

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EDUCATIVO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR, CHICLAYO 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Katherin Estefani Ramirez Garcia
Marcela Alessandra Lora Castro

Chiclayo, 09 de julio de 2018

Información General

1. Facultad y Escuela: Ciencias empresariales y Escuela de Administración de Empresas

2. Título del Informe de tesis: **Autoevaluación de la calidad del servicio educativo en una Institución Educativa Particular, Chiclayo 2017**

3. Autor(a) y firma:

Marcela Alessandra Lora Castro

Katherin Estefani Ramirez Garcia

4. Asesor(a) y firma:

Mgtr. Luis Augusto Angulo Bustíos

5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social

6. Fecha de presentación: 09 de Julio del 2018

**AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EDUCATIVO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR, CHICLAYO 2017**

POR:

**Marcela Alessandra Lora Castro
Katherin Estefani Ramirez Garcia**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

(Mgtr., Marco Arbulú Ballesteros)

Presidente de Jurado

(Ing., Martín Mares Ruíz)

Secretario de Jurado

(Mgtr., Luis Augusto Angulo Bustíos)

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

Dedicatoria

A mis padres, a quienes admiro con inmensa gratitud por su amor y ayuda para conmigo al brindarme educación, el cual me permitió culminar mi meta y objetivo trazado: ser profesional.

A mi hermano, por ser el motivo para mejorar día a día y por el gran amor que siempre me brinda.

Marcela Alessandra Lora C.

A Dios, por permitirme alcanzar la etapa más importante de mi formación profesional.

A mis padres, quienes me acompañaron en toda esta etapa de mi vida profesional y por demostrarme su cariño y comprensión.

A mi hermana, a quien amo y valoro por compartir momentos significativos para mí.

Katherin Estefani Ramirez G.

Agradecimiento

Damos gracias a Dios, por permitirnos culminar con orgullo y satisfacción la presente investigación y carrera profesional.

Especial agradecimiento al Rvdo. Marcial Banda Rafael y Lic. William Morales Vásquez por aceptarnos desarrollar esta investigación en la institución y brindarnos su tiempo, dedicación, comprensión y cooperación en todo el proceso.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros asesores, el Mgtr. Luis Augusto Angulo Bustíos junto a la Dra. Fiorela Anaí Fernández Otoyá, por la capacidad de guiarnos, brindar sus conocimientos y motivación en el desarrollo de la investigación y formación como investigadores.

Resumen y palabras clave

La presente investigación, parte de la ausencia de un sistema de gestión de calidad en la I.E.P. El Nazareno, así mismo, se diagnosticó la gestión actual mediante las dimensiones del Modelo EFQM de Excelencia, y, esto permitirá mejorar el servicio brindado en términos de valor agregado, en donde, se promueva una planificación propuesta por el directivo en función de las necesidades demandadas por la sociedad. Teniendo como objetivo principal, el determinar el nivel de la calidad del servicio educativo basado en el Modelo EFQM de Excelencia en la I.E.P. El Nazareno. La metodología es de carácter cualitativo-cuantitativo y las técnicas de recolección de datos están basadas en el FODA realizado por el director y promotor, y encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, las cuales fueron validadas por especialistas procedentes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Los resultados obtenidos, muestra que la estructura del modelo se puede adaptar fácilmente en la institución, y, permite realizar estrategias, orientadas a la mejora continua.

Se concluye que la institución presenta un nivel medio de calidad, en cuanto al servicio que brinda y se adecua al Modelo EFQM de Excelencia.

Palabras clave: Gestión, Modelo EFQM de Excelencia, Servicio.

Abstract and keywords

The present investigation, part of the absence of quality management system in the I.E.P. El Nazareno, likewise, the current management was diagnosed by means of the dimensions of the EFM Model of Excellence, and, this will allow to improve the service offered in terms of added value, where, a plan proposed by the manager is promoted according to the needs demanded by society. Having as main objective, the determination of the level of the quality of the educational service based on the EFMQ Model of Excellence is qualitative-quantitative and the data collection techniques are based on the swot carried out by the director and promoter, and surveys of teachers, students and parents, which were validated by specialists from the Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. The results obtained show the structure of the model can be easily adapted in the institution and allows strategies to be carried out, aimed at continuous improvement.

