias piensan: Es cuidar niños nada más, porque uno le pone hacer eso como no saben, no los puedes poner a dar clases.
- Cuando uno falta sin planificarlo y lo llaman del colegio la dejaste allí y no saben lo que tienen que hacer. Cuando faltas porque tienes médico o una cuestión del pasaporte, tú dejas todo escrito, y ya la dejas como preparada a que sepa lo que va hacer, pero tratas de dejarle la menor responsabilidad posible, porque a ti te da miedo si lo que hace no lo realiza como tienes pautado.

- Yo estaría feliz que se llame a una empresa donde me darían la suplente....viene perfecto.
- Que ya sea preparada por el colegio donde sepa cómo se dan las clases del kinder, prekinder y maternal.
- Y preferiblemente que hayan tenido experiencia allí.
- Que haya ido un día al colegio de observadora y la próxima vez se contrata porque ya sabe.
- Lo que pasa es que es muy difícil en ciertos colegios llevarla a una persona a que observe cómo es el movimiento de la clase.
- Es a discreción de cada colegio.
- Tendría que haber una especie de contrato con el colegio, un acuerdo, donde la institución se haga responsable de la persona que manda al colegio a trabajar.

**Moderadora:** De allí la idea de filmar la clase.

- Que la persona sepa a lo que se va a enfrentar.

**Moderadora:** ¿Con qué frecuencia te llaman?

- Eso depende, porque fíjate, en el primer trimestre me llamaron bastante, en el segundo trimestre me llamaron poco.
- Pero cuántos días de la semana.
- Lo que pasa es que hay dos días que yo no tengo disponibles. De hecho en Enero me llamaron para hacer una semana completa y no la pude hacer.

**Moderadora:** ¿Quiénes llaman?

- A mi me llama la coordinadora de preescolar.
- Cuando yo faltó yo misma llamo.
- Yo también excepto en una emergencia como el que tuve con mi carro que llamé a la coordinadora Flor para que me asistiera en ese asunto.
- En nuestro caso tenemos a Consuelo, que no es especializada pero conoce a las niñas...

- Tiene que ser alguien que esté dispuesta a ayudar, porque ya la auxiliar sabe lo que tiene que hacer...alguien que quiera asistir...
- Que haga lo del auxiliar pero que también maneje el nivel suave de los pequeños. En el caso de los niveles grandes es diferente, porque a las niñas les afecta, tiene que ser alguien que les dé afecto y por eso yo les puse a Consuelo...
- Y las niñas ya conocen a consuelo, la ven abajo, le tienen confianza.
- Yo he sido partidaria, y las madres les cuesta mucho entenderlo, que deberían contratar a dos personas exclusivamente para suplencias, porque somos humanos y en cualquier momento se nos va un familiar, tenemos un accidente, te tienes que ir temprano, la niñas la van a conocer y a tenerlas allí a mano.
- Pueden cubrir a Flor en los actos o apoyar en el trabajo de las boletas.

**Moderadora:** Pero se implicaría un gasto más para los colegios y la situación no está para contratar a una persona que no sabes para qué momento la vas a necesitar. Es darle una mensualidad a una persona que no te esté trabajando todos los días.

- Pero siempre va a haber algo que hacer y tendría contactos con los niños en el colegio. En un momento dado yo pensé que eso lo podría hacer Silvia, estando allí. Pero tiene tanta responsabilidad que ya esa parte no la puede cubrir.

**Moderadora:** Pero ella no estaría preparada.

- Claro pero me entiendes que sería una persona que los niños conozcan.
- Yo no puedo ir para el baño porque no hay nadie allí.
- ¿Ustedes no tienen una auxiliar?
- Pero la de nosotros es rotativa.
- Yo no puedo sacar una auxiliar del salón de al lado porque se quejarían



- El otro día tuvimos un caso para la reunión de boletas y sólo tres maestras tenían auxiliar, las otras no tenían, y me llamaron porque me estaban esperando pero no podía dejar las niñas solas porque no tenía auxiliar. ¿Qué hago?. Me dijeron que subía Mónica pero ella estaba con maternal y ocupada con unas colchonetas. En esos casos haría falta una persona al igual que bachillerato y primaria. Entonces por qué no contratar a dos personas, de esta empresa, gente seria.

**Moderadora:** Si existiera este centro ¿Qué sería lo positivo o negativo de contratarlo?

- Lo positivo es la solución que otorga. Lo negativo podría ser el dinero.
- Que sea costoso. Podría comenzar con buenos precios, ofertas, combos...no sé...algo que llame la atención y los colegios comenzaran entonces a contratarte.
- Empezar con precios bajos sin esperar a tener ganancias.
- Observa que te sale mejor, si en colegios pequeños o grandes. Capaz te llevas una sorpresa.

**Moderadora:** La idea es abarcar todos.

- Pero al comenzar a hacer tus consultas en ciertos colegios y preescolares te podrías dar cuenta cual puede ser la necesidad.
- Yo también pienso que en los preescolares te puedes ayudar más.
- Yo pienso igual.
- Menos problemas que tienen las guarderías pequeñas, y sobre todo éstas que están en buenas zonas, que tienen con que pagar, fácilmente te contratan y están tranquilas. A lo mejor son menos exigentes con la preparación, que conozcan exactamente la guardería.
- Y si son pasantes no les tienen que pagar. A mi no me pagaron nunca como pasante. Y A ti como pasante no te importan que te paguen sino te importa la experiencia. Empezando con pasantes no tendrías que invertir tanto ni para el colegio ni para las maestras. Más adelante

integras a las otras para que vayas pagando, pero tiene que ser con colegios pequeños que son los que te aceptarían a los pasantes.

- Pero fíjate, el entrenamiento que tú planteas también debería de generar un costo. El hecho de que se dicten talleres de cómo se trabaja en este colegio o en estos otros, como sería la rutina en un día de trabajo, generaría un costo sobre esa persona que se entrena. Es una inversión costosa, pero tendrías la alternativa de contratar a una empresa especializada que te ofrece a una persona que conoce la rutina de ese salón. Con un nombre y una buena reputación en el gremio eso se revertiría en ganancias para luego reinvertir el dinero y mejorar cada vez más la calidad del servicio.

**Moderadora:** ¿Cómo ayudar a los colegios a conseguir suplentes?

- Yo entré como suplente por una profesora del Mater que me recomendó. Sería por recomendación de las mismas personas que laboran en el colegio. Generalmente es así, creo yo. Si conoces a una persona capacitada tú la recomiendas. Yo incluso mandé mi currículum para el Mater.
- Esa información a nosotros no nos llega.
- Yo soy en realidad Licenciada en Educación, yo no soy una simple mamá.
- No pero no importa. El asunto es que no se sabe si existen personas que están a la orden para el momento que buscas suplencias y no consigues.
- Se corre la voz, alguien de adentro te recomienda, y así fluye.

**Moderadora:** La idea es hacer una página Web con toda la información.

- Hoy en día con esa herramienta, lo ideal sería buscar en Google “suplencias” y te aparezca una lista de gente disponible.
- ...y que puedas llamar.

**Moderadora:** Que puedas llamar, escribir un “mail”, y la empresa siempre va a estar pendiente y actualizada para cubrir esa suplencia.

- Esa herramienta es excelente, Internet a mi me parece maravilloso, en ese sentido.

**Moderadora:** Esa es la idea.

-----fin de la transcripción-----

### ***5.1.1 Análisis de Resultados del Focus Group***

El Focus Group se realizó en la sala de un apartamento ubicado en la Urbanización Los Naranjos. El lugar era espacioso, donde las invitadas se sintieron cómodas y relajadas. En este ambiente las seis docentes que asistieron participaron con fluidez, creatividad y sabiduría; emitieron opiniones, ofrecieron sugerencias y observaciones, que fueron tomadas en cuenta para el análisis de la información obtenida a través de este instrumento.

El objetivo de esta reunión fue conocer un poco más sobre el alcance del servicio que se propone, conocer cualquier detalle que se ha podido escapar del sector y su funcionamiento; detectar nuevas oportunidades, moldear la idea principal al observar otros puntos de vista, y finalmente captar tendencias que pueden ser utilizadas para formular preguntas en una encuesta posterior.

Las personas entrevistadas fueron: María Fátima Sousa (Licenciada en Educación Preescolar, maestra titular maternal), María Carolina Briceño (Licenciada en Educación Preescolar, maestra titular maternal), Vanessa Garwacki (Licenciada en Educación Preescolar, maestra titular kinder), Noemí Olaya (Técnico Superior Universitario en Educación Preescolar, maestra titular kinder), Beatriz Blanco (Licenciada en Educación Preescolar,

maestra titular prematernal) y María Fernanda Tello (Licenciada en Educación Preescolar, suplente)

La investigadora comenzó con una breve explicación de la propuesta del proyecto en estudio, y se les entregó un material que contenía un resumen del proyecto escrito, en el que los entrevistados pudieron respaldar sus dudas y opiniones. Luego se contestaron las dudas que se generaron. Se le plantearon preguntas a los miembros del grupo, teniendo cuidado de no dirigir hacia alguna idea en específico, a continuación un ejemplo de las mismas: (a) ¿Qué dificultad tienen ustedes para conseguir suplentes? (b) ¿Cuál es el perfil de las suplentes que consiguen? (c) ¿Con qué frecuencia piden suplentes? (d) O en el caso de la suplente, ¿con qué frecuencia eres contratada? (e) ¿En qué ocasiones en particulares necesitan ese servicio? (f) Si existiera el centro, ¿qué sería lo más positivo? ¿lo más negativo? (f) ¿Cuán necesario creen que sería? (g) ¿Cómo ayudar a los colegios a conseguir suplentes? (h) ¿Usarían el servicio del Centro? ¿Por qué?

Se escucharon los puntos de vista de los presentes sobre cada uno de las interrogantes, cuidando que no se guiaran sus opiniones, y que tampoco se alejasen mucho del foco principal. El registro de la información se grabó en su totalidad con la ayuda de una videograbadora, el encuentro en total tuvo una duración de unos 90 minutos aproximadamente. La transcripción del audio puede observarse antes de este análisis. Para finalizar, se repartieron papel y lápiz para que las entrevistadas tuvieran la oportunidad de expresarse de forma escrita.

Basado en la transcripción del grupo focal, los temas que surgieron en la conversación se describen a continuación:

1. El inicio de las operaciones de la empresa por lo general no ofrece muchos beneficios, por lo que surgió la recomendación de contratar pasantes universitarios. Las pasantías en el área de la educación, en su mayoría, se realizan sin costo alguno. Al respecto, muchos estudiantes universitarios buscan obtener un aprendizaje experiencial y de conocimiento, que complementen su carrera y su currículum como futuro docente escolar.

La integración de los estudiantes podría ser un beneficio tanto para la empresa como para las universidades. Al llegar a un acuerdo entre ambas entidades, se estimularía la búsqueda de instituciones escolares interesadas en el ingreso de pasantes, mientras que el Centro Profesional ganaría un posible recurso humano.

Otra de las ventajas que ofrece este acuerdo, es que los estudiantes podrían hacer suplencias de acuerdo a su disponibilidad, pues generalmente tienen una agenda más flexible que profesionales. Una pasantía remunerada agregaría una plusvalía a su participación en la organización.

2. Existe la posibilidad de que la oferta de suplentes también esté conformado por docentes retirados, amas de casa, u otros profesionales, que se quieran dedicar a ser maestros suplentes como actividad exclusiva o complementaria. Estas personas, si bien no tienen formación o no están actualizados en el área educativa, pueden encontrar en el Centro Profesional la preparación necesaria para introducirse con éxito en un salón de clases con alumnos. Los entrevistados coincidieron con un perfil ideal de suplentes: que tenga cierto nivel de estudio, que elabore material, que conozca la

3. El sistema que se podría utilizar para preparar a la plantilla de empleados comenzaría por organizarlos por grupos de acuerdo a la zona en donde habita o le sea accesible el trabajo. Así cada colegio tendría un equipo de suplentes fijos, generando familiaridad y confianza entre ellos.

Una vez organizados, se les presentaría un video que muestre cómo se lleva a cabo la rutina en la institución, resaltando la metodología utilizada en clase para la enseñanza y los recursos materiales utilizados. Esto se puede llevar a cabo siempre y cuando los colegios estén de acuerdo con el procedimiento, punto que será tomado en cuenta en la redacción del contrato entre las partes.

4. Las materias extracurriculares, como el inglés, poseen mucha demanda de suplencias, ya que la mayoría de los sustitutos no tienen conocimiento de este idioma extranjero. Esto podría ofrecer una oportunidad de negocio en base a la demanda de esta área.
5. Con respecto a la receptividad de las instituciones educativas, surgió la disyuntiva entre quienes opinaban que los preescolares pequeños son más propensos a la integración de personal externo, y aquellos que se inclinaban por los colegios con mucha población estudiantil.

Sin embargo, este estudio toma como referencia a colegios privados en sus niveles preescolar y primaria, con una vista a futuro en abarcar guarderías, preescolares, primaria, secundaria y preuniversitario.

Una de las entrevistadas aconsejó contactar y comunicarse con instituciones ubicadas en el sureste de Caracas, ya que explica que en esta parte de la ciudad existen numerosos establecimientos educativos interesados en el servicio.

En conclusión, el Centro Profesional debe entrar en contacto con los colegios, y directamente con las maestras de aula, siendo ambos clientes potenciales de este proyecto.

6. Según distintas opiniones de las entrevistadas, la tendencia es que los propios docentes busquen y contacten a los suplentes; en pocas ocasiones la responsabilidad es de los directores o coordinadores de los colegios. En cualquiera de los dos casos, la empresa facilita y aligera esa carga disponiendo de varias vías de comunicación, rápidas y eficaces, como: el teléfono, correo electrónico y la página Web.
7. En el ámbito económico financiero, se halla la necesidad de instaurar una estrategia de precios que no exceda el monto equivalente al sueldo mensual de un asistente de aula. Aporte que sea accesible para el colegio, y a la vez sea conveniente para la empresa. La entrega del mismo podría ser esporádico, mensual o anual.

## **5.2 Presentación e Interpretación de las Encuestas**

Las preguntas de las siguientes encuestas fueron planteadas en función a los resultados que se obtuvieron en el análisis cualitativo del focus group. Luego de haber aplicado el cuestionario a la muestra de colegios privados, docentes y suplentes previamente elegidos se obtuvieron las respuestas que se analizarán cuantitativamente a continuación. Las variables que se utilizaron para las encuestas fueron las respuestas de cada pregunta y porcentaje de las personas que contestaron cada opción.

### ***5.2.1 Resultados de Encuesta para Colegios***

Los resultados de la encuesta para colegios fueron recogidos directamente del cuestionario relleno por los representantes de las instituciones elegidas para este estudio como muestra de colegios privados ubicados en el Municipio Baruta. Dichas organizaciones se caracterizan por poseer una gran cantidad de alumnos y personal docente en los niveles inicial y primaria. A continuación se evalúan una por una las respuestas que contestaron los colegios: Mater Salvatoris, Simón Bolívar y La Concepción.



## Informe de Resultados: ENCUESTAS PARA COLEGIOS

<b>1. ¿Necesita la institución docentes suplentes?</b>		
	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	100%	3
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

<b>2. ¿Qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).</b>		
	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Enfermedades	0%	0
Emergencias	0%	0
Embarazos	0%	0
Diligencias personales	0%	0
Todas las Anteriores	100%	3
Otros motivos	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

<b>3. En su organización, ¿existe algún reglamento para la búsqueda de suplentes?</b>		
	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	100%	3
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

<b>4. ¿En qué nivel se encuentra la mayor necesidad de docentes suplentes?</b>		
	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Inicial	66,66%	2
Primaria	33,33%	1
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

<b>5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que alguien de su personal docente se ausente?</b>		
	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	100%	3
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

<b>6. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar personal externo al colegio para suplir a sus docentes?</b>		
---	--	--

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	100%	3
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

**7. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar un pasante universitario como docente suplente?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Estudiante universitario de los tres primeros años de la carrera de Educación	50%	2
Estudiante universitario de los últimos años de la carrera de educación	50%	2
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>4</b>

**8. En caso de que use maestros suplentes contratados, ¿cuál sería el perfil del docente suplente?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Licenciados	27,27%	3
Técnico Superior Universitario	27,27%	3
Pasantes	27,27%	3
Personas de confianza	9,09%	1
La persona que se encuentre disponible	0%	0
Otros	9,09%	1
	<b>Total Respondentes</b>	<b>11</b>

**9. En caso de que los haya utilizado, ¿cómo considera usted la calidad del desempeño de los suplentes?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Excelente	0%	0
Bueno	66,66%	2
Insuficiente	33,33%	1
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

**10. ¿Cuánto paga la institución actualmente a los docentes suplentes por día de trabajo?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Entre Bs. 50 y Bs. 60	0%	0

Entre Bs. 60 y Bs. 70	50%	2
Entre Bs. 70 y Bs. 80	25%	1
Entre Bs. 80 y Bs. 90	25%	1
Entre Bs. 90 y Bs. 100	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>4</b>

**11. Por lo general, ¿quiénes son los responsables de solicitar los servicios de suplentes docentes?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Director	28,57%	2
Supervisor o coordinador de preescolar o primaria	42,85%	3
Docente a suplir	28,57%	2
Otros	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>7</b>

**12. ¿Contrataría la institución personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	100%	3
No	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

**13. a. ¿Estaría la institución dispuesta a pagar una mensualidad para una empresa que le garantiza la disponibilidad de suplentes calificados al momento que lo solicite?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Sí	33,33%	1
No	0%	0
Dependiendo del valor	66,66%	2
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

**13. b. ¿Cuál cree usted que sería una mensualidad razonable?**

	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas Total</b>
Entre Bs. 500 y 1.000	33,33%	1
Entre Bs. 1.000 y 1.500	66,66%	2
Entre Bs. 1.500 y 2.000	0%	0
Entre Bs. 2.000 y 2.500	0%	0
	<b>Total Respondentes</b>	<b>3</b>

## ENCUESTA PARA COLEGIOS

Esta encuesta se propone obtener información importante para la creación de un centro de servicios profesionales que facilite el trabajo de las instituciones educativas privadas en la búsqueda de personal suplente preparado para asumir el control de un aula con alumnos, en caso de ausencias de sus docentes a nivel inicial e integral.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo servicio. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Colegio: Preescolar Simón Bolívar

Ubicación: Calle los Cedros y calle la Ceiba, urb. Prados del Este

Cargo: Directora

1. ¿Necesita la institución docentes suplentes?