It is concluded that the institution present a medium level of quality, in terms of the service it provides and is adapted to the EFM Model of Excellence.

Keywords: Management, EFQM Model of Excellence, Service.

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento.....	5
Resumen y palabras clave	6
Abstract and keywords	7
I. Introducción.....	11
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes del problema.....	13
2.2. Bases teórico científicas	15
III. Metodología.....	21
3.1. Tipo y nivel de investigación	21
3.2. Diseño de investigación	21
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Criterios de selección	25
3.5. Operacionalización de variables.....	26
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.7. Procedimientos	30
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	30
3.9. Matriz de consistencia	31
3.10. Consideraciones éticas.....	33
IV. Resultados y discusión	34
V. Conclusiones	41
VI. Recomendaciones	42
VII. Lista de Referencias	43
VIII. Anexos.....	45

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de cuatro Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad Total..	17
Tabla 2: Total de estudiantes.....	22
Tabla 3: Unidad de análisis	23
Tabla 4: Total de docentes.....	23
Tabla 5: Total de auxiliares	24
Tabla 6: Total de personal administrativo	24
Tabla 7: Total de personal de limpieza y servicio.....	25
Tabla 8: Operacionalización de variables	27
Tabla 9: Matriz de consistencia	32
Tabla 10: Criterio N° 1 – Liderazgo	51
Tabla 11: Criterio N° 2 – Personas	53
Tabla 12: Criterio N° 3 – Política y estrategia	54
Tabla 13: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos.....	55
Tabla 14: Criterio N° 5 – Procesos	56
Tabla 15: Criterio N° 6 – Resultados en las personas	57
Tabla 16: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes	58
Tabla 17: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad	59
Tabla 18: Criterio N° 9 – Resultados clave	60
Tabla 19: Criterio N° 1 – Liderazgo	61
Tabla 20: Criterio N° 2 – Personas	62
Tabla 21: Criterio N° 3 – Política y estrategia	63
Tabla 22: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos	64
Tabla 23: Criterio N° 5 – Procesos	65
Tabla 24: Criterio N° 6 – Resultados en las personas	66
Tabla 25: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes.....	67
Tabla 26: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad	71
Tabla 27: Criterio N° 9 – Resultados clave	73
Tabla 28: Modelo EFQM de Excelencia	83

Índice de figuras

Figura 1: Estructura del modelo efqm de excelencia	45
Figura 3: Criterio N° 1 – Liderazgo	74
Figura 4: Criterio N° 2 – Personas	75
Figura 5: Criterio N° 2 – Personas	75
Figura 6: Criterio N° 3 – Política y estrategia	76
Figura 7: Criterio N° 3 – Política y estrategia	76
Figura 8: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos	77
Figura 9: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos.....	77
Figura 10: Criterio N° 5 – procesos	78
Figura 11: Criterio N° 5 – Procesos	78
Figura 12: Criterio N° 6 – Resultados en las personas	79
Figura 13: Criterio N° 6 – Resultados en las personas	79
Figura 14: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes.....	80
Figura 15: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes.....	80
Figura 16: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad	81
Figura 17: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad	81
Figura 18: Criterio N° 9 – Resultados clave.....	82
Figura 19: Criterio N° 9 – Resultados clave.....	82

I. Introducción

De acuerdo al Diario BBC Mundo (2016), América Latina tiene series deficiencias en el rendimiento académico y esa realidad se verifica año tras año en los informes que se realizan sobre el tema. En Perú, los estudiantes de 15 años, no superaron el promedio establecido por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), como en lectura (60%) y ciencia (68,5%), sin embargo, en matemáticas se alcanzó el peor rendimiento (74,6%).

El Diario La República (2017), detalló los resultados de la ECE de Lambayeque, en el curso de matemáticas, el 35,8% de segundo y cuarto grado de primaria alcanzó un rendimiento satisfactorio, mientras que, en el área de comunicación, el 48,3% comprenden lo que leen. Respecto a secundaria, los alumnos registraron un 11,2% en matemáticas y un 13,7% en comprensión lectora.