- Sí
- No

2. ¿Qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).

- Enfermedades
- Emergencias
- Embarazos
- Diligencias personales
- Todas las anteriores
- Otros motivos: \_\_\_\_\_

3. En su organización, ¿existe algún reglamento para la búsqueda de suplentes?

- Sí
- No

4. ¿En qué nivel se encuentra la mayor necesidad de docentes suplentes?

- Inicial

- Primaria
- 5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que alguien de su personal docente se ausente?
  - Sí
  - No

6. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar personal externo al colegio para suplir a sus docentes?
  - Sí
  - No

En caso de no estar dispuesto a contratar personal externo a la institución, explique sus razones:

- Seguridad
- Confianza
- No desea revelar la metodología de trabajo
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar un pasante universitario como docente suplente?
  - Estudiante universitario de los tres primeros años de la carrera de Educación *(para aux, lices)*
  - Estudiante universitario de los últimos años de la carrera de Educación *(para docentes)*
  - No

8. En caso de que use maestros suplentes contratados, ¿cuál sería el perfil del docente suplente?
  - Licenciados
  - Técnico superior universitario
  - Pasantes
  - Personas de confianza
  - La persona que se encuentre disponible
  - Otros: \_\_\_\_\_

9. En caso de que los haya utilizado, ¿cómo considera usted la calidad del desempeño de los suplentes?
  - Excelente
  - Bueno
  - Insuficiente

10. ¿Cuánto paga la institución actualmente a los docentes suplentes por día de trabajo?

- Entre Bs. 50 y Bs. 60
- Entre Bs. 60 y Bs. 70
- Entre Bs. 70 y Bs. 80
- Entre Bs. 80 y Bs. 90
- Entre Bs. 90 y Bs. 100

11. Por lo general, ¿quiénes son los responsables de solicitar los servicios de suplentes docentes?

- Director
- Supervisor o coordinador de preescolar o primaria
- Docente a suplir
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Contrataría la institución personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?

- Sí
- No

13. ¿Estaría la institución dispuesta a pagar una mensualidad para una empresa que le garantiza la disponibilidad de suplentes calificados al momento que lo solicite?

- Sí
- No
- Dependiendo del valor

¿Cuál cree usted que sería una mensualidad razonable?

- Entre Bs. 500 y Bs. 1.000
- Entre Bs. 1.000 y Bs. 1.500
- Entre Bs. 1.500 y Bs. 2.000
- Entre Bs. 2.000 y Bs. 2.500

Muchas gracias por su colaboración.



## ENCUESTA PARA COLEGIOS

Esta encuesta se propone obtener información importante para la creación de un centro de servicios profesionales que facilite el trabajo de las instituciones educativas privadas en la búsqueda de personal suplente preparado para asumir el control de un aula con alumnos, en caso de ausencias de sus docentes a nivel inicial e integral.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo servicio. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Colegio: Mater Salvatoris

Ubicación: Urb. Las Mercedes, calle Cerro Quintero.

Cargo: Coordinación

1. ¿Necesita la institución docentes suplentes?

- Sí
- No

2. ¿Qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).

- Enfermedades
- Emergencias
- Embarazos
- Diligencias personales
- Todas las anteriores
- Otros motivos: \_\_\_\_\_

3. En su organización, ¿existe algún reglamento para la búsqueda de suplentes?

- Sí
- No

4. ¿En qué nivel se encuentra la mayor necesidad de docentes suplentes?

- Inicial
- Primaria

5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que alguien de su personal docente se ausente?

- Sí
- No

6. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar personal externo al colegio para suplir a sus docentes?

- Sí
- No

En caso de no estar dispuesto a contratar personal externo a la institución, explique sus razones:

- Seguridad
- Confianza
- No desea revelar la metodología de trabajo
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar un pasante universitario como docente suplente?

- Estudiante universitario de los tres primeros años de la carrera de Educación
- Estudiante universitario de los últimos años de la carrera de Educación
- No

8. En caso de que use maestros suplentes contratados, ¿cuál sería el perfil del docente suplente?

- Licenciados
- Técnico superior universitario
- Pasantes
- Personas de confianza
- La persona que se encuentre disponible
- Otros: \_\_\_\_\_

9. En caso de que los haya utilizado, ¿cómo considera usted la calidad del desempeño de los suplentes?

- Excelente
- Bueno
- Insuficiente



10. ¿Cuánto paga la institución actualmente a los docentes suplentes por día de trabajo?

- Entre Bs. 50 y Bs. 60
- Entre Bs. 60 y Bs. 70
- Entre Bs. 70 y Bs. 80
- Entre Bs. 80 y Bs. 90
- Entre Bs. 90 y Bs. 100

11. Por lo general, ¿quiénes son los responsables de solicitar los servicios de suplentes docentes?

- Director
- Supervisor o coordinador de preescolar o primaria
- Docente a suplir
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Contrataría la institución personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?

- Sí
- No

13. ¿Estaría la institución dispuesta a pagar una mensualidad para una empresa que le garantiza la disponibilidad de suplentes calificados al momento que lo solicite?

- Sí
- No
- Dependiendo del valor

¿Cuál cree usted que sería una mensualidad razonable?

- Entre Bs. 500 y Bs. 1.000
- Entre Bs. 1.000 y Bs. 1.500
- Entre Bs. 1.500 y Bs. 2.000
- Entre Bs. 2.000 y Bs. 2.500

Muchas gracias por su colaboración.



## ENCUESTA PARA COLEGIOS

Esta encuesta se propone obtener información importante para la creación de un centro de servicios profesionales que facilite el trabajo de las instituciones educativas privadas en la búsqueda de personal suplente preparado para asumir el control de un aula con alumnos, en caso de ausencias de sus docentes a nivel inicial e integral.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo servicio. La encuesta le tomará cinco minutos aproximadamente. Gracias.

Colegio: Unidad Educativa Colegio La Concepción  
Ubicación: Avenida Venezuela con Calle Las Américas Torre Guard del Club Hipero Baruto  
Cargo: Sub-Director

1. ¿Necesita la institución docentes suplentes?

- Sí
- No

2. ¿Qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).

- Enfermedades
- Emergencias
- Embarazos
- Diligencias personales
- Todas las anteriores
- Otros motivos: \_\_\_\_\_

3. En su organización, ¿existe algún reglamento para la búsqueda de suplentes?

- Sí
- No

4. ¿En qué nivel se encuentra la mayor necesidad de docentes suplentes?

- Inicial
- Primaria

5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que alguien de su personal docente se ausente?

- Sí
- No

6. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar personal externo al colegio para suplir a sus docentes?

- Sí
- No

En caso de no estar dispuesto a contratar personal externo a la institución, explique sus razones:

- Seguridad
- Confianza
- No desea revelar la metodología de trabajo
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría la institución dispuesta a contratar un pasante universitario como docente suplente?

- Estudiante universitario de los tres primeros años de la carrera de Educación
- Estudiante universitario de los últimos años de la carrera de Educación
- No

8. En caso de que use maestros suplentes contratados, ¿cuál sería el perfil del docente suplente?

- Licenciados
- Técnico superior universitario
- Pasantes
- Personas de confianza
- La persona que se encuentre disponible
- Otros: Bachiller Docente

9. En caso de que los haya utilizado, ¿cómo considera usted la calidad del desempeño de los suplentes?

- Excelente
- Bueno
- Insuficiente

10. ¿Cuánto paga la institución actualmente a los docentes suplentes por día de trabajo?

- Entre Bs. 50 y Bs. 60
- Entre Bs. 60 y Bs. 70
- Entre Bs. 70 y Bs. 80
- Entre Bs. 80 y Bs. 90
- Entre Bs. 90 y Bs. 100

11. Por lo general, ¿quiénes son los responsables de solicitar los servicios de suplentes docentes?

- Director
- Supervisor o coordinador de preescolar o primaria
- Docente a suplir
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Contrataría la institución personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?

- Sí
- No

13. ¿Estaría la institución dispuesta a pagar una mensualidad para una empresa que le garantiza la disponibilidad de suplentes calificados al momento que lo solicite?

- Sí
- No
- Dependiendo del valor

¿Cuál cree usted que sería una mensualidad razonable?

- Entre Bs. 500 y Bs. 1.000
- Entre Bs. 1.000 y Bs. 1.500
- Entre Bs. 1.500 y Bs. 2.000
- Entre Bs. 2.000 y Bs. 2.500

Muchas gracias por su colaboración.



*[Handwritten signature]*

### ***5.2.2 Resultados de Encuesta para Docentes***

La siguiente encuesta fue recogida a través de la página web e-encuesta.com, quienes ofrecen el servicio gratuito de aplicación de encuestas vía internet. La misma fue enviada a 50 docentes quienes laboran en instituciones privadas dentro y fuera del Municipio Baruta. A través de esta encuesta se reflejan las experiencias que han tenido estos maestros con respecto a la frecuencia de sus ausencias y la contratación de suplentes en los colegios en los que trabajan. Seguidamente se encuentran cada encuesta completada y el informe final de la web encuestadora.

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Imprimir informe de resultados



Ver cuestionario a cuestionario

### Datos Importantes

#### 1. Institución donde trabaja:

	Respuestas total
<input type="button" value="Ver"/>	31
<b>Total respondentes</b>	<b>31</b>
<b>Filtros aplicados</b>	<b>0</b>

#### 2. Ubicación: Gráficos

	Porcentaje	Respuestas total
Municipio Baruta	51,43%	18
Municipio El Hatillo	11,43%	4
Municipio Chacao	8,57%	3
Municipio Libertador	22,86%	8
Municipio Sucre	5,71%	2
<b>Total respondentes</b>		<b>35</b>
<b>Filtros aplicados</b>		<b>0</b>

### Cuestionario

#### 3. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año? Gráficos

	Porcentaje	Respuestas total
Menos de 5 días	76,47%	26
De 6 a 10 días	20,59%	7
Más de 10 días	5,88%	2
<b>Total respondentes</b>		<b>34</b>
<b>Filtros aplicados</b>		<b>0</b>

#### 4. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja? Gráficos

	Porcentaje	Respuestas total
--	------------	------------------

Hasta 1 semana		82,14%	23
2 semanas		3,57%	1
3 semanas		7,14%	2
1 mes o más		10,71%	3
<b>Total respondentes</b>			<b>28</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**5. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?** Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Mensualmente		21,43%	6
Trimestralmente		17,86%	5
Semestralmente		60,71%	17
<b>Total respondentes</b>			<b>28</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**6. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Emergencias		51,52%	17
Embarazos		36,36%	12
Diligencias personales		27,27%	9
Todas las anteriores		30,3%	10
Otros (por favor, especifique): <input type="text" value="Ver"/>		9,09%	3
<b>Total respondentes</b>			<b>33</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**7. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?** Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Sí		79,41%	27
No		20,59%	7
<b>Total respondentes</b>			<b>34</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**8. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas

			<b>total</b>
Licenciados		41,18%	14
Técnicos superiores universitarios		47,06%	16
Pasantes		32,35%	11
Personas de confianza		35,29%	12
Las personas que se encuentre disponible		20,59%	7
Otros (por favor, especifique): <input type="button" value="Ver"/>		11,76%	4
<b>Total respondentes</b>			<b>34</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**9. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Gráficos

		<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas total</b>
Director		14,71%	5
Supervisor o coordinador		41,18%	14
Docente		70,59%	24
Otros (por favor, especifique): <input type="button" value="Ver"/>		2,94%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>34</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**10. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Gráficos

		<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas total</b>
Sí		97,06%	33
No		2,94%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>34</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>



## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 1

### 2. Datos Importantes

#### **Institución donde trabaja:**

Colegio Mater Salvatoris

#### **2.2. Ubicación:**

Municipio Baruta

### 3. Cuestionario

#### **3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

De 6 a 10 días

Más de 10 días

#### **3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

3 semanas

#### **3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

#### **3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

#### **3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

#### **3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Las personas que se encuentre disponible

#### **3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Supervisor o coordinador

#### **3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 2

**2. Datos Importantes**

**Institución donde trabaja:**

colegio cubagua

**2.2. Ubicación:**

Municipio Baruta

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Mensualmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Todas las anteriores

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Técnicos superiores universitarios

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Docente

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 3

### 2. Datos Importantes

#### **Institución donde trabaja:**

Colegio Teresiano

#### **2.2. Ubicación:**

Municipio Chacao

### 3. Cuestionario

#### **3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

#### **3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

#### **3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Semestralmente

#### **3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Todas las anteriores

#### **3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

#### **3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Licenciados

Técnicos superiores universitarios

Pasantes

#### **3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Supervisor o coordinador

Docente

#### **3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 4

### 2. Datos Importantes

**Institución donde trabaja:**

pui pui learning station

**2.2. Ubicación:**

Municipio Baruta

### 3. Cuestionario

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

De 6 a 10 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Mensualmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Emergencias

Embarazos

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Licenciados

Técnicos superiores universitarios

Pasantes

Personas de confianza

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Director

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 5

### 2. Datos Importantes

#### **Institución donde trabaja:**

Colegio Agustiniano Cristo Rey

#### **2.2. Ubicación:**

Municipio Libertador

### 3. Cuestionario

#### **3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

#### **3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

#### **3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Semestralmente

#### **3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Embarazos

#### **3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

No

#### **3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Personas de confianza

#### **3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Supervisor o coordinador

#### **3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 6

### **2. Datos Importantes**

**Institución donde trabaja:**

#### **2.2. Ubicación:**

Municipio Chacao

### **3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Mensualmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Emergencias

Diligencias personales

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Técnicos superiores universitarios

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Supervisor o coordinador

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 7

### 2. Datos Importantes

**Institución donde trabaja:**

Colegio La Salle

**2.2. Ubicación:**

Municipio Libertador

### 3. Cuestionario

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

De 6 a 10 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Emergencias

No les gusta contratar suplentes

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Estudiantes de educación

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Docente

El docente que lo necesite

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 8

### 2. Datos Importantes

**Institución donde trabaja:**

U.E.Colegio Mater Salvatoris

**2.2. Ubicación:**

Municipio Baruta

### 3. Cuestionario

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Trimestralmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Emergencias

Diligencias personales

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Las personas que se encuentre disponible

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Docente

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí



## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 9

### 2. Datos Importantes

**Institución donde trabaja:**

URIMARE

**2.2. Ubicación:**

Municipio Libertador

### 3. Cuestionario

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Trimestralmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Todas las anteriores

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Técnicos superiores universitarios

Pasantes

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Docente

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

No

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA DOCENTES

Cuestionario: 10

### 2. Datos Importantes

**Institución donde trabaja:**

CENTRO INFANTIL AMÉRICA

**2.2. Ubicación:**

Municipio Baruta

### 3. Cuestionario

**3.1. ¿Cuántos días en total tuvo que ausentarse de la institución el último año?**

Menos de 5 días

**3.2. ¿Cuál es el período de ausencia más largo que ha tenido en la institución donde trabaja?**

Hasta 1 semana

**3.3. ¿Con qué frecuencia debió ausentarse de la institución el año escolar pasado?**

Semestralmente

**3.4. En la institución donde trabaja, ¿qué motiva la contratación de un docente suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Emergencias

**3.5. ¿Se le dificulta conseguir suplentes en caso de que deba ausentarse de sus deberes?**

Sí

**3.6. ¿Cuál es el perfil de los docentes contratados como suplentes?**

Licenciados

**3.7. Dentro de la institución, ¿quién es responsable de solicitar los servicios de docentes suplentes?**

Director

**3.8. ¿Recomendaría usted la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes?**

Sí

### ***5.2.3 Resultados de Encuesta para Suplentes***

La encuesta de los suplentes fue realizada a través de internet empleando los servicios de e-encuestas a una muestra de 10 personas que se dedican a hacer suplencias en colegios privados de varias zonas del área metropolitana de Caracas. La encuesta fue respondida por cinco suplentes, cantidad limitada por la dificultad de encontrar esta clase de profesionales. A continuación se presentan los resultados específicos y generales de este cuestionario.

## Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTE

Imprimir informe de resultados



Ver cuestionario a cuestionario

## Formación Académica

1. Formación Académica:		Respuestas total
	<input type="button" value="Ver"/>	5
<b>Total respondentes</b>		<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>		<b>0</b>

## Cuestionario

2. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente? Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Menos de 1 año		40%	2
De 1 a 3 años		40%	2
Más de 3 años		20%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

3. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente? Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Colegios		60%	3
Preescolares		80%	4
Guarderías		0%	0
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

4. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios? Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Inicial		0%	0
Preescolar		80%	4

Primaria		40%	2
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**5. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?** Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Menos de 5 veces por mes		20%	1
Entre 5 y 10 veces por mes		60%	3
Más de 10 veces por mes		20%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**6. Generalmente, usted es contratado:** Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Por día		100%	5
Por semana		20%	1
Por mes		0%	0
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**7. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?** Gráficos



		Porcentaje	Respuestas total
Directores		0%	0
Supervisores o coordinadores		80%	4
Docentes		100%	5
Secretaria		0%	0
Otro (por favor, especifique): <input type="button" value="Ver"/>		20%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

**8. ¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

	Colegio	Respuestas total
Municipio Baruta	<input type="button" value="Ver"/> (3)	0
Municipio El Hatillo	<input type="button" value="Ver"/> (1)	0

Municipio Chacao	Ver (1)	0
Municipio Libertador	Ver (2)	0
Municipio Sucre	-	0
<b>Total respondentes</b>		<b>4</b>
<b>Filtros aplicados</b>		<b>0</b>

**9. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?** Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Sí		80%	4
No		20%	1
<b>Total respondentes</b>			<b>5</b>
<b>Filtros aplicados</b>			<b>0</b>

Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTES

Cuestionario: 1

**2. Formación Académica**

**Formación Académica:**

Licenciado

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?**

De 1 a 3 años

**3.2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?**

Colegios

Preescolares

**3.3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?**

Preescolar

**3.4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?**

Entre 5 y 10 veces por mes

**3.5. Generalmente, usted es contratado:**

Por día

**3.6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?**

Docentes

Actualmente no soy suplente, soy titular de aula

**¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

**Colegio**

Municipio Baruta

Municipio El Hatillo

Municipio Chacao

Municipio Libertador

Municipio Sucre

Teresiano de Caracas

Santo Tomas de Aquino

La Salle La Colina

**3.8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?**

No

Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTES

Cuestionario: 2

**2. Formación Académica**

**Formación Académica:**

Superior

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?**

De 1 a 3 años

**3.2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?**

Colegios

**3.3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?**

Preescolar

Primaria

**3.4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?**

Entre 5 y 10 veces por mes

**3.5. Generalmente, usted es contratado:**

Por día

**3.6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?**

Supervisores o coordinadores

Docentes

**¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Municipio Baruta

Municipio El Hatillo

Municipio Chacao

Municipio Libertador

Municipio Sucre

**3.8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?**

Sí

**Colegio**

Mater Salvatoris



Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTES

Cuestionario: 3

**2. Formación Académica**

**Formación Académica:**  
LICENCIADA

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?**

Menos de 1 año

**3.2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?**

Preescolares

**3.3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?**

Preescolar

**3.4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?**

Entre 5 y 10 veces por mes

**3.5. Generalmente, usted es contratado:**

Por día

**3.6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?**

Supervisores o coordinadores

Docentes

**¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

**Colegio**

Municipio Baruta GUARDERÍA PREESCOLAR CENTRO INFANTIL AMÉRICA

Municipio El Hatillo

Municipio Chacao

Municipio Libertador COLEGIO LA CONCEPCIÓN - MONTALBAN

Municipio Sucre

**3.8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?**

Sí

Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTES

Cuestionario: 4

**2. Formación Académica**

**Formación Académica:**

Tecnico superior

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?**

Más de 3 años

**3.2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?**

Colegios

Preescolares

**3.3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?**

Primaria

**3.4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?**

Más de 10 veces por mes

**3.5. Generalmente, usted es contratado:**

Por día

Por semana

**3.6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?**

Supervisores o coordinadores

Docentes

**¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

Municipio Baruta

Municipio El Hatillo

Municipio Chacao

Municipio Libertador

Municipio Sucre

**Colegio**

Colegio Simon Bolivar

Colegio Canigua

**3.8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?**

Sí

Informe de resultados: ENCUESTA PARA SUPLENTE

Cuestionario: 5

**2. Formación Académica**

**Formación Académica:**

licenciada

**3. Cuestionario**

**3.1. ¿Cuánto tiempo usted ha ejercido como maestro suplente?**

Menos de 1 año

**3.2. ¿Dónde obtiene mayor receptividad como docente suplente?**

Preescolares

**3.3. ¿Cuál nivel demanda con más frecuencia sus servicios?**

Preescolar

**3.4. ¿Con qué frecuencia hace usted suplencias docentes?**

Menos de 5 veces por mes

**3.5. Generalmente, usted es contratado:**

Por día

**3.6. Por lo general, ¿quiénes se comunican con usted para requerir sus servicios?**

Supervisores o coordinadores

Docentes

**¿Qué instituciones le contratan normalmente como suplente? (Puede marcar más de una respuesta).**

**Colegio**

Municipio Baruta

Municipio El Hatillo

Municipio Chacao

Municipio Libertador

Municipio Sucre

**3.8. ¿Se afiliaría usted a una empresa que coordine y ofrezca servicios de suplencia docente?**

Sí

### **5.3 Interpretación de Resultados**

Para la siguiente interpretación de resultados, los cuestionarios se dividieron en las tres categorías que se aplicaron: colegios, docentes y suplentes. Se analizaron destacando las opciones de respuestas que obtuvieron mayor porcentaje de contestación, predominando la objetividad sustentada por lo que indica la mayoría de las personas encuestadas.

#### ***5.3.1 Interpretación de Resultados Encuestas para Colegios***

El informe de resultados de la encuesta para los colegios evidencia la carencia que existe diariamente en las instituciones educativas privadas al afirmar que necesitan docentes suplentes en su institución. Sus representantes manifiestan que se les dificulta la búsqueda de sustitutos para su personal docente y que la mayoría opina que el nivel en donde existe más demanda de los servicios de un suplente se encuentra en el nivel Inicial.

Las causas por las cuales los maestros se deben ausentar en sus lugares de trabajo, según la organizaciones encuestadas, se deben a las enfermedades, emergencias, embarazos o diligencias personales. Todos los encuestados afirman tener un reglamento que norma el proceso de búsqueda de personas que se ocupen temporalmente de los cargos de los docentes ausentes y aceptarían contratar personal externo a su organización.

Los perfiles de los suplentes más buscado son los más preparados académicamente, como aquellos que tienen títulos de licenciados, técnicos superiores y pasantes universitarios. Como segunda opción podrían contratar a personas de confianza, así como estarían dispuestos a recibir estudiantes de los primeros y últimos años de la carrera de Educación. Según la

experiencia de los colegios cuestionados, la calidad del desempeño de los maestros sustitutos con los que han trabajado se encuentra entre insuficiente y bueno, no excelentes. Actualmente se le paga por día entre Bs.60 y Bs.90. La mayor parte cancela entre Bs.60 y Bs.70

Quienes se encargan de contactar los servicios suplentes son los supervisores o coordinadores de los niveles correspondientes. . Con menos frecuencias también se responsabilizan a los docentes o directores de la institución. Estos mismos representantes de los colegios que se ocupan en comunicarse con los sustitutos expresaron todos su interés en la contratación de una empresa que ofrezca personal preparado para reemplazar a los docentes faltantes, estando dispuestos a pagar, en su mayoría (67%), un monto mensual entre Bs.1.000 y Bs.1.500. Apenas un 33% afirma que cancelaría un precio inferior entre los Bs.500 y Bs.1000.

### ***5.3.2 Interpretación de Resultados Encuestas para Docentes***

Esta encuesta fue aplicada para un máximo de 50 docentes, de los cuales contestaron 35 de ellos. Muchos de ellos respondieron el cuestionario identificando los colegios en los que laboran actualmente, en su mayoría ubicados en el Municipio Baruta.

A la gran mayoría de los encuestados (74%) se les dificulta conseguir suplentes. La frecuencia con la que faltan a sus lugares de trabajo promedia una semana entera de trabajo según el 82% de respuestas obtenidas. Un 39% afirma no haberse presentado en el aula durante algún lapso, y las razones principales son por emergencias (52%). Los embarazos ocupan también un puesto importante (36%).

Los docentes revelan que el perfil de los suplentes que han contratado han sido en su mayoría técnicos universitarios y licenciados, seguidos por una diferencia muy pequeña de personal de confianza. Por lo tanto, podemos afirmar que el nivel de educación priva en el factor de selección. Las personas responsables en contactarlos son los mismos docentes (71%), y le sigue con un número significativo de respuestas (41%) el supervisor o coordinador de su nivel en la institución. Dada la dificultad que expresaron tener al ubicar algún docente que lo suplante, aceptaron en un 97% recomendar la contratación de personal calificado de una empresa que ofrece suplentes.

### ***5.3.3 Interpretación de Resultados Encuestas para Suplentes***

La población de los maestros suplentes encuestados fue de 10 personas, de los cuales aportaron sus respuestas 5 personas, esto habla de la escasa cantidad de individuos accesibles que se dedican al reemplazo de los docentes suplentes. Estos identificaron su formación académica como licenciados y técnico superior universitario, sin especificar la carrera.

La cantidad de tiempo que han experimentado dedicándose en esta profesión se halla entre menos de 1 año a 3 años aproximadamente. A su vez, son contratados por día de trabajo entre 5 y 10 veces por mes.

Los colegios y preescolares son lo que obtienen mayor receptividad y apertura ante la presencia de maestros suplentes. Apareciendo los niveles Preescolar y Primaria como los niveles que demandan más sus servicios y los responsables de llamarlos son los docentes y supervisores o coordinadores de los niveles nombrados anteriormente. La mayor parte de los colegios que los contratan se encuentran ubicados en el Municipio Baruta.

Para el 80% de los suplentes que respondieron el cuestionario es viable su afiliación a la empresa que coordina y ofrece servicios de suplencias docentes.

#### ***5.3.4 Interpretación de Resultados Globales de Encuestas***

Como se observa, luego de haber interpretado cada uno de los cuestionarios, existen diferencias y similitudes en las opiniones de los encuestados. Del sondeo anterior se puede concluir lo siguiente:

1. La dificultad que se presenta al momento de buscar suplentes.
2. Los maestros titulares de los niveles Inicial y Primaria son los de más demanda en el mercado.
3. Los que asumen la responsabilidad de llamar a los docentes suplentes son los coordinadores y docentes de cada nivel.
4. El perfil del suplente predominante aparece como licenciado o técnico superior universitario.
5. La encuesta de docentes fue aplicada a docentes al azar que no necesariamente trabajan en instituciones dentro el municipio Baruta, a pesar de esto la mayoría de los respondientes contestaron que laboran en las inmediaciones de este municipio.
6. Actualmente el costo del trabajo por día de un maestro suplente es de Bs.70 y Bs.80.
7. Los colegios están dispuestos a cancelar mensualmente de Bs.1.000 a Bs.1.500 a la empresa para obtener el servicio de suplentes.
8. Colegios, docentes y suplentes se afiliarían al centro de suplentes.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **6. 1 ANÁLISIS DEL MERCADO**

##### ***6.1.1 Análisis Situacional***

En Venezuela, la situación de los maestros suplentes en los colegios privados pareciera haberse tomado como un asunto sin relevancia y ha sido poco desarrollado. Esto se evidencia cuando surgen imprevistos al personal docente de la institución y deben faltar a sus lugares de trabajo enfrentando la dificultad de encontrar algún sustituto preparado para ocupar el puesto del maestro ausente.

Actualmente, muchas de las organizaciones educativas no se encargan de contactar directamente a las personas que pueden sustituir en un momento dado a sus empleados, según las respuestas de los docentes encuestados, ellos mismos son los responsables de ubicar a alguien que pueda asumir el papel de docente durante su ausencia. Dichas personas a veces no están lo suficientemente preparados académicamente para afrontar el compromiso de trabajar con niños de distintos niveles.

El Municipio Baruta tiene aproximadamente 105 colegios privados, según el artículo publicado por la Alcaldía de Baruta en el año 2.009. “El adjunto de la policía vial, Ricardo Vercienta, indicó que Baruta es el municipio con más



instituciones educativas en Latinoamérica (...)" (Alcaldía de Baruta, 2.009) por lo que fue elegido para la introducción de la empresa en el mercado.

La oficina principal estará ubicada en la Urbanización Las Mercedes, la cual es una zona céntrica dentro del Municipio Baruta, contiene gran cantidad de vías de acceso y transporte público, además de estar próximo a algunos colegios privados, potenciales clientes del centro de suplentes.

### **6.1.2 Definición del Negocio**

**Nombre de la Propuesta:** Centro de Suplentes Profeveloz C.A.

**Logotipo:**



**Gráfico n°1: Logotipo de Profeveloz**

**Misión:** Nuestra misión es constituir una empresa que agilice y mejore el proceso de búsqueda y selección de docentes temporales de confianza, particularmente en instituciones escolares del Municipio Baruta, a través del

reclutamiento de personal profesional y la capacitación de recurso humano potencial.

**Visión:** Se proyecta a corto plazo como una empresa líder del sector, siendo pioneros en la conformación de una comunidad de estudiantes, profesionales, instituciones y voluntarios, con el objetivo de incrementar la oferta inmediata y confiable de docentes suplentes capacitados, y satisfacer las necesidades derivadas del proceso de selección.

**Valores:** Nuestra empresa busca destacarse permanentemente en tres valores fundamentales: Confianza, Respuesta inmediata y Profesionalismo.

**Objetivos:**

1. Atender, de manera inmediata, la necesidad de maestros sustitutos en colegios privados del Municipio Baruta.
2. Reclutar y crear una comunidad de maestros suplentes con preparación académica.
3. Apoyar y facilitar el proceso de contratación de docentes temporales en las instituciones educativas.
4. Ayudar a los estudiantes de los últimos años de la carrera en Educación a incorporarse como profesionales en las instituciones.

### ***6.1.3 Definición del Cliente***

Los colegios privados del Municipio Baruta y sus docentes son los protagonistas en la definición de clientes potenciales de la empresa, dada la cantidad de instituciones educativas privadas en la zona, cuya cantidad es de 105 según comenta un artículo informativo de la Alcaldía de Baruta (Anónimo, 2.009).

Estas organizaciones educativas son de índole privada, que laboran con una población de alumnos en los niveles de preescolar e integral. Poseen un personal docente especializado en el área en el cual trabaja, y que no pueden afrontar el costo de personal preparado permanente extra, pero que a la vez, lo necesitan en ciertas situaciones en las que sus docentes fallen.

En muchas ocasiones los educadores, por una razón u otra, necesitan ausentarse durante sus horas laborales, por esto es que se convierte en prioridad encontrar una persona preparada y de confianza para asistir a las aulas cuando sea necesario. Ya que el requerimiento del servicio de un maestro suplente depende de las ausencias que surjan en cada uno de los colegios así que se estaría refiriendo a clientes ocasionales.

En la actualidad, el servicio que solicitan los colegios es para suplir a algún profesional docente que falte temporalmente. En su mayoría, son reemplazados por personas familiares o conocidas que dispongan de tiempo para dicha labor, y que no necesariamente son formados en el área de la Educación. A los colegios se les dificulta el encontrarlos, ya que no existen muchas personas, o al menos no son conocidas en el país que se quieran dedicar a hacer suplencias docentes, por lo que se les ofrece a la persona disponible por su necesidad, mas no por lo que esperan contratar.

La ventaja de la creación del centro profesional de suplentes es que cubre una necesidad que se presenta en muchos de los colegios, y que es muy probable que se originen situaciones de emergencia, enfermedades, asuntos personales u otras por las cuales los maestros deban faltar a las aulas.

#### **6.1.4 Definición del Servicio Sustituto**

Para contratar a un maestro suplente en la actualidad, los colegios o docentes deben llamar directamente a la persona que esté disponible para asumir las funciones del personal faltante. En ocasiones, estas personas no están preparadas para responsabilizarse de un salón con alumnos, y mucho menos en la metodología utilizada por las instituciones.

El servicio ofrecido por el Centro de Suplentes Profeveloz C.A., propone suprimir esta situación, brindando profesionales capacitados y actualizados en la materia educativa, y si la institución está de acuerdo, en la metodología utilizada por los mismos. Así las organizaciones educativas tendrían seguridad, confianza y garantía de que el personal contratado por la compañía asistirá a su llamado, y estará preparado para desempeñarse acertadamente en el aula.

Los educadores sustitutos que trabajan independientemente, podrían convertirse en un servicio secundario para la empresa, pues existe la posibilidad de que algunos de los potenciales clientes tengan personas extras o de confianza trabajando en su institución, o tal vez surja como una alternativa más viable para las instituciones.

#### **6.1.5 Análisis De La Matriz FODA**

A continuación se presenta el análisis de la matriz Foda, la misma muestra las fortalezas y debilidades que tiene Profeveloz como empresa, y las oportunidades y amenazas con respecto al mercado y al contexto en el que se desarrolla, estableciendo estrategias que contrarrestan a las debilidades y las amenazas que se puedan presentar.

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Idea pionera en Venezuela.  <b>F2:</b> Equipo humano disponible y capacitado.  <b>F3:</b> Ayuda en la búsqueda de maestros sustitutos.  <b>F4:</b> Base de datos de personal preparado para suplencias.  <b>F5:</b> Preparados y actualizados los conocimientos de los docentes suplentes.  <b>F6:</b> Concepto que integra a estudiantes de la carrera de Educación dentro del área profesional.  <b>F7:</b> Disponibilidad en la variedad de vías de comunicación (Personalmente, por teléfono, por internet).</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Dificultad para encontrar suficiente cantidad de personal para abarcar todos los colegios afiliados.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Capacidad de crecimiento a nivel local, regional y nacional.  <b>O2:</b> Abarcar todos los niveles educativos, desde inicial hasta preuniversitario.  <b>O3:</b> Nicho no explotado en el país.  <b>O4:</b> Idea innovadora y atractiva.  <b>O5:</b> Dificultad de los centros educativos en la búsqueda de suplentes.  <b>O6:</b> Universidades buscando pasantías para sus alumnos.</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F1 – O1, O4:</b> aprovechar el ser pioneros y ser una idea innovada y atractiva para extender el negocio a nivel local, regional y nacional.  <b>F2 – O2:</b> el equipo de humano disponible y preparado es útil para abarcar todos los niveles educativos.  <b>F3, F4 – O5:</b> el servicio de búsqueda de suplentes y tener una base de datos de ese personal, la dificultad en la búsqueda de suplentes existente en los centros</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1 – O7:</b> la dificultad para encontrar suficiente personal para abarcar todos los colegios afiliados es beneficiado por los estudiantes que buscan pasantías.</p>

<p><b>O7:</b> Estudiantes universitarios buscando pasantías.</p> <p><b>O8:</b> Instituciones receptoras a personal externo.</p> <p><b>O9:</b> Los niveles más necesitados de suplentes son el inicial y primaria.</p> <p><b>O10:</b> Existen gran cantidad de colegios en Baruta.</p> <p><b>O11:</b> Los colegios y docentes son los que se comunican con los suplentes.</p> <p><b>O12:</b> Colegios cerrados a recibir pasantes y personal ajeno a la institución por motivos de seguridad.</p> <p><b>O13:</b> Desconocimiento del perfil ideal de un suplente.</p>	<p>educativos.</p> <p><b>F5 – O8:</b> los docentes preparados y actualizados mejoran la receptividad de las instituciones a personal externo.</p> <p><b>F6 – O6, O7:</b> el concepto de integrar estudiantes universitarios al área profesional satisface a las universidades y estudiantes que buscan pasantías.</p> <p><b>F7 – O11:</b> las diferentes vías de comunicación facilitan la comunicación de colegios y docentes hacia los suplentes.</p>	
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Inestabilidad política, social y económica en el país.</p> <p><b>A2:</b> Colegios que no desean revelar su metodología de trabajo.</p> <p><b>A3:</b> Algunos maestros llaman a sus propios suplentes.</p> <p><b>A4:</b> Propuestas del Estado en torno a las restricciones vinculantes con el sistema educativo.</p> <p><b>A5:</b> Los colegios sólo trabajan de 9 a 10 meses al año.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F5 - A4:</b> los conocimientos actualizados y la preparación de los suplentes disminuyen el desconocimiento del perfil ideal de suplentes.</p> <p><b>F4, F7 – A3:</b> la base de datos de personal preparado y la variedad de vías de comunicación de Profeveloz aventajan las posibilidades de que lo docentes llamen a sus propios suplentes.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D1 – A2:</b> Asegurarse de tener una gran cantidad de personal de confianza para vencer la dificultad para encontrar suficiente personal y la desconfianza de los colegios.</p>

Cuadro n° 1: Análisis FODA

## 6.2 PLAN DE MERCADEO

### 6.2.1 Segmentación del Mercado

<i>Situación Geográfica</i> → Baruta ← Chacao Sucre Hatillo Libertador	<i>Ámbito de la Institución</i> → Privado ← Público
<i>Niveles de la Educación</i> → Inicial ← → Integral ← Media Diversificada Superior	<i>Tipo de Cliente</i> → Instituciones ← Docentes

Cuadro n° 2: Segmentación de Mercado

Para segmentar el mercado se utilizaron varias variables que se identificaron dividiendo los clientes potenciales en grupos con características similares y diferenciales. Éstas están basadas en la situación geográfica por municipio, los niveles de la educación, el ámbito al que pertenece la institución y el tipo de cliente.

La primera variable, la situación espacial, toma en cuenta los municipios que integran el Área Metropolitana de Caracas, los cuales son: Libertador, Baruta, Chacao, Hatillo y Sucre. Todos ellos poseen en su territorio colegios tanto públicos como privados, y por lo tanto, una población de docentes representativa.

El elegido para realizar este estudio es el Municipio Baruta, ya que se caracteriza por tener la mayor cantidad de instituciones educativas privadas en su jurisdicción, en total son 105. (Alcaldía de Baruta, 2009)

La segunda variante se basa en los niveles de la educación venezolana. Comenzando por el nivel inicial, integral, media diversificada y culminando por la superior o universitaria. En cada una de ellas trabajan cientos de docentes con conocimientos especializados, pero la razón por la cual se eligieron los niveles inferiores, donde los niños poseen menor edad, es porque en estos, se requieren mayor cantidad de profesionales para la atención integral de los alumnos, por ejemplo, en los maternas trabajan mínimo dos maestras por aula, y en los otros niveles laboran con asistentes.

Los ámbitos en los que se maneja la naturaleza inversionista de las organizaciones educativas son públicos o privados. Para las escuelas que se encuentra bajo el dominio del gobierno existe un sistema de servicios de suplentes, llamados interinos, quienes se encargan de las responsabilidades del maestro temporalmente. En contraposición, a los colegios privados, según lo conversado en el grupo focal y los resultados en las encuestas (ver índice) se dificulta la búsqueda de alguien que los sustituya en un momento de necesidad. Por esta razón el proyecto del centro de suplente se focaliza en esta área desatendida en el sector educativo.

Los posibles clientes de este proyecto están integrados por las instituciones educativas privadas que son las directamente afectadas por la ausencia de su personal docente.



### **6.2.2 Posicionamiento**

Luego de haber segmentado el mercado y aclarado las variables, se puede concluir, que ProfeVeloz C.A. pretende posicionarse como la empresa pionera en el servicio de docentes suplente a nivel preescolar e integral, en los colegios privados localizados en el Municipio Baruta, atendiendo tanto a las instituciones como a su personal docente.

### **6.2.3 Desarrollo de Servicios**

El servicio que presta Profeveloz es el ofrecimiento de maestros suplentes principalmente a través de internet a colegios privados. El concepto está basado en ayudar a los colegios en el proceso de búsqueda de sustitutos para su personal fijo, mediando la comunicación entre ellos y facilitando la dificultad que eso implica.

La compañía se encarga de elegir a las docentes suplentes a través del análisis de currículos, entrevistas y entrega de papeles necesarios para ser aceptados en las instituciones. Es un procedimiento minucioso, el cual permite la selección del personal más capacitado con el fin de brindar un servicio de calidad. Siendo el siguiente paso, agregar al personal escogido a la base de datos, para que los colegios afiliados puedan optar por los docentes que ellos prefieran para suplir la ausencia de sus maestros, escogiendo un perfil específico del mismo.

Cada vez que los colegios necesiten del servicio de un suplente, los colegios los pueden solicitar ingresando su nombre y clave, introducir el día que los necesita y designar el perfil del docente de su predilección. Adicionalmente, los colegios se podrán comunicar con la Profeveloz vía internet o fax.

#### **6.2.4 Estrategia de Precios**

La estrategia de precios está basada en el sueldo mínimo que se ubica para el 1 de Septiembre de 2.009 en 967,50 bolívares fuertes según el comunicado del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información de esta misma fecha. (RNV / MinCI, 2.009).

Las instituciones educativas privadas generalmente no pueden afrontar el desembolso de varios salarios extras a los de su personal, por lo que se tomó como punto de partida una cantidad menor a la del sueldo mínimo 500 Bs. y un máximo de 2.500 Bs. La mayor parte de los colegios encuestados (Colegio Simón Bolívar y Mater Salvatoris) eligieron un costo intermedio entre Bs. 1.000 y 1.500, en el que se fundamentará la mensualidad de las instituciones por los servicios de la compañía.

El primer mes será cancelado con una afiliación con duración a un año. Los colegios al inscribirse en la página web deberán depositar la afiliación por una cantidad de Bs.1.000 y la mensualidad del mismo monto, siendo un total de Bs.2.000 para el primer mes. Para los siguientes meses sólo se deberá cancelar los Bs.1.000 de la mensualidad.

#### **6.2.5 Canal de Ventas**

Las estrategias de ventas de Profeveloz están dirigidas directamente al cliente, sin intermediarios. Están basadas en la página web y la oficina, lo que implica una venta sin visita directa a las instituciones clientes de la compañía. A través de la página web el colegio podrá afiliarse, solicitar los suplentes, elegirlos según el perfil de su preferencia, evaluar el servicio de la compañía, contactar a Profeveloz y escribir en el buzón de sugerencias.

La oficina será participe de las ventas por medio del fax y del teléfono, ya que serán una vía complementaria de comunicación con la compañía al momento de solicitar a los suplentes. El local físico también tendrá como función atender a las personas que desean aplicar para formar parte del personal que labore con la empresa. Con estos tres medios, los clientes y proveedores pueden estar en contacto directo con la empresa cuando así lo deseen.

### 6.2.6 Localización

A continuación se presenta una matriz de localización por punto que ayudará en la escogencia de la ubicación más adecuada para la instalación de la oficina del Centro de Suplentes Profeveloz C.A.

<i>Variable</i>	<i>Peso</i>	<i>El Cafetal</i>	<i>Las Mercedes</i>	<i>Prados del Este</i>
Proximidad a clientes	20%	3	4	3
Precios de alquiler	50%	3	1	4
Niveles de transporte y accesos a la zona	20%	3	3	3
Disponibilidad de recursos humanos	10%	4	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>310</b>	<b>230</b>	<b>350</b>

Escala:

1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Excelente
---

**Cuadro n° 3: Matriz de Localización por Punto**

Para la escogencia de la localización, se destacaron tres de los sectores más transitados diariamente dentro del Municipio Baruta, según indicó Ricardo Veracienta, en el artículo de la Alcaldía de Baruta (2009) referido a los operativos viales por el regreso a clase en este municipio. Y se tomaron como variables la proximidad hacia los posibles colegios clientes, los precios de alquiler, los niveles de transporte y cantidad de accesos a la zona y la disponibilidad de recursos humanos. Según el resultado de la matriz de localización por puntos, la localidad más indicada para el montaje de Profeveloz C.A. es la Urbanización Prados del Este.

En cuanto a la proximidad que posee dicha urbanización a los clientes, tanto en su territorio como en las cercanías existen varios colegios de grandes y pequeñas poblaciones de docentes que cumplen las características deseadas para mayor receptividad hacia el servicio que se aspira ofrecer.

Los costos de alquiler de los locales es la variable de mayor peso, ya que según los precios podrían afectar la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta que es pequeña y se encuentra en sus comienzos. En esta urbanización los precios son los más bajos, por esto recibió el puntaje mayor en esta categoría, ya que se pretende encontrar alguno que satisfaga las necesidades de las de la empresa sin afectar su operatividad financiera.

La variedad de transporte y la cantidad de vías de acceso al área son abundantes, pues Prados del Este tiene conexión cercana con otras urbanizaciones a su alrededor pertenecientes al mismo municipio, como por ejemplo, Cumbres de Curumo, Los Campitos, Santa Fe, Manzanares y Valle Arriba, en los cuales también se ubican varias instituciones educativas potenciales. De allí se deriva la cuarta variante, debido a su cercanía a otras zonas se dispone más fácilmente de recursos humanos que puedan sustentar y apoyar el servicio de docentes suplentes.

Cabe resaltar que las ventas se van a gestionar directamente en la página web, el local se utilizará para la recepción y entrevista del nuevo personal suplente que quisiera unirse a la base de datos y gestión de la compañía, así como para archivar los diplomas y certificados que los mismos deben presentar para su selección. También para recibir a algún representante de colegio que desee buscar más información de los servicios de Profeveloz.

### **6.2.7 Canales de Comunicación y Promoción**

El objetivo principal de la utilización de estos canales de comunicación y promoción, es precisamente hacer conocer a Profeveloz en las instituciones educativas privadas del Municipio Baruta como una empresa que ofrece docentes suplentes calificados académicamente y de alta confiabilidad. Otra finalidad sería formar parte del equipo de trabajo diario de las instituciones y ser recomendados a otros colegios. Así como informar y persuadir a las personas que quieran unirse como suplentes en la base de datos de la empresa.

1. Se realizará un *brindis de inauguración* de la página web, en el que se le hará una celebración en la que se inviten representantes de colegios (maestros y/o directivos). La idea es captar a la mayor población posible con un acontecimiento motivador y creativo, en el que se pueda informar a los clientes potenciales de qué trata el servicio, qué lo diferencia de los demás y cuáles son las ventajas de usarlo.

Antes del evento se enviarán invitaciones a aproximadamente 80 representantes de las instituciones educativas del Municipio Baruta y se alquilará un lugar abierto donde se pueda hacer la presentación. En la entrada de dicha locación se encontrará una persona contratada almacenando los datos de los

asistentes en la base de datos de una computadora portátil. Una vez dentro los invitados podrán conversar con sus colegas y disfrutar una bebida refrescante. Luego se hará una pequeña charla de asesoría sobre la página web: ¿Qué servicios ofrece? ¿Cómo afiliarse? Pasos para contratación de los suplentes y para finalizar se aclararán las dudas que se puedan presentar. Este evento tendrá un costo máximo de Bs.5.000.

2. La *página web* de Profeveloz, en sí misma, también es un medio de comunicación y promoción. Estará disponible libremente para los visitantes y los colegios afiliados accederán con el nombre de la institución y su clave secreta, se buscará el perfil suplente de su preferencia, evaluará el servicio, y otros. Costo: Bs.20.000.

3. Redactar un *boletín mensual* electrónico enviado a la base de datos y a la página web, con informaciones educativas, recreativas y referentes a otras secciones. Apoyar en los requerimientos de la lista de útiles, en dónde conseguirlos a mejores precios. Las estadísticas que se generen de la página web y de los mecanismos de control, podrán ser utilizados para la creación de artículos con la información de la empresa con respecto al mercado.

4. Se aprovechará la tecnología web 2.0 y los medios sociales online como *blogs, foros y redes sociales*. Un ejemplo de ellos sería facebook o twitter entre otros que se pueden conseguir navegando en la red.

5. Se publicarán *artículos en periódicos a nivel local y en revistas del sector educativo* a través de la invitación de un periodista que haya realizado artículos informativos sobre nuevas pequeñas y medianas empresas con una idea innovadora en el mercado como Profeveloz.

6. Aplicar una estrategia intensiva y motivante para los suplentes, la cual se efectuará principalmente a través del contacto como invitados en *programas de radio* dedicados al tema de la Educación promoviendo la importancia de los suplentes en las escuelas y sus ventajas, diciendo que siempre tendrán trabajo pues habrá muchos colegios que los soliciten.

7. Mantener las *relaciones públicas* con personas del sector, como por ejemplo docentes, suplentes y directivos amigos, conocidos, e instituciones relevantes para hablar con ellos e informarlos del servicio que ofrece la compañía.

8. Se realizarán *charlas* al sector suplente en eventos relacionados a la educación como ferias y congresos.

9. Realizar *reuniones con representantes de las universidades* en la carrera de Educación y presentarles las ventajas de que sus alumnos entren como suplentes pasantes en los colegios clientes de la empresa.

## **6.3 ANÁLISIS OPERATIVO**

### **6.3.1 *Diseño del Local***

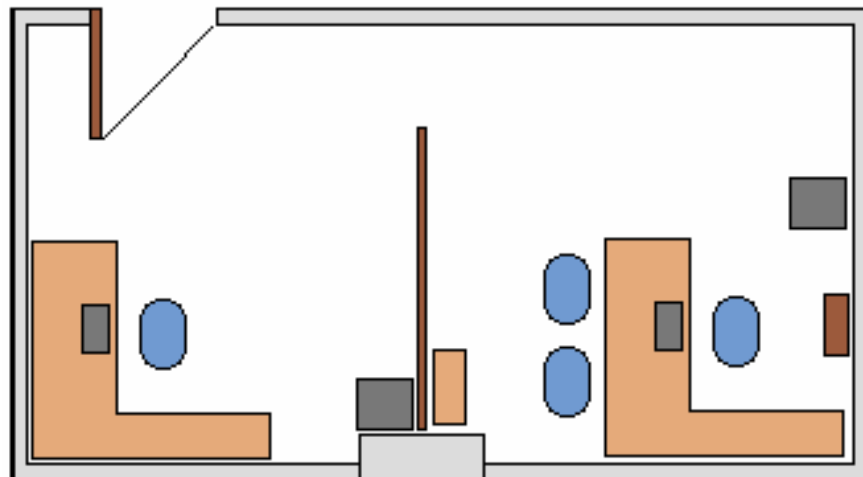
El local ideal contaría con espacio suficiente para instalar un escritorio para el director general y otro para el comunicador corporativo en la que quepan máximo 2 ó 3 personas. Se estaría hablando de unos 9 metros cuadrados de construcción. Este local tiene proximidad a centros comerciales, supermercados y medios de transporte lo que es ventajoso para su localización. El alquiler del mismo sería de 1.500 Bs. mensuales, pagando por adelantados un depósito de

un mes e incluye el pago del condominio y el uso del baño. Los servicios básicos se calculan mensualmente de la siguiente manera:

<i>Descripción</i>	<i>Precio Mensual</i>
Electricidad	300,00 Bs.
Servicio de Internet	174,00 Bs.
Agua Potable	150,00 Bs.
Teléfono	500,00 Bs.
Servicio de Limpieza	500,00 Bs.
<b>TOTAL</b>	<b>1.624,00 Bs.</b>

**Cuadro n° 4: Servicios Básicos del Local**

El plano del local grafica la distribución del mobiliario dentro del local que se encuentra dividido en dos por una pared falsa, uno de los espacios es la oficina del director general y el otro es del comunicador corporativo.