La presente investigación se realizó en la Institución Educativa Participar (I.E.P.) El Nazareno, ubicada en Av. Luis Gonzáles #1094 y Ca. Las Moras #452. Dedicada al servicio de Educación Básica Regular (EBR), teniendo como niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Además, brinda talleres de inglés, computación, música y educación artística. Así mismo, está administrado por la Asociación Iglesia del Nazareno de la República del Perú y se sustenta en los principios fundamentales del mensaje evangélico.

Los problemas detectados en la institución, en el contexto interno, se da la necesidad de mejorar el servicio educativo, teniendo en cuenta los procesos de enseñanza y aprendizaje, como también, la falta de identificación de algunos docentes con la institución, infraestructura que no permite al estudiante tener más espacio durante el recreo y en las aulas, ausencia de áreas verdes y cancha de fútbol, y poca comunicación entre directivo con docentes y padres de familia. Desde el ámbito externo, se busca implementar la acreditación para mejorar y responder ante dichas necesidades, y verificar el logro de los estándares de calidad.

Es por ello, que se planteó la siguiente interrogante: ¿En qué nivel se encuentra la calidad del servicio educativo en la I.E.P. El Nazareno, Chiclayo 2017?

Lo que se pretende es determinar el nivel de la calidad del servicio educativo basado en el Modelo EFQM de Excelencia en la I.E.P. El Nazareno, trazándonos como objetivos específicos, el determinar el nivel de agentes facilitadores de la calidad del servicio según el

Modelo EFQM de Excelencia y determinar el nivel de agentes de resultados según el Modelo EFQM de Excelencia.

La investigación es relevante porque contribuirá a identificar problemas de esta índole para mejorar la calidad educativa y fomentar el estudio a temas de calidad que no es muy usado, ver las bondades del respectivo modelo en la realidad peruana y por qué es usado en otros países. Por otra parte, en el ámbito empírico, se aportará conocimientos sobre la realidad de la educación y parámetros en las que se basa la calidad en el servicio educativo. Finalmente, en el aspecto social, permitirá identificar la posición de calidad para que los jóvenes reciban una educación con mejores estándares, impulsando su participación activa en las diversas actividades. El Modelo EFQM de Excelencia es aplicado en el Colegio Turicará – Piura, lo que permitirá difundir el modelo para mejorar la calidad educativa en nuestro país.

La metodología empleada, tiene un enfoque mixto de alcance descriptivo y de tipo transversal. La recolección de datos se obtuvo mediante la aplicación de FODA realizado al director y promotor, y encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia.

La estructura de la investigación es la que sigue: Capítulo I, presenta la introducción. En el Capítulo II, se desarrolló brevemente el marco teórico; en el siguiente apartado, incluye la metodología. Los resultados y la discusión, se encontrará en el Capítulo IV. Después, de obtener esos datos, se dará paso al desarrollo de conclusiones y recomendaciones del estudio, que será detallado en el Capítulo V y VI. Las referencias se presentan en el Capítulo VII, complementamos con los Anexos en el Capítulo VIII.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Moreno (2016), en su investigación *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia efqm para valorar la calidad de la gestión en la institución educativa N° 80313 “Victor Raúl Haya de la Torre” de Huayobamba*, tuvo como objetivo proponer y aplicar el modelo de evaluación basado en el modelo de excelencia EFQM en la valoración de la calidad de la gestión en la institución objeto de estudio y se utilizó como diseño el pre experimental. Los métodos empleados fueron: analítico – sintético (procesamiento de información), inductivo – deductivo (aplicación de contenidos teóricos). Los resultados encontrados señalan que, el nivel de calidad de la gestión es deficiente. Esta situación ocurre según Farro (2004:37, citado por el autor) por la existencia de una serie de factores que imposibilitan el éxito de la implementación del modelo EFQM, entre ellos destacan lo siguiente: “falta de liderazgo, bajo conocimiento del modelo EFQM, incapacidad para cambiar la cultura organizacional, fallas de planificación, falta de educación y entrenamiento continuo, incapacidad para desarrollar una organización centrada en el aprendizaje, estructura organizacional incompatible, recursos escasos, sistema de incentivos inapropiados, aplicación de programas estándar sin adaptar a la organización, técnicas ineficaces de medición y problemas de acceso de datos y resultados, enfoque de corto plazo, atención inadecuada de clientes internos y externos, uso incorrecto del empowerment y el trabajo en equipo”.