**Gráfico n° 2: Plano del Local**

### **6.3.2 Equipos Seleccionados**



El mobiliario necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa estará ubicado en el local físico. La mayoría de ellos son artículos de oficina como computadores, teléfonos, impresoras, archivos, etc. Pero también se concentran mesas, sillas y estanterías. A continuación se presentan los modelos de cada uno de ellos junto con sus costos.

<b>Objeto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (Bs)</b>	<b>Precio Total (Bs)</b>
Escritorio con ala, arturito y silla.	2	870,00	1.740,00
Sillas estilo Facy	4	200,00	800,00
Computador portátil Toshiba Modelo Nb205n210	2	2.395,00	4.790,00
Impresora / fotocopidora Epson Cx5600	1	350,00	350,00
Teléfono/ fax/ contestadora Panasonic Fax KX-FG2451	1	1.651,00	1.651,00
Archivo Arturito Con Rueda 2 Gavetas Archivo , Guía Carpetas Colgantes	2	457,00	914,00
Estantería Mueble Gabinete Aereo y estante organizador	1	1.570,00	1.570,00
<b>TOTAL</b>			<b>11.815,00</b>

**Cuadro n° 5: Equipo seleccionado**

### **6.3.3 Horario de Operaciones**

La oficina trabajará de lunes a viernes de 7:00 am a 5:30 pm. Serán 45 minutos para la hora de almuerzo de 12:15 pm a 1:00 pm. Y la Página Web en conjunto con la contestadora ubicada en la oficina, estarían disponibles los 7 días de la semana, las 24 horas al día.

#### **6.3.4 Proveedores**

Los principales proveedores del Centro de Suplentes Profeveloz C.A. son los mismos docentes o personas que se dedican a la labor de suplantar a los maestros de aula en su ausencia. Ellos serán llamados por la empresa en los momentos en que sean solicitados por los colegios afiliados. Prestarán un servicio de calidad, siendo responsables, trabajando eficazmente, aplicando sus conocimientos y aprendiendo de sus experiencias.

Para el desarrollo de la bases de datos de los suplentes, es necesario reclutarlos siguiendo algunos pasos principales. Estos personajes deben hacer llegar su resumen curricular, luego de ser seleccionados, se recaudan los certificados y diplomas de los mismos, y por último serán entrevistados para la contratación definitiva.

Para la sede física de la compañía, se tomará como proveedor de insumos de oficina, la franquicia especializada OfiManía, quienes ofrecen un servicio especial para las compras al mayor de oficinas de la pequeña y mediana industria. Los beneficios ofrecidos son: la variedad de productos de alta calidad, buenos precios, asesoría en la escogencia de los artículos, servicio a domicilio, servicio de devolución o garantías. Esta cadena ha sido elegida por su diversidad de servicios y productos de buena calidad y precios. El reabastecimiento de los consumibles de la oficina se realizará una vez al mes directamente en el local del proveedor.

### 6.3.5 Material de Oficina

El material de oficina se fundamenta en productos consumibles, como por ejemplo tintas de impresoras, resmas de papel, bolígrafos, lápices y otros. El facturero mencionado se refiere a la Providencia Administrativa N° 0257 de la Facturación en Serie de los Deberes Formales a seguir según el artículo 57 que dicta: “La Administración Tributaria dictará las normas en que se establezcan los requisitos, formalidades y especificaciones que deben cumplirse en la impresión y emisión de las facturas, y demás documentos que se generen conforme a lo previsto en esta ley.” (SENIAT, 2007).

La caja de papel bond, los lápices, bolígrafos y la tinta de la impresora se espera que tengan una duración de dos meses, siendo ésta la frecuencia en la que serían comprados al igual que los artículos de limpieza. La tinta para fax y el facturero serán adquiridos anualmente. Es decir, de manera bimensual se gastarán Bs.130 de los artículos de limpieza y Bs.495 de los materiales de oficina. Anualmente se hará una inversión de Bs.1035, incluyendo la tinta de fax y el facturero.

<b>Objeto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (Bs)</b>	<b>Precio Total (Bs)</b>
Caja de 10 resmas de Papel Bond tamaño carta	1	185,00	185,00
Caja de lápices y bolígrafos	1	60,00	60,00
Tinta para la impresora	2	125,00	250,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>495,00</b>
Tinta para fax	1	190,00	190,00
Facturero	1	350,00	350,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.035,00</b>
Artículos de limpieza	2	65,00	130,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.165,00</b>

Cuadro n° 6: Material de Oficina

### 6.3.6 Cronograma de Ejecución

		2010											
		Abril			Mayo			Junio			Julio		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SEMANAS</b>												
<b>1. Inicio</b>	de la página web											1	
1.1	Act. de Constitución de la Base de Datos												
1.2	Act. de Constitución de la Base de Datos Mercantil												
3.3	Impulsación del Plan de Marketing												
<b>4. Cierre</b>	1.3 Estructura												
4.1	Diseño de Operaciones												
Trabajo	4.1.1 Comunicación												
1.2	Procura y Promoción												
1.2.1	Alquiler del Local												
1.2.2	Contratación del Comunicador Corporativo												
1.2.3	Contratación de Agencia de Páginas Web												
1.2.4	Compra de Dominio y Hosting												
1.2.5	Contratación del Administrador												
1.2.6	Contratación de Proveedores												
<b>2. Planificación</b>													
2.1	Plan de Marketing												
2.2	Diseño Página Web												
2.3	Diseño del Local												
<b>3. Ejecución</b>													
3.1	Acondicionamiento del Local												
3.1.1	Compra e Instalación de Equipos y Muebles												
3.1.2	Compra de Insumos												
3.2	Creación de la Página Web												

Cuadro n° 7: Cronograma de Ejecución

### **6.3.7 *Diseño del Proceso Interno***

#### **6.3.7.1 *Estructura Desagregada de Trabajo***

En la siguiente Estructura Desagregada de Trabajo se hacen mención de los entregables para alcanzar con éxito el diseño del Centro de Suplente Profeveloz C.A y poder comenzar a operar de una manera organizada y planificada. Explica paso a paso cómo se formará la empresa desde su inicio, el acta de constitución, el registro legal, la planificación, el diseño, la etapa de ejecución y el cierre arriba cuando esta lista la empresa para el inicio de sus operaciones como servicio.

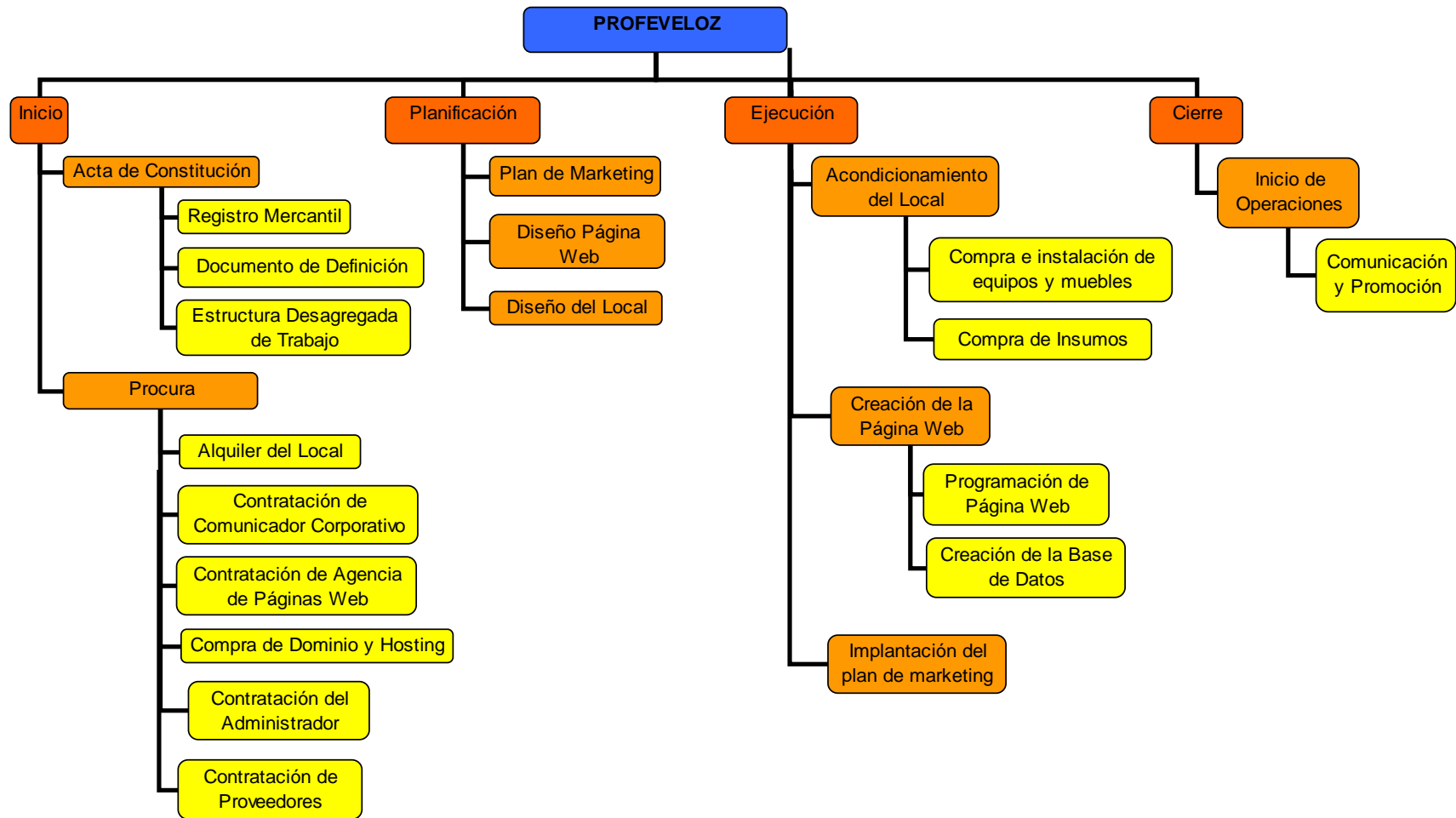


Gráfico n° 3: Estructura Desagregada de Trabajo Profeveloz

Definiendo y aclarando cada una de las fases, se comienza por el:

1. **Inicio:** que recopila la información relevante del proyecto y define el alcance del proyecto y las actividades a realizar.
  - 1.1. Acta de Constitución: formaliza el comienzo del Centro de Suplentes como empresa ya que es el documento que contiene las especificaciones del proyecto.
    - 1.1.1. *Registro Mercantil:* es la licencia que legaliza la marca y el funcionamiento de la compañía.
    - 1.1.2. *Documento de Definición:* contempla los objetivos, alcance, antecedentes, beneficios, entregables, planificación, estimados de inversión y riesgos.
    - 1.1.3. *Estructura Desagregada de Trabajo:* diagrama el trabajo total requerido para alcanzar la culminación exitosa de las actividades del proyecto.
  - 1.2. Procura: es el proceso para solicitar cotizaciones, analizar ofertas, seleccionar y finalmente contratar a los proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa.
    - 1.2.1. *Alquiler del Local:* implica la búsqueda, selección y el acuerdo de arrendamiento del lugar donde posiblemente opere la oficina.
    - 1.2.2. *Contratación del Comunicador Corporativo:* es la persona que se va a encargar a tiempo completo de la comunicación tanto interna como externa de la empresa, además de la actualización de la página web y organización de los talleres de actualización, por lo que se hace una selección y entrevista para su contratación.
    - 1.2.3. *Contratación de Agencia de Páginas Web:* su selección se basa en un buen servicio a buenos precios para el diseño y la programación de la página web. Incluye el entrenamiento por parte del programador hacia el director general y el comunicador

corporativo para la actualización personalizada de la base de datos en la página web.

1.2.4. *Compra de dominio y hosting*: son los elementos que permiten el alojamiento y la presencia en internet de la página web además de tener la propiedad total de la dirección de la página.

1.2.5. *Contratación del Administrador*: búsqueda, cotización, selección y contratación de la persona o empresa que se encargará de contabilizar las finanzas del Centro de Suplentes.

1.2.6. *Contratación de Proveedores*: abastecen a la compañía del material consumible necesario para el funcionamiento del local.

2. **Planificación**: define el diseño del proyecto, el local y de la página web.

2.1. Plan de Marketing: es el documento donde se detalla todo lo relacionado con la promoción de la empresa en el mercado.

2.2. Diseño Página Web: se diseñará la estructura y el estilo de la página web de Profeveloz.

2.3. Diseño del Local: implica la planificación del acondicionamiento y organización de la locación previamente seleccionada.

3. **Ejecución**: se enfoca en la gestión de las actividades para la aplicación de la planificación del proyecto.

3.1. Acondicionamiento del Local: se trata del acomodamiento del local para hacerlo un lugar apto para trabajar.

3.1.1. *Compra e Instalación de Equipos y Muebles*: adquisición de la estantería y equipos de comunicación, para su organización en el local.

3.1.2. *Compra de Insumos*: adquisición de la papelería y material consumible en la oficina.

3.2. Creación de la Página Web: son todos los pasos a seguir para la creación de la página web de la empresa.

3.2.1. *Configuración Página Web*: se programa la página web para su correcto funcionamiento automatizado y personalizado. El



encargado será el programador, quien también entrenará al director y al comunicador de la empresa para la administración de la página web, luego de haberla configurado.

3.2.2. *Creación de la Base de Datos*: contiene los datos de los suplentes y colegios afiliados.

3.3. Implantación del Plan de Marketing: aplicación de la promoción planificada.

4. **Cierre**: es la fase final que define la preparación de la empresa para comenzar sus operaciones de funcionamiento.

4.1. Inicio de Operaciones: la compañía empieza a trabajar con los clientes y el personal suplente que haya captado con la implantación del plan de marketing.

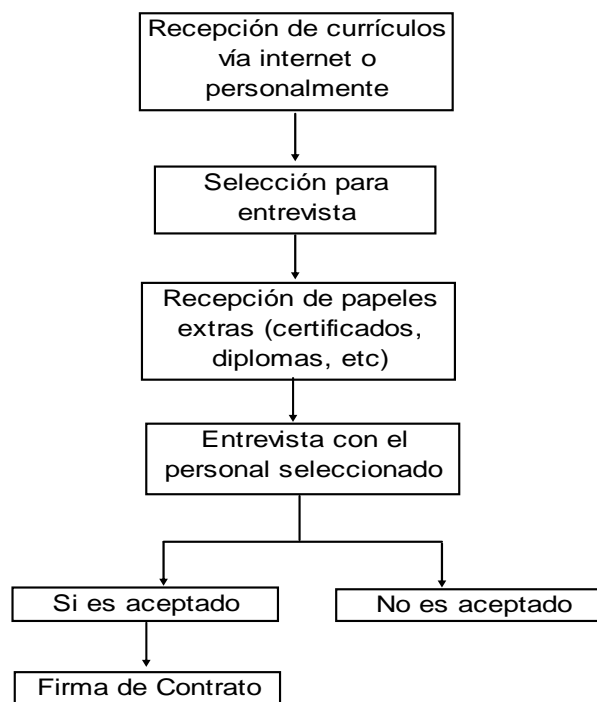
4.1.1 *Comunicación y Promoción*: luego de comenzar a operar, Profeveloz continúa buscando colegios y el personal sustituto que se afilien. Así como trabajar en la fidelidad y satisfacción de sus clientes.

### **6.3.7.2 Procesos Internos**

Los procesos internos se encuentran fundamentados en tres distintas, la primera se trata del reclutamiento de suplentes, su objetivo es tener personal calificado suficiente para comenzar a trabajar en los colegios en cuanto éstos se afilien. En segundo lugar se halla la inscripción de las instituciones educativas en la página web y por último están los procesos que será el día a día de Profeveloz en cuanto comience a operar.

**6.3.6.2.1 Proceso de Reclutamiento.** Antes de explicar paso por paso de qué trata este procedimiento, se definirá el perfil del suplente buscado por

Profeveloz, deben cumplir los siguientes requisitos profesionales: ser mayor de edad con preparación académica universitaria en el área de educación, puede ser estudiante, graduado de la carrera o retirado de su profesión; facilitar y orientar los aprendizajes de los alumnos. Además debería tener ciertas habilidades y características personales como honestidad, responsabilidad, puntualidad, buena presencia, creatividad, organizado, comprensivo y participativo.

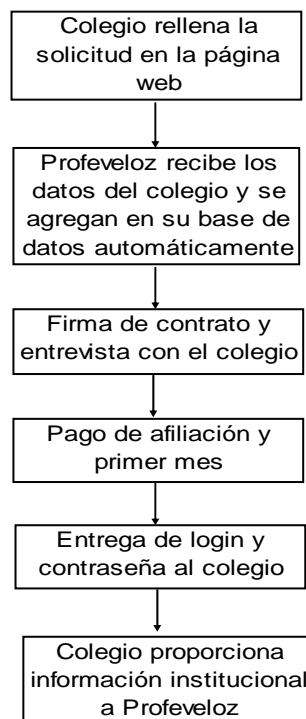


**Gráfico n° 4: Reclutamiento de Suplentes**

Para asegurarse de las personas interesadas en prestar el servicio suplente cumplan con todas estas especificaciones Profeveloz comienza con la recepción y análisis de los currículos, luego vendría el segundo paso que es la selección del personal según el análisis realizado. Es tercer paso continuaría con el recibimiento de los papeles extras como certificados, diplomas, títulos universitarios, carta de buena conducta, certificado de salud

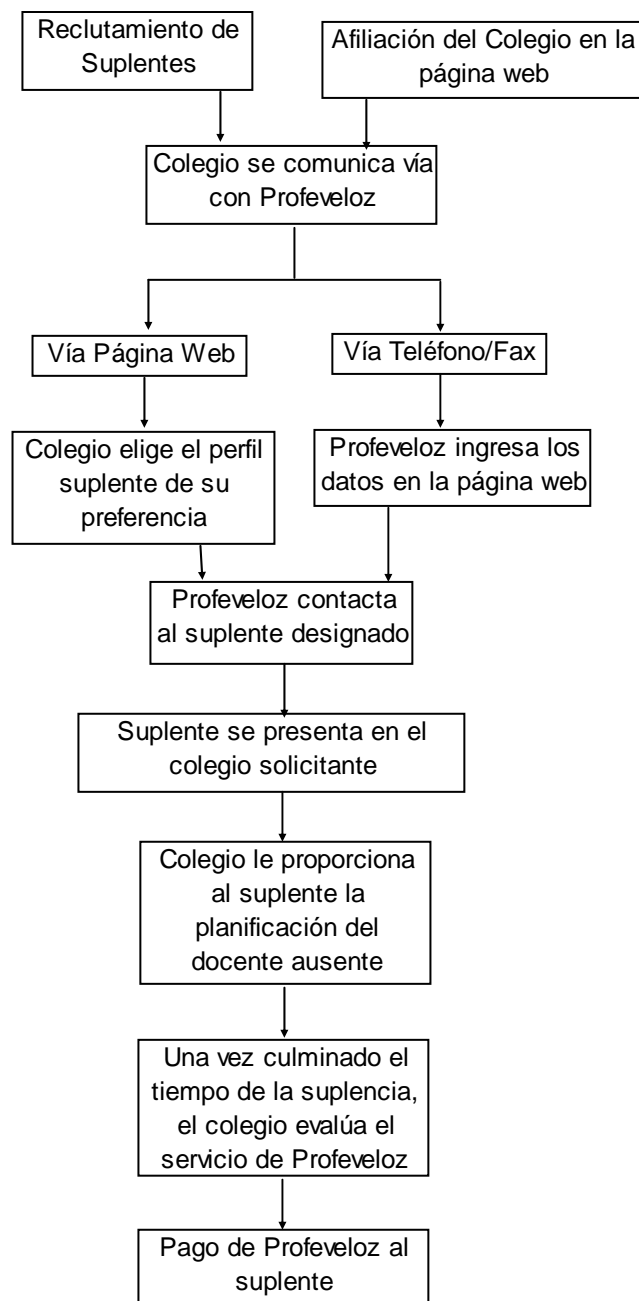
y otros. En esa misma cita se realizará una entrevista que representa el último filtro para ser contratado si es aceptado o no lo está si es rechazado.

**6.3.6.2.2 Afiliación de Colegios en la Página Web.** Los pasos a seguir para la inscripción de las unidades educativas comienzan cuando ingresan en la página web y rellenan la solicitud que allí aparece, luego Profeveloz recibe la solicitud y se archivan sus datos en la base de datos automáticamente. Profeveloz se traslada y se reúne con los colegios para entrevistarse con ellos y la firma del contrato. Los colegios luego de firmado el contrato, realizará un depósito bancario en la cuenta de Profeveloz con la suma de la afiliación más el pago del primer mes. Por último, el colegio le proporciona información sobre la institución: modelo educativo, reglamentos, misión, visión, horarios, planificaciones y metodología de enseñanza.



**Gráfico n° 5: Afiliación a la página web de Profeveloz**

**6.3.6.2.3 Procesos de Funcionamiento de Profeveloz.** Para el contrato de los servicios por parte de los colegios a los suplentes, se debe seguir los siguientes pasos:



**Gráfico n° 6: Procesos de Funcionamiento de Profeveloz**

Primero deberán comunicarse por cualquier vía con Profeveloz, si se realiza a través de la página web el colegio tendrá la oportunidad de elegir el suplente por su perfil, si es por teléfono o fax, Profeveloz ingresa el pedido en la página web, se contacta con el suplente disponible.

El suplente asiste a la institución solicitante, se presenta y le dan las hojas de comunicación colegio-suplente y la planificación. Luego de culminar la jornada el colegio evalúa el servicio por la página web o el formato impreso de evaluación. Por último Profeveloz desembolsa el pago al suplente, hasta la próxima petición.

### **6.3.7.3 Página Web**

Al ingresar a la página web se podrán encontrar varias opciones: (a) La Empresa, (b) Servicios, (c) Afiliaciones, (d) Cómo contratar, (e) Evaluación del Suplente, (f) Eventos y Actividades.

(a) La Empresa: se encontrará toda la información de cuál es la misión, la visión, los objetivos y los valores de Profeveloz.

(b) Servicios: describirá el servicio ofrecido, los niveles de la educación que se atienden, el perfil de los suplentes y las características de los colegios.

(c) Afiliaciones: se ingresa los datos necesarios para la base de datos, los cuales son: el nombre de la institución, ubicación, números de teléfono, mail y clave secreta.

(d) Cómo contratar: se ejecuta paso por paso la contratación del suplente por parte del colegio afiliado:

1. Fecha, horario, nivel, grado y sección del aula que solicita el servicio suplente.
2. Lista de perfiles suplentes: nombre, apellido, foto, evaluaciones con cinco estrellas en la que 5 es la mejor evaluación y comentarios.
3. Se elige el de preferencia, se hace click en aceptar y así quedará confirmada la contratación.

(e) Evaluación del Servicio de Profeveloz: en esta parte se realizarán una serie de preguntas con respecto a la puntualidad, desempeño, participación y presentación de los suplentes enviados por la empresa.

(f) Eventos y Actividades: se anunciarán congresos, ferias, charlas, actividades recreativas referidas a la educación.

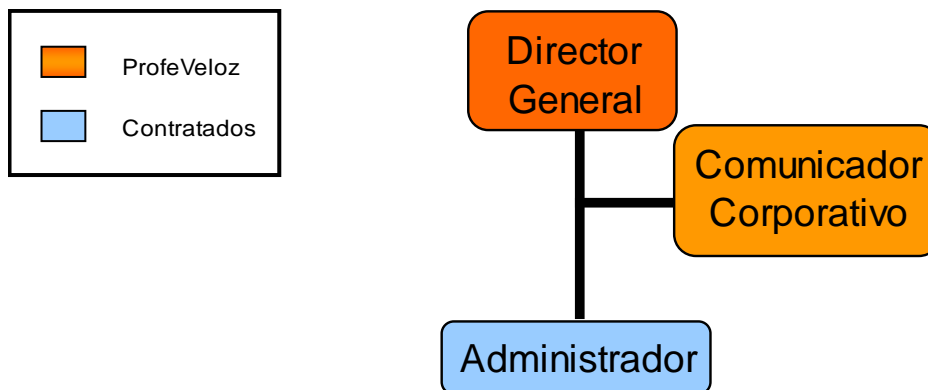
### **6.3.7.3 Mecanismos de Control**

“Los sistemas de control de calidad permiten descubrir fallos o campos de mejora, permitiendo identificar las causas de los errores para perfeccionarlos luego” (Sánchez-Taberner, 2.000, p. 124-125). Para ello se facilitará una evaluación, accesible a los colegios a través de la página web y de manera impresa, para calificar el servicio de los suplentes y de la compañía, al final de la semana se realizarán informes resumiendo los resultados de los días anteriores. Estos informes se referirán a la calidad del desempeño del suplente en las instituciones y su opinión con respecto a la puntualidad, rapidez de respuesta y calidad del servicio recibido. También contendrá el número de solicitudes durante la semana y la identificación de los colegios

solicitantes. La página web será una herramienta de gestión que podrá actualizarse y crear estadísticas según las necesidades operativas que puedan ser interpretadas para la toma de decisiones.

### **6.3.7.6 Organigrama**

El siguiente organigrama representa el personal necesario para las operaciones de la empresa en sus comienzos. El director general y el comunicador corporativo laborarán en las oficinas de Profeveloz, mientras que el administrador será contratado y trabajará esporádicamente para la empresa.



**Gráfico n° 7: Organigrama de Profveloz**

### **6.3.7.7 Determinación de Funciones**

El cuadro que se presenta a continuación muestra a detalle las funciones de cada uno de las personas que trabajan en la compañía.

<b>Rol</b>	<b>Funciones / Responsabilidades</b>	<b>Perfil</b>	<b>Dedicación</b>
<b>Director General</b>	<p>Se encarga de los Recursos Humano y de la parte de compras y ventas.</p> <p>Recibir currículos del posible personal suplente.</p> <p>Entrevistar a los candidatos suplentes.</p> <p>Buscar colegios que se afilien a la empresa.</p> <p>Coordinar las solicitudes de los colegios.</p>	Especialista	Total
<b>Comunicador Corporativo</b>	<p>Se encarga de la comunicación organizacional (interna) y estratégica (externa).</p> <p>Actualizar la Página Web.</p> <p>Redacción de informes mensuales sobre actividades y eventos.</p>	Especialista	Total
<b>Administrador</b>	<p>Asesoramiento financiero.</p> <p>Llevar la contabilidad de la empresa.</p>	Especialista	Parcial

## 6.4 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis presentado a continuación muestra los estados financieros de Profeveloz, los cuales proyectan la rentabilidad y factibilidad del negocio en términos económicos hacia el futuro de la empresa. Estos balances se



encuentran expresados en bolívares, ya que toda la inversión se realizará en Venezuela.

#### **6.4.1 Previsión de Ventas**

Los factores tomados en cuenta para prever las ventas fueron el pago de la mensualidad de Bs.1.000 y la afiliación Bs.1.000 considerando que no se inscribiría ningún colegio en el mes de arranque. Se calculó la afiliación a un colegio nuevo en un escenario modesto de ventas. Así al final del primer año la empresa contaría con 11 clientes, equivalentes a 11 afiliaciones y 66 mensualidades. Además se tomó en cuenta que serán necesarios varios meses para darse a conocer como empresa y que el concepto es pionero e innovador.

El año escolar en los colegios tiene una duración de 9 a 10 meses aproximadamente. En este caso, para las mensualidades, fue seleccionado el año administrativo quienes tienen un período de vacaciones remuneradas de solo 15 días al año, según el artículo 219 de la actual Ley Orgánica del Trabajo de 1997. Esto quiere decir que las instituciones educativas en el año administrativo trabajan los 12 meses. Profeveloz ejercerá funciones administrativas durante el mismo período, limitando el servicio de suplentes a los 10 meses activos del año escolar.

<b>Mes</b>	<b>Bolívares</b>	<b>N° de Clientes</b>
Septiembre	0	0
Octubre	2.000	1
Noviembre	3.000	2
Diciembre	4.000	3
Enero	5.000	4
Febrero	6.000	5
Marzo	7.000	6

Abril	8.000	7
Mayo	9.000	8
Junio	10.000	9
Julio	11.000	10
Agosto	12.000	11
<b>TOTAL</b>	<b>77.000</b>	

**Cuadro n° 8: Previsión de Ventas**

Para el cálculo de la cantidad aproximada de suplentes que puede necesitar un colegio mensualmente se tomó como punto de partida la cantidad promedio de maestros que trabajan en el nivel preescolar (de 3 a 6 años) y primaria (de 7 a 12 años). Suponiendo que haya al menos un docente por cada edad del desarrollo infantil, serían 10 docentes en total, 4 en preescolar y 6 en integral.

El siguiente paso fue calcular el número de suplentes que podría solicitar cada colegio. Se analizaron las respuestas de la pregunta número 5 de la encuesta para docentes referente a la frecuencia en la que se ausentan los docentes en la institución. Se estimó el número de ausencias obtenido de la media de los porcentajes de cada opción de respuesta sobre esta cifra: El 21% de aquellos que faltaron “mensualmente” de los 10 docentes de cada institución resulta en 2,1 suplentes requeridos al mes. El 18% de las ausencias trimestrales dan, respectivamente, unos 1,8 suplentes para ese período, equivalente a 0,6 suplentes mensuales. La última opción “semestralmente”, con una amplia mayoría de 61% de encuestados equivalen a 6,1 suplentes solicitados cada seis meses, lo que es igual a 1,01 suplentes mensuales.

Sumando los números resultantes  $2,1 + 0,6 + 1,01 = 3,71$  suplencias al mes por colegio. La cifra anterior fue redondeada al número entero superior para llegar a 4 suplencias que podrían ser solicitados mensualmente por

cada institución. Se estimó, según los colegios encuestados, que el pago por día dado a los suplentes es de Bs.70, lo cual da un costo proporcional de 4 suplencias por Bs.70 igual a Bs. 280 por colegio al mes.

<b>Mes</b>	<b>Venta Suplencias</b>	<b>N° de Clientes</b>
Octubre	4	1
Noviembre	8	2
Diciembre	12	3
Enero	16	4
Febrero	20	5
Marzo	24	6
Abril	28	7
Mayo	32	8
Junio	36	9
Julio	40	10
Agosto	Mes Inactivo	11

**Cuadro n° 9: Previsión de Suplencias**

Los cuadros anteriores (n° 7 y n°8) manifiestan que al final del primer año de la compañía desde el inicio de sus operaciones, como meta, deberá afiliarse a 11 colegios como clientes y tener disponibles en la base de datos el recurso humano suficiente para cubrir las ausencias demandadas. Cabe destacar que Profeveloz tiene como objetivo reclutar 10 suplentes como base para suplir a sus primeros clientes y se pretende asegurar 4 docentes sustitutos nuevos al mes. De esta forma se tendría a disposición más suplentes que la cantidad demandada.

### 6.4.2 Inversión Inicial

Para arrancar sus operaciones y cubrir pérdidas se utilizarán los recursos económicos aportados por el capital social de Bs.140.000 y un préstamo bancario de Bs.30.000, pagando al 24% de interés en 18 meses. A continuación se presentan los gastos iniciales del mes cero, necesarios para comenzar las operaciones:

	<b>Bolívares</b>
<b>Oficina:</b>	
Mobiliario y Equipos	11.570,00
Material de Oficina	1.035,00
Artículos de Limpieza	130,00
Subtotal	12.735,00
<b>Permisos:</b>	
Registro Mercantil	5.000,00
Dominio y Hosting página web	350,00
Subtotal	5.350,00
<b>Local:</b>	
Alquiler	1.500,00
Depósito	1.500,00
Servicios (Electricidad, teléfono, internet, agua y servicio de limpieza)	1.624,00
Subtotal	4.624,00
<b>Comunicación y Promoción:</b>	
Página Web	20.000,00
Publicidad y promoción	10.000,00
Brindis Inauguración	5.000,00
Subtotal	35.000,00
Total inversión Inicial	57.709,00
Salarios	7.600,00
Provisiones	5.000,00
<b>CAPITAL TOTAL REQUERIDO</b>	<b>70.309,00</b>

**Cuadro n° 10: Inversión Inicial**

### 6.4.3 Gastos Fijos

El cuadro siguiente presenta los gastos fijos acumulados anualmente de la empresa durante los primeros tres años desde el comienzo de sus operaciones. Se tomó en cuenta la última inflación registrada, la cual es de 25,1% en el año 2009 (Venelogía, 2010) para el aumento de los costos en cada cambio de año fiscal.

<b>Gastos Fijos</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>
Alquiler	Bs 18.000,00	Bs 22.500,00	Bs 28.125,00
Material de Oficina	Bs 3.510,00	Bs 4.387,50	Bs 5.484,39
Servicios	Bs 19.488,00	Bs 24.360,00	Bs 30.450,00
Artículos de Limpieza	Bs 780,00	Bs 975,00	Bs 1.218,75
Salarios	Bs 91.200,00	Bs 114.000,00	Bs 142.500,00
Pago Préstamo	Bs 24.800,04	Bs 12.400,02	Bs -
<b>TOTAL</b>	<b>Bs 157.778,04</b>	<b>Bs 178.622,52</b>	<b>Bs 207.778,14</b>

Cuadro n° 11: Gastos Fijos Anuales

### 6.4.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio fue calculado en base a la proyección de ventas sin contar la inversión inicial. El equilibrio es el momento en que la empresa deja de generar pérdidas por sí sola y comienza a producir ingresos por ventas que logran cubrir la suma de los gastos fijos y variables. El cuadro que prosigue detalla cuáles son los gastos operativos fijos de la compañía en su actividad anual.