Zárate (213), en su investigación *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga – Ayacucho, 2011*, cuyo objetivo fue estudiar el nivel de calidad que ha logrado la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao en la Gestión Institucional. Se utilizó el método descriptivo simple y el modelo EFQM adaptado al Perú por Francisco Farro Custodio. Los resultados a los que llegó, muestran que no están logrando aun los estándares mínimos de calidad establecidos por el respectivo modelo, porque de los 9 factores evaluados, 7 son calificados como insatisfactorios y 2 como malos, teniendo un resultado no alentador de eficiencia debido que en la institución no se ha hecho uso adecuado de los recursos tanto humanos, económicos como materiales; mientras que, el nivel de eficacia es bajo porque no han logrado cumplir sus objetivos y metas. Y finalmente, la efectividad de la

gestión es baja, y eso indica que existe insatisfacción tanto de estudiantes como personal de la institución y no se logra satisfacer las demandas planteadas por la sociedad.

Castillo y Leyva (2014), en su investigación *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*, se planteó como objetivo diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación. Se utilizó el método de la encuesta y el modelo teórico sobre las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación básica. Por lo tanto, los resultados muestran que, los directivos y docentes, deben contar con la capacidad de liderazgo manifestado en lo pedagógico, proactivo, gerencial y democrático; comunicación en saber escuchar, optimizar las relaciones humanas y la toma de decisiones concertadas; gestión en lo institucional, pedagógico, curricular, administrativo y conocedor de normas; resolución de problemas por su capacidad de resolver conflictos y problemas institucionales; investigador e innovador mediante los cambios institucionales, gestión de proyectos de innovación y emprendimiento y uso de las TIC; relaciones interpersonales reflejado en un buen clima institucional con habilidades sociales, asertivo, empático, motivador y solidario; y, trabajo en equipo manifestado en la distribución de tareas, delegación de funciones y la confianza en cada trabajador.

Sandoval (2014), en su investigación *Modelo de evaluación basado en la calidad total para valorar la calidad educativa en la educación básica*, se planteó como objetivo el demostrar que la propuesta y aplicación del modelo de evaluación basado en la calidad total permite valorar la calidad educativa en la Institución Educativa Pública N° 81002 “Javier Heraud”. La investigación fue de carácter descriptivo, cuya muestra fue por 324 integrantes de la institución. Los resultados a los que llegó el autor, existe una baja satisfacción en estudiantes y padres de familia por el deficiente servicio que reciben y baja calidad de la dirección del aprendizaje lo que se complementa con la apreciación más técnica de los docentes por el grado de formación que tienen. Se apreció que el factor liderazgo es insuficiente y los docentes lo consideran como medio, por lo que permitió identificar problemas de liderazgo y que esto a la vez estaría afectando a la calidad educativa. En cuanto, al factor de gestión del talento humano, los estudiantes lo valorizaron como insuficiente, mientras que docentes fue regular, y esto muestra una

insatisfacción por las condiciones pedagógicas que se brinda en estudiantes y una preocupación en la formación que es responsabilidad del docente e institución.

2.2. Bases teórico científicas

Senlle y Gutiérrez (2005), definen la calidad como “un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente. Por otra parte, la calidad lo hacen las personas, tanto directivos, técnicos, administrativos, como docentes, quienes haciendo el uso y aplicación de las técnicas actuales de la calidad para que puedan aplicarlas mejorando permanentemente su gestión. Incluso los alumnos y sus padres son actores de un sistema de calidad”.

Por otra parte, SINEACE (2016), refiere que la OREALC/UNESCO concibe la calidad en educación como “un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente, y gracias a ella crezca y se fortalezca como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y cultura. A su vez, reconoce que, si bien la calidad educativa es una aspiración común, existe una diversidad de significados”.

De acuerdo con, Senlle y Gutiérrez (2005), “la prestación de un servicio tiende a satisfacer las expectativas de los clientes, por ejemplo, el alumno es el cliente primario de la educación, en segundo lugar, la familia. Los niños son clientes y sus padres tienden a ser clientes solidarios porque expresan sus deseos y expectativas que desean alcanzar plenamente por la educación”.

“En la primera educación, hay cierta toma de poder del Estado, quien decide qué tipo de conocimientos básicos y elementales deben tener los educandos, los cuales tienen que aprender a “saber ser” y a “saber hacer”, tienen que desarrollarse y crecer como personas a la vez que aprender una serie de conocimientos y habilidades que les prepararán para su vida futura dentro de la sociedad. Los adolescentes tienen más autonomía, dada por sus familiares y por su conocimiento de la interacción social, tienen un criterio más selectivo como clientes, que se acrecienta con el paso del tiempo y la llegada de la juventud. El cliente terciario, la sociedad, tiene un conjunto de necesidades y expectativas que “deben” ser cubiertas; decimos deben, ya que de ellas dependen los elementos sustanciales para la vida y hacer de la propia sociedad”.

Para evaluar el desempeño de la organización, se han desarrollado muchos modelos de gestión y es por ello que Nieto y McDonnell (2006), realizan un análisis comparativo de cuatro Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad Total (ver Tabla 1).

Tabla 1: Análisis de cuatro Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad Total

MODELO	VISIÓN	ENFOQUE	SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN	CRITERIOS	CONCEPTOS
EFQM de Excelencia (1992)	El rendimiento, clientes, personas y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos	En determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados	ELEMENTOS Enfoque, Estrategia y Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo . Personas . Políticas y estrategia . Alianzas y recursos . Procesos . Resultados en los clientes . Resultados en las personas . Resultados en la sociedad . Resultados clave 	Orientación en los resultados
					Orientación hacia el cliente
					Liderazgo y coherencia con los objetivos
					Dirección por procesos y hechos
					Desarrollo e implicación del personal
					Aprendizaje, innovación y mejora continua
					Desarrollo de alianzas y asociaciones
					Responsabilidad social
Gerencial de Deming (1951)	Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación práctica de gestión de procesos	Basado en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o de mejora continua	Sus criterios están en la misma dirección del EFQM e Iberoamericano	<ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo visionario . Cooperación interna y externa . Aprendizaje . Gestión de proceso . Mejora continua . Satisfacción del empleado . Satisfacción del cliente 	Crear y difundir visión, propósito y misión
					Aprender y adoptar la nueva filosofía
					Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios
					Instituir la capacitación en el trabajo
					Enseñar e instituir el liderazgo
					Desterrar el temor, generar el clima para la innovación
					Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales
					Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento
					Emprender acciones para alcanzar la transformación

MODELO	VISIÓN	ENFOQUE	SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN	CRITERIOS	CONCEPTOS
Iberoamericano de Excelencia (1999)	Resultados excelentes se persiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados	Basado en resultados, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados	Elementos Enfoque, Desarrollo, Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo y estilo de dirección . Desarrollo de las personas . Política y estrategia . Asociados y recursos . Clientes . Resultados en los clientes . Resultados en las personas . Resultados en la sociedad . Resultados globales 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación en los resultados Orientación hacia el cliente Liderazgo y coherencia con los objetivos Dirección por procesos y hechos Desarrollo e implicación del personal Aprendizaje, innovación y mejora continua Desarrollo de alianzas y asociaciones Responsabilidad social
Malcom Baldrige (1987)	Basado en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado	Fundamento en el liderazgo hacia cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking	Elementos Estrategia, Despliegue, Revisión	<ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo . Planificación estratégica . Enfoque en el cliente y en el mercado . Dimensión, análisis y dirección del conocimiento . Enfoque en los recursos humanos . Dirección de procesos . Resultados económicos y empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en los resultados y en la creación de valor Excelencia enfocada hacia el cliente Visión de liderazgo Dirección por hechos Valoración de los empleados y de los socios Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua Desarrollo de las asociaciones Responsabilidad social y buen hacer ciudadano Agilidad y respuestas rápidas Enfoque en el futuro Perspectiva en sistemas

Fuente: Nieto y McDonnell (2006)

Elaboración: Propia

Hides, Davies y Jackson (2004), refieren que “el éxito del Modelo Baldrige, formado en Estados Unidos y del premio Deming con origen en Japón alentó la formación de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en 1988. Los 14 fundadores de EFQM fueron todos los presidentes de organizaciones de talla mundial que representan una serie de diferentes mercados y fueron respaldados por la Comisión Europea”.

Modelo EFQM son las siglas de European Foundation for Quality Management, cuyo significado en español es Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Martínez (2008), indica que “este modelo se basa en la orientación a resultados, y está enfocada en el cliente. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales. La aplicación del modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados de una organización, y establecer un diagnóstico de su situación. Además, este modelo es en sí mismo una herramienta de mejora, porque después de aplicarlo, la organización puede establecer líneas de mejora continua que pueden integrarse en el plan de calidad del centro. Los planes de mejora deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos”.

Flores, Marín, Fernández, Aizpún y Marrón (2001), señalan que “la base del modelo es la autoevaluación, que constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace posible la comprobación de su grado por proceso”.

Pero, Martínez (2008), informa que, como elemento diagnóstico, “la autoevaluación mediante el modelo EFQM en sí misma no es una mejora, ya que no supone una actuación de mejora en las diferentes debilidades encontradas en una organización, por lo que es necesario completar el trabajo realizado mediante la definición y la implantación de acciones y medidas correctoras, que han de surgir del trabajo desarrollado por grupos de mejora constituidos en la organización implicada en el proyecto”.

La estructura del Modelo EFQM se fundamenta en la participación de todos sus miembros y requiere un liderazgo que motive el cumplimiento de las políticas y estrategias, como también, permite que sea utilizada por cualquier tipo de organización y está basado en nueve criterios (ver Anexo 1).

Los Agentes Facilitadores están comprendidos por:

Liderazgo: “Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores y reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados” (Fernández, 2002).

Personas: “Se determina un perfil laboral y personal para todos los empleados de acuerdo con la política y estrategia elegidas” (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2001). Por otra parte, Castilla y Ruiz (2008), señalan que “las personas son el activo más valioso en la organización. Las empresas deben prestar cada vez más atención a los valores compartidos, promoviendo un ambiente de confianza, asunción de responsabilidad y desarrollo personal”.

Política y estrategia: “Refleja cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo en sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora en las mismas. Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada” (Flores, Marín, Aizpún y Marrón).

Alianzas y recursos: “Actualmente se están evaluando la cooperación con socios comerciales externos (por ejemplo, consultores, proveedores, etc.)”. (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2001).

Procesos: “Los procesos decisivos para el éxito de la organización han sido identificados y descritos” (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2001). Pero, Castilla y Ruiz (2008), refieren que “la excelente organización gestiona actividades como procesos. Los propietarios están específicamente identificados y definidos. Las actividades relacionadas con la mejora del proceso se llevan a cabo siguiendo un sistema de gestión de la calidad”.

Los Agentes Resultados se forma a partir de:

Resultados de las personas: “Se han definido las condiciones que crean la satisfacción del empleado” (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2001).

Resultado del cliente: “Se han definido las condiciones que crean la satisfacción del cliente/usuario” (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2001).

Resultado en la sociedad: “Son los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno particular: medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos al personal del centro” (Flores, Marín, Aizpún y Marrón, 2001).

Resultados clave: “Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a los objetivos financieros como a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información” (Fernández, 2002).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque: Mixto, porque es de carácter cuantitativo, teniendo un tratamiento estadístico, y, cualitativo por el uso de una técnica para conocer las preferencias y percepciones de los participantes.

Enfoque cuantitativo: La técnica de recolección de datos fue a través de una encuesta con preguntas estructuradas, que consta de 141 preguntas tomadas de Gonzáles (2010), así mismo, este