<b>Gastos Fijos</b>	<b>2010 – 2011</b>
Alquiler	18.000,00
Material de Oficina	3.510,00
Servicios	19.488,00

Artículos de Limpieza	780,00
Salarios	91.200,00
Pago Préstamo Banco	24.800,04
<b>TOTAL</b>	<b>157.778,04</b>

**Cuadro n° 12: Gastos Fijos Año 1**

Esta cifra al dividirla entre doce meses, resulta Bs. 13.148,17 que sería la cantidad de gastos fijos mensuales. Para averiguar el punto de equilibrio se debe conocer cuántos colegios afiliados se necesitan para que los ingresos igualen o los gastos, y comience a generar beneficios propios. Por esta razón, se aplicó una fórmula extraída de un libro llamado "Contabilidad para Dirección" de los autores Pereira, Ballarín, Rosanas y Grandes del año 2005 (p. 344) en el cual: Ingresos = Gastos Fijos + Gastos Variables:

- Los ingresos son calculados:  $(N \times \text{costo mensualidad}) + \text{costo afiliación}$ , es decir,  $(N \times 1.000) + 1.000$ .
- Los costos variables son:  $N \times \text{costo suplencias mensual por colegio}$ , lo que es igual a  $N \times 280$ .
- Los gastos fijos mensuales son de Bs. 13.148,17.

Entonces el equilibrio sería:  $(N \times 1.000) + 1.000 = N \times 280 + 13.148,17$ .

Si se llama N a la cantidad de colegios afiliados, se tiene que:

$$N = \frac{13.148,17 - 1.000}{1.000 - 280} = \frac{12.148,17}{720} = 16,87 \text{ colegios afiliados}$$

La cifra resultante refleja que el punto de equilibrio se consigue entre 16 y 17 colegios inscritos. Esto quiere decir que la compañía, a través de sus ingresos, podrá cubrir los gastos y comenzar a obtener beneficios luego de alcanzar Bs.17.924,375 en ventas. Si Profeveloz comienza a funcionar en septiembre de 2010, con gastos extras de inversión inicial, el mes 1 se empieza a contar a partir de octubre de 2010. Tomando en cuenta que se afilia un colegio nuevo por mes, en un escenario modesto, el punto de equilibrio se define entre enero y febrero de 2012 (ver Flujo de Caja año 2011-2012). Se proyecta llegar a ese número entre noviembre y diciembre de 2011 tomando en cuenta la inflación en el aumento de gastos y precios (ver Flujo de Caja con Inflación año 2011- 2012)

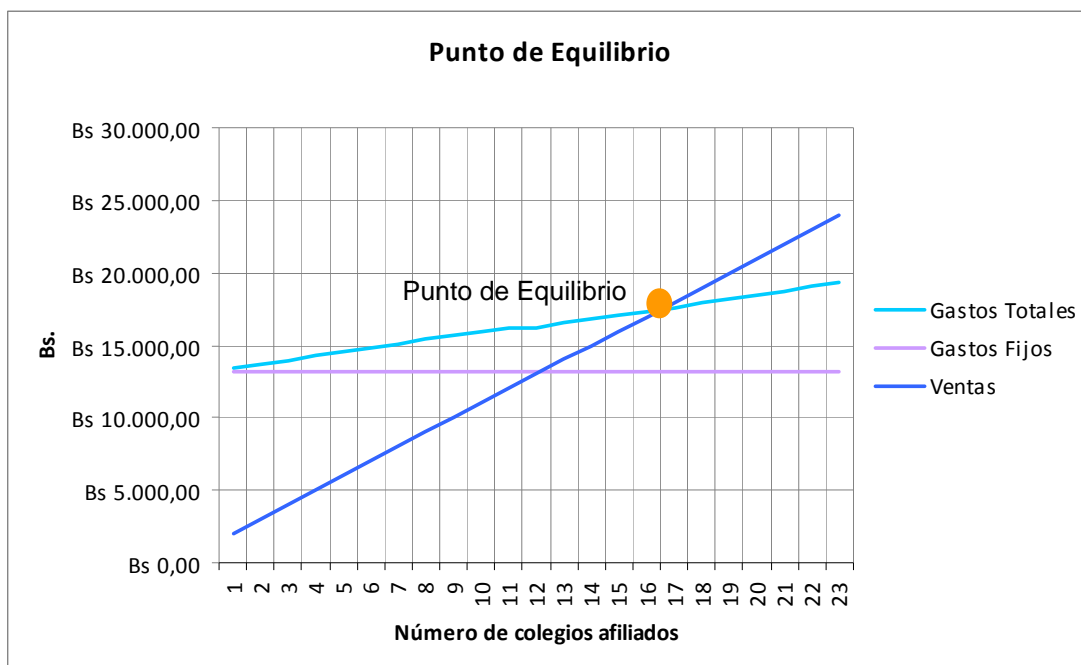


Gráfico n° 8: Punto de Equilibrio

#### **6.4.5 Flujo de Caja**

Las proyecciones del flujo de caja forman parte de los elementos más importantes del diseño del centro de suplentes Profeveloz, pues la evaluación de la propuesta se fundamentará en los resultados que estas determinen y se puede conocer si el proyecto genera liquidez para satisfacer las demandas del mercado.



### 6.4.5.1 Flujo de Efectivo (Año 2010-2011)

	Arranque	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas	-	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00	<b>77.000,00</b>
Capital Social	140.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>140.000,00</b>
Préstamo	30.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>30.000,00</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>170.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>7.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>247.000,00</b>
<b>Egresos</b>													
Salarios	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	<b>91.200,00</b>
Página Web	20.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>20.000,00</b>
Alquiler	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	<b>19.500,00</b>
Servicios Básicos	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	<b>19.488,00</b>
Artículos de Limpieza	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	<b>780,00</b>
Publicidad	15.000,00	-	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	-	<b>17.000,00</b>
ISRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
Material de Oficina	1.035,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	<b>3.510,00</b>
Mobiliario y Equipos	11.570,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>11.570,00</b>
Permisos	5.350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>5.350,00</b>
Honorarios Suplencias	-	280,00	560,00	840,00	1.120,00	1.400,00	1.680,00	1.960,00	2.240,00	2.520,00	2.800,00	-	<b>15.400,00</b>
Provisiones	5.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>5.000,00</b>
Pago Prestamo Banco	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	<b>24.800,04</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>72.375,67</b>	<b>13.070,67</b>	<b>13.975,67</b>	<b>13.630,67</b>	<b>14.535,67</b>	<b>14.190,67</b>	<b>17.095,67</b>	<b>14.750,67</b>	<b>15.655,67</b>	<b>15.310,67</b>	<b>16.215,67</b>	<b>12.790,67</b>	<b>233.598,04</b>
Efectivo Inicial	170.000,00	99.624,33	89.553,66	79.577,99	70.947,32	62.411,65	55.220,98	46.125,31	40.374,64	34.718,97	30.408,30	26.192,63	
Efectivo Final	97.624,33	86.553,66	75.577,99	65.947,32	56.411,65	48.220,98	38.125,31	31.374,64	24.718,97	19.408,30	14.192,63	13.401,96	<b>13.401,96</b>

### 6.4.5.2 Flujo de Efectivo (Año 2011-2012)

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas	13.000,00	14.000,00	15.000,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00	19.000,00	20.000,00	21.000,00	22.000,00	23.000,00	24.000,00	<b>222.000,00</b>
Reservas	13.401,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>13.401,96</b>
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>26.401,96</b>	<b>14.000,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>17.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>19.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>22.000,00</b>	<b>23.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>235.401,96</b>
<b>Egresos</b>													
Salarios	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	<b>91.200,00</b>
Página Web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	<b>18.000,00</b>
Servicios Básicos	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	1.624,00	<b>19.488,00</b>
Artículos de Limpieza	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	130,00	-	<b>780,00</b>
Publicidad	2.000,00	-	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	-	<b>4.000,00</b>
ISRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.991,40	<b>1.991,40</b>
Material de Oficina	1.035,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	495,00	-	<b>3.510,00</b>
Mobiliario y Equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Permisos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Suplencias	3.080,00	3.360,00	3.640,00	3.920,00	4.200,00	4.480,00	4.760,00	5.040,00	5.320,00	5.600,00	5.880,00	-	<b>49.280,00</b>
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Prestamo Banco	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	-	-	-	-	-	-	<b>12.400,02</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19.035,67</b>	<b>16.150,67</b>	<b>17.055,67</b>	<b>16.710,67</b>	<b>17.615,67</b>	<b>17.270,67</b>	<b>18.109,00</b>	<b>15.764,00</b>	<b>16.669,00</b>	<b>16.324,00</b>	<b>17.229,00</b>	<b>12.715,40</b>	<b>200.649,42</b>
Efectivo Inicial	26.401,96	21.366,29	20.215,62	19.159,95	19.449,28	19.833,61	21.562,94	23.453,94	28.689,94	34.020,94	40.696,94	47.467,94	
Efectivo Final	7.366,29	5.215,62	3.159,95	2.449,28	1.833,61	2.562,94	3.453,94	7.689,94	12.020,94	17.696,94	23.467,94	34.752,54	<b>34.752,54</b>

### 6.4.5.3 Flujo de Efectivo con Inflación (Año 2011-2012)

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas	16.250,00	17.500,00	18.750,00	20.000,00	21.250,00	22.500,00	23.750,00	25.000,00	26.250,00	27.500,00	28.750,00	30.000,00	<b>277.500,00</b>
Reservas	13.401,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>13.401,96</b>
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>29.651,96</b>	<b>17.500,00</b>	<b>18.750,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>21.250,00</b>	<b>22.500,00</b>	<b>23.750,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>26.250,00</b>	<b>27.500,00</b>	<b>28.750,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>290.901,96</b>
<b>Egresos</b>													
Salarios	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	<b>114.000,00</b>
Página Web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	<b>22.500,00</b>
Servicios Básicos	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	2.030,00	<b>24.360,00</b>
Artículos de Limpieza	162,50	-	162,50	-	162,50	-	162,50	-	162,50	-	162,50	-	<b>975,00</b>
Publicidad	2.000,00	-	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	-	<b>4.000,00</b>
ISRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.489,25	<b>2.489,25</b>
Material de Oficina	1.293,75	-	618,75	-	618,75	-	618,75	-	618,75	-	618,75	-	<b>4.387,50</b>
Mobiliario y Equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Permisos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Suplencias	3.150,00	3.500,00	3.850,00	4.200,00	4.550,00	4.900,00	5.250,00	5.600,00	5.950,00	6.300,00	6.650,00	-	<b>53.900,00</b>
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Prestamo Banco	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	2.066,67	-	-	-	-	-	-	<b>12.400,02</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22.077,92</b>	<b>18.971,67</b>	<b>20.102,92</b>	<b>19.671,67</b>	<b>20.802,92</b>	<b>20.371,67</b>	<b>21.436,25</b>	<b>19.005,00</b>	<b>20.136,25</b>	<b>19.705,00</b>	<b>20.836,25</b>	<b>15.894,25</b>	<b>239.011,77</b>
Efectivo Inicial	29.651,96	25.074,04	24.852,37	24.749,45	26.327,78	28.024,86	31.403,19	34.966,94	42.211,94	49.575,69	58.620,69	67.784,44	
Efectivo Final	7.574,04	6.102,37	4.749,45	5.077,78	5.524,86	7.653,19	9.966,94	15.961,94	22.075,69	29.870,69	37.784,44	51.890,19	<b>51.890,19</b>

#### 6.4.5.4 Flujo de Efectivo con Inflación (Año 2012-2013)

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas	39.062,50	40.625,00	42.187,50	43.750,00	45.312,50	46.875,00	48.437,50	50.000,00	51.562,50	53.125,00	54.687,50	56.250,00	<b>571.875,00</b>
Reservas	29.379,44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>29.379,44</b>
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>68.441,94</b>	<b>40.625,00</b>	<b>42.187,50</b>	<b>43.750,00</b>	<b>45.312,50</b>	<b>46.875,00</b>	<b>48.437,50</b>	<b>50.000,00</b>	<b>51.562,50</b>	<b>53.125,00</b>	<b>54.687,50</b>	<b>56.250,00</b>	<b>601.254,44</b>
<b>Egresos</b>													
Salarios	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	11.875,00	<b>142.500,00</b>
Página Web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	2.343,75	<b>28.125,00</b>
Servicios Básicos	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	2.537,50	<b>30.450,00</b>
Artículos de Limpieza	203,13	-	203,13	-	203,13	-	203,13	-	203,13	-	203,13	-	<b>1.218,78</b>
Publicidad	2.000,00	-	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	-	<b>4.000,00</b>
ISRL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.924,06	<b>5.924,06</b>
Material de Oficina	1.617,19	-	773,44	-	773,44	-	773,44	-	773,44	-	773,44	-	<b>5.484,39</b>
Mobiliario y Equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Permisos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Suplencias	7.087,50	7.525,00	7.962,50	8.400,00	8.837,50	9.275,00	9.712,50	10.150,00	10.587,50	11.025,00	11.462,50	-	<b>102.025,00</b>
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Préstamo Banco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27.664,07</b>	<b>24.281,25</b>	<b>25.695,32</b>	<b>25.156,25</b>	<b>26.570,32</b>	<b>26.031,25</b>	<b>29.445,32</b>	<b>26.906,25</b>	<b>28.320,32</b>	<b>27.781,25</b>	<b>29.195,32</b>	<b>22.680,31</b>	<b>319.727,23</b>
Efectivo Inicial	68.441,94	81.402,87	99.309,12	117.363,80	137.520,05	157.824,73	180.230,98	200.785,66	225.441,91	250.246,59	277.152,84	304.207,52	
Efectivo Final	40.777,87	57.121,62	73.613,80	92.207,55	110.949,73	131.793,48	150.785,66	173.879,41	197.121,59	222.465,34	247.957,52	281.527,21	<b>281.527,21</b>

#### 6.4.5.5 Comentarios de los Estados Financieros

1. Las ventas son las afiliaciones de cada colegio nuevo sumados a las mensualidades que pagarán cada mes del año. Se pretende obtener una inscripción nueva por mes, en un escenario modesto, e ir incrementando poco a poco la cartera de clientes de la empresa.
2. El capital social y el préstamo bancario se calcularon de manera que la empresa pudiera cubrir las pérdidas hasta alcanzar el punto de equilibrio.
3. El préstamo bancario será pagado en 18 meses a partir de septiembre de 2010 con un 24% de interés en cuotas fijas de Bs.2.066,67.
4. El sueldo de los empleados de Profeveloz y el pago por el servicio de administración, se contemplan en ítem de sueldos. Se desglosa de la siguiente manera:

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo/Pago (Bs.)</b>
Director General	3.500,00
Comunicador Corporativo	3.500,00
Administrador	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.600,00</b>

**Cuadro n° 13: Sueldos Profeveloz**

5. La página web será parte de la inversión inicial con un costo de Bs.20.000.
6. El alquiler será fijo durante todo el año, exceptuando el mes de arranque que incluye el depósito de un mes.
7. Los artículos de limpieza se cancelarán bimensualmente.
8. La inversión en publicidad de Bs.15.000 será invertida en: Bs.10.000 para el brindis de inauguración, Bs.1000 para el mes de arranque y Bs.2.000 semestral durante todo el año.

9. El pago del impuesto sobre la renta se realizará después del cierre fiscal. Este monto será cancelado el segundo año con el 15% del beneficio obtenido ese año, ya que en el primer año la empresa genera pérdidas y no se puede mantener por sí misma sin contar con el capital social y el préstamo.
10. El material de oficina será comprado bimensualmente exceptuando los consumibles que tengan más capacidad de duración como la tinta del fax y el facturero que serán adquiridos anualmente.
11. El mobiliario, los equipos y los permisos forman parte de la inversión inicial por lo que sólo se toman en cuenta en el mes de arranque.
12. Los honorarios de las suplencias se calcularon en función a un escenario de 4 suplencias al mes por colegio. Se sumaron cada mes las cuatro suplencias que tendrán un valor cada una de Bs.70.
13. Las provisiones son las reservas voluntarias de la empresa para afrontar cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y cualquier monto no presupuestado.
14. La empresa ha establecido como política de apalancamiento un 100% de las ventas.
15. La política de dividendo, a partir del tercer año, deberá ser sometido a la decisión del inversionista en cuanto al crecimiento de la compañía.

#### **6.4.6 Proyecciones**

El estudio financiero elaborado, que considera una venta mensual de un colegio afiliado al mes durante los primero tres años, toma como premisa unas cuatro suplencias por colegio mensuales, con la finalidad de plantear un escenario más o menos crítico. Asimismo, se estableció como financiamiento un aporte directo del inversionista y un préstamo bancario.

El rendimiento sobre las ventas determina el margen de beneficio que se obtiene por la prestación del servicio. Este indicador revela el porcentaje de ventas anuales que se convierten en utilidad neta para el mismo período, en otras palabras, cuántos bolívares se ganan por cada cien que hayan sido invertidos en las ventas. Es calculado dividiendo los beneficios de cada año entre el total de activos.

Para conocer la tendencia de recuperación de la inversión, también se calculó la tasa de rendimiento de la inversión. En este caso se divide el beneficio entre el capital invertido.

	Año 1 (2010-2011)	Año 2 (2011-2012)	Año 3 (2012-2013)
Rendimiento por ventas	0,32%	4,85%	5,58%
Rendimiento por Inversión	0,56%	10,08%	23,98%

**Cuadro n° 14: Redimiento de Ventas e Inversión**

Se puede observar que el rendimiento tanto de ventas como de inversión tiene un crecimiento cada año. Como resultado se asegura el rendimiento de la inversión, con los indicadores económicos siguientes:

	Importe
Período 0	(140.000,00)
Período 1	13.401,96
Período 2	51.890,59
Período 3	281.527,21

TIR	39%
VAN	0,00

La tasa interna de retorno es de un 39% lo que garantiza la rentabilidad del proyecto.

### **6.4.7 Factores de Riesgos**

Profeveloz está consciente que Venezuela es un país incierto que puede generar riesgos a cualquier iniciativa empresarial. Los riesgos más inmediatos vienen dados por:

- El aumento de precio del alquiler, sueldos o materiales. En este caso, el ingreso podría ser menor al gasto necesitado para que la empresa subsista al menos por los primeros meses.
- La dificultad que se puede presentar en encontrar personal suficiente que abarque las necesidades de los clientes. Si esto sucede podría retrasar considerablemente el crecimiento de la empresa.
- Podrían surgir, en un futuro próximo, competidores con propuestas mejoradas.
- El fortalecimiento del servicio sustituto podría aminorar las oportunidades de crecimiento de Profeveloz.



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La diversidad de información hallada es fuente de gran enriquecimiento para el seguimiento de sus ejemplos y sirven de muestra para comparar lo avanzados que se encuentran otros países y lo atrasado que se encuentra Venezuela con respecto al tema de los maestros suplentes.

Gracias al sondeo realizado, se logró determinar la importancia que posee la participación de los docentes sustitutos en la rutina de las instituciones educativas para continuar con el proceso de aprendizaje de manera ininterrumpida y estable.

Esta adaptación del centro de suplentes en el Área Metropolitana de Caracas, específicamente en el Municipio Baruta, es sólo el comienzo para el progreso que podría nacer en este país si la sociedad educativa incorporara al gremio de docentes suplentes en su haber, así surgiría un crecimiento significativo en el sistema educativo a nivel local, regional y/o nacional.

Para hacer un análisis más detallado de este diseño de empresa, a continuación se presentan algunas recomendaciones que podrían guiar el camino para su inserción en el mercado venezolano:

- Para implantar la empresa se podría estudiar un poco más la situación que se vive a nivel integral y conocer la postura relacionada a los docentes temporales en bachiller y materias extracurriculares como computación, inglés, música o religión.

- Se deberá mantener como política de la empresa, evitar tener más clientes que proveedores, es decir, la cantidad de colegios estará siempre equilibrada con el número de suplentes.
- Las exigencias del perfil docente se irán incrementando a medida de que la empresa vaya creciendo y desarrollando una base de datos de sustitutos más amplia y considerable. Al principio sólo se considerará la preparación académica universitaria y luego se añadirán requisitos como la experiencia y talleres de actualización. Este punto es de suma importancia, ya que de eso depende la calidad del servicio que preste el centro.
- Este proceso sería complementado con un examen psicológico que ayude a determinar las competencias, fortalezas y debilidades de cada uno de los aplicantes.
- Con la ayuda de los mecanismos de control, se conocerá la percepción que poseen los colegios del servicio prestado por los docentes sustitutos de Profeveloz. A través de ellos se podrán identificar los puntos débiles que se puedan presentar. Para afrontar esto, la empresa deberá ayudar a su proveedor a superar estos puntos para prestar un servicio de mejor calidad. Si al cabo de un tiempo determinado, los colegios siguen evaluando negativamente a esa persona, el centro deberá prescindir de sus servicios.
- En el contrato legal de los suplentes, se agregará una cláusula de fidelidad hacia la empresa, esto quiere decir, que para los clientes de la compañía el individuo no podrá trabajar como maestro sustituto independiente, la relación se mantendrá a través de la empresa en tanto el documento se encuentre vigente. También se especificará que su mantenimiento como personal suplente de Profeveloz, dependerá de la evaluación que le realicen los colegios de acuerdo a su desempeño.

- Para cumplir la meta de la oferta inmediata expresada en la visión de la empresa, a futuro se podría crear un servicio de capacitación para suplentes. Para esto se podrían realizar charlas, talleres, clases abiertas y presentar videos explicativos a las personas que se quieran unir al equipo de trabajo de Profeveloz, así como formar equipos especializados en la metodología de enseñanza de cada colegio cliente.
- Al pasar el tiempo y tener varios años de experiencia, es posible acumular los formatos de evaluación y, como meta a largo plazo, elaborar un manual explicativo para los docentes sustitutos, desarrollando estrategias de manejo de clases, brindando recomendaciones y describiendo pasos a seguir en un día normal de suplencias.

Finalmente, se podría decir que una buena estrategia de comunicación es clave para tener el éxito que se espera, tanto con los clientes como con los proveedores. Esto garantiza el crecimiento y desarrollo continuo de la empresa confiando en un buen y próspero futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Baruta. (1990) *Aspecto Socio-Demográfico*. Página en Línea de la Alcaldía de Baruta. Extraído el 17 de noviembre de 2010 desde [http://www.alcaldiadebaruta.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=161&Itemid=170](http://www.alcaldiadebaruta.gob.ve/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=161&Itemid=170).

Alcaldía de Baruta. (2009) *Baruta Activará Operativo Vial por Regreso a Clase*. Extraído el 26 de octubre de 2009 desde [http://www.pagos.baruta.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2173:baruta-activara-operativo-vial-por-regreso-a-clases&catid=69:noticias-baruta&Itemid=109&el\\_mcal\\_month=11&el\\_mcal\\_year=2009](http://www.pagos.baruta.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2173:baruta-activara-operativo-vial-por-regreso-a-clases&catid=69:noticias-baruta&Itemid=109&el_mcal_month=11&el_mcal_year=2009).

Alfieri, M.; Apel, J.; González, G.; Letjman, S. y Tomasini, C. (2004). *Organizar y Conducir la Escuela*. Argentina: Paidós SAICF, Segunda Reimpresión.

aSc Horarios (2007) *Manual de AcS Suplencias*. Extraído el 8 de diciembre de 2010 desde [http://www.asctimetables.com/documents/aScTimeTables\\_Substitutions\\_Spanish.pdf](http://www.asctimetables.com/documents/aScTimeTables_Substitutions_Spanish.pdf).

Bedolla Solano, R. (2007) *El Maestro, su papel en la sociedad y rol que desempeña en el ámbito educativo*. PTC de la Licenciatura en Sociología de la Comunicación y Educación. Universidad Autónoma de Guerrero, UAG. Extraído el 21 de julio de 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos62/el-maestro/el-maestro2.shtml>.

Centro Profesional de Suplencias. (2008) *¿Por qué Existe CPS Suplencias?*. Extraído el 14 de noviembre de 2010 desde [http://www.cpsuplencias.com/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=54](http://www.cpsuplencias.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54).

Definición.de. (2008) *Definición de Docente*. Extraído el 21 de julio de 2010 desde <http://definicion.de/docente/>.

Diseño Curricular De La Licenciatura En Educación Mención Educación Integral. (s/f). Extraído el 27 de enero de 2009 desde <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n21/face21-4.pdf>.

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. (2008). *Apuntes Teóricos: Tipos De Investigación*. Extraído el 19 de enero de 2010 desde <http://tecnicasdeinvestigacionuba.blogspot.com/2008/03/apuntes-tericos-tipos-de-investigacin.html>.

Fallon, K. (2.008). *About Substitute Teacher Magazine*. Extraído el 9 de diciembre de 2008 desde [http://www.substituteteachermagazine.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57:about\\_subteachermag&catid=60:permanent&Itemid=28](http://www.substituteteachermagazine.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57:about_subteachermag&catid=60:permanent&Itemid=28).

González, A. (2008, Junio 26) *Octavio de Lamo, Presidente de la Cámara de la Educación Privada*. Extraído el 22 de julio de 2009 desde [http://www.el-nacional.com/www/site/p\\_contenido.php?q=med/33816](http://www.el-nacional.com/www/site/p_contenido.php?q=med/33816).

Good, T. (1996). *Psicología Educativa Contemporánea*. México D.F.: Mc Graw Hill, Quinta Edición.

Hernández, A. (n.d). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa*. Extraído el 27 de octubre de 2009 desde <http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/investigacion/factible.pdf>.

Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, México: Mc Graw Hill.

Herrera, M. (2005) *Todos con la Educación Oficial*. Extraído el 22 de julio de 2009 desde <http://www.cice.org.ve/descargas/Por%20la%20educacion%20nacional%20publica.pdf>.

Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación, Una Comprensión Holística*. Caracas: Quirón. Extraído el 19 de enero de 2008 desde <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html>.

(<http://www.mercadolibre.com.ve/>)

Instituto Nacional de Estadísticas. (2007) *Resumen Estadístico: Venezuela Medición de la Pobreza, según Hogares y Personas, 2.000-2.007*. INE: Método Línea de Ingreso. Extraído el 22 de julio de 2009 desde <http://www.ine.gov.ve/pobreza/LIhogares.asp>.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2008). *Resumen estadístico: Población Total, por Sexo (1.990-2.015)*. INE: Proyecciones de Población. Extraído el 20 de enero de 2008 desde <http://www.ine.gov.ve/demografica/salidadistribucion.asp?Tt=Cuadro201&cuadro=cuadro201>.

Izarra, D., López, I. y Prince, E. (n.d) *El Perfil del Educador*. Extraído el 9 de febrero de 2009 desde <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n21/face21-7.pdf>.

Ley Orgánica de Educación. (2009) Caracas, Venezuela: Comercial RNJ.

Ley Orgánica de Educación. (1980) Caracas, Venezuela: Eduven.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997) Extraído el 3 de febrero de 2010 desde [http://www.analitica.com/Bitblib/congreso\\_venezuela/ley\\_del\\_trabajo.asp#IVc5](http://www.analitica.com/Bitblib/congreso_venezuela/ley_del_trabajo.asp#IVc5).

Logan, D. (2008). *How to Become a Substitute Teacher*. Extraído el 21 de noviembre de 2008 desde [http://www.mahalo.com/How\\_to\\_Become\\_a\\_Substitute\\_Teacher](http://www.mahalo.com/How_to_Become_a_Substitute_Teacher).

Maestr@s X-press (n.d) *Bienvenidos a Maestr@s X-press*. Extraído el 12 de abril de 2009 desde <http://www.maestrosxpress.com/>.

Mercado, S. (1997). *¿Cómo hacer una Tesis?* México D.F.: Limusa, Segunda Edición.

Ministerio de Educación (n.d) *Guía Práctica de Actividades para Niños Preescolares*. Caracas: Representaciones Suazi.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (1998) *Currículo Básico Nacional Introducción Segunda Etapa*. Extraído el 3 de enero de 2009 desde [http://vereda.saber.ula.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T500200001162/7&Nombrebd=vereda](http://vereda.saber.ula.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T500200001162/7&Nombrebd=vereda).

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2002) *Manual de Orientaciones Pedagógicas*. Caracas: Dirección de Educación Preescolar.

Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, A. Husenman, S., Sepúlveda, P. y Mur, I. (1998) *El Plan de Empresa, Cómo planificar la creación de una Empresa*. Colombia: Grupo Editor Alfaomega.

Pereira, F., Ballarín, E., Rosanas, J. y Grandes, M. (2005) *Contabilidad para Dirección*. IESE Business School. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Polo, P. (2007) Será difícil controlar la Inflación. *Portafolio de Inversiones*. Vol. 13 N° 4, Venezuela.

Professional Development Academy (2009) *Substitute Teacher Training*. Extraído el 10 de abril de 2009 desde <https://pdlearning.org/info.php?func=full&courseid=1>.

Prensa Web RNV. (2009) *Proyecto de Ley de Educación no prevé eliminar Educación Privada*. Extraído el 22 de julio de 2009 desde <http://anzoateguivive.com/2009/07/02/proyecto-de-ley-de-educacin-no-prev-eliminar-educacin-privada/>.

Revista Producto (n.d) *La Nueva Era del Mercadeo*. Extraído el 22 de julio de 2009 desde <http://www.producto.com.ve/articulo.php?art=145&edi=22>.

RNV / MinCI. (2009) Salario mínimo se ubica en 967,50 bolívares fuertes. *Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información*.



Extraído el 21 de enero de 2009 desde [http://www.minci.gob.ve/noticias/1/191569/salario\\_minimo\\_se.html](http://www.minci.gob.ve/noticias/1/191569/salario_minimo_se.html)

Rodríguez, P. (2008). *Escuelas Privadas Crecieron Más*. Extraído el 19 de noviembre de 2008 desde [http://caracas.eluniversal.com/2008/09/15/ccs\\_art\\_escuelas-privadas-cr\\_1041651.shtml](http://caracas.eluniversal.com/2008/09/15/ccs_art_escuelas-privadas-cr_1041651.shtml).

RRPPNet. (2008) *Técnicas de Recolección de Datos*. Extraído el 29 de enero de 2009 desde <http://www.rrppnet.com.ar/focusgroups.htm>.

Sánchez-Tabernero, A. (2000) *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. España: Ediciones Cátedra.

Sanger, S. (2006) *Union City Board of Education. Substitute Teachers' Handbook*. Extraído el 9 de diciembre de 2008 desde [http://www.union-city-nj.org/uploads/staff\\_resources/SubstituteTeacherHandbook.pdf](http://www.union-city-nj.org/uploads/staff_resources/SubstituteTeacherHandbook.pdf).

SENIAT (2007) *Facturación en Serie*. Extraído el 12 de febrero de 2010 desde [http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR\\_CONTENTIDO\\_SENIAT/02NORMATIVA\\_LEGAL/2.6DOCTRINA/CRITERIOS\\_IVA\\_02\\_FACTURACION\\_EN\\_SERIE.pdf](http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENTIDO_SENIAT/02NORMATIVA_LEGAL/2.6DOCTRINA/CRITERIOS_IVA_02_FACTURACION_EN_SERIE.pdf)

Sensagent. (2009) *Sustituto*. Extraído el 21 de julio de 2009 desde <http://diccionario.sensagent.com/sustituto/es-es/>.

Sturgeon, R. (1994). *Substitute Teaching: Tricks of the Trade. Prelude: The Advantages of being a Substitute Teacher*. G&S Publishing. Extraído el 16 de noviembre de 2008 desde <http://www.qnet.com/~rsturgn/advntgs.htm> .

Substitute Teacher Service, Inc. (2008). *About STS*. Extraído el 16 de noviembre de 2008 desde <http://www.thesubservice.com/about.htm>.

TeacherVision (2009) *Substitute Teacher Resources*. Extraído el 10 de abril de 2009 desde <http://www.teachervision.fen.com/classroom-management/resource/6284.html>.

Últimas Noticias. (2008) *Ni para remedio se consigue cupo en Colegios Privados*. Extraído el 22 de julio de 2009 desde <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=25829>.

Universidad Nacional Abierta (2007) *Resumen de Normas para la Presentación de Trabajos Escritos*. Normas APA. Venezuela: Comisión Académica e Investigación.

Vainrub, R. (2005) *Convertir sueños en realidades una Guía para Emprendedores*. Venezuela: Ediciones IESA.




Venelogía. (2010) *Inflación en Venezuela (2009) cerró con 25,1%*. Extraído el 19 de enero de 2010 desde <http://www.venelogia.com/archivos/3570/>.

Venezuela Virtual. (2000) *Ciudades/Caracas Datos Generales*. Extraído el 20 de enero de 2009 desde <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/000/002/007.html>.

# ANEXOS

## Anexo A

### **Substitute Teacher's Survival Kit**

<input checked="" type="checkbox"/> What to do about . . .	<input checked="" type="checkbox"/> Where to find . . .
Attendance	Lesson plans
Homework	Grade book
Tardiness	Class list
Equipment	Teacher's manuals
 	Forms
Discipline	Chalk, markers, paper, pencils 

© Prentice-Hall, Inc. All rights reserved.

## **Substitute Teacher Feedback**

Substitute Teacher Feedback		
Period	Time	Comments
Homeroom		
1st		
2nd		
3rd		
4th		
5th		
6th		
7th		
8th		
Lunch		

**Classroom  
Form**

© Prentice-Hall, Inc. All rights reserved.

Classroom Teacher \_\_\_\_\_

Substitute Teacher \_\_\_\_\_

## Substitute Teacher Information

Dear Substitute,  
I hope your day goes well! Here is all the information you will need.

<p>..... <b>Contacts</b> .....</p> <p>Principal: _____</p> <p>Secretary: _____</p> <p>Custodian: _____</p> <p>Nurse: _____</p> <p>..... <b>Locations</b> .....</p> <p>Teachers' Lounge: _____</p> <p>Custodian's Room: _____</p> <p>Audio Visual Equipment: _____</p> <p>School Supplies: _____</p> <p>..... <b>Emergency Drills</b> .....</p> <p><b>Fire Drill</b> What to do: _____</p> <p>_____</p> <p><b>Other Emergency Drill</b> What to do: _____</p> <p>_____</p> <p><b>Other</b> _____ _____</p>
---

Anexo D

Centro Profesional de Maestros Suplentes

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Se propone crear un centro profesional que facilite el trabajo de las instituciones educativas privadas en la búsqueda de personal preparado, para asumir el control de un aula con alumnos, en caso de ausencias de sus docentes. Para esto, se constituirá un centro en el que se realizarán las entrevistas de los especialistas que se quieran dedicar a ser maestros sustitutos, se preste atención personalizada y clases abiertas; y se diseñará una página Web que ayude a las escuelas a solicitar los servicios de nuestro personal y evaluarlo, también, contiene la base de datos de los inscritos y contratados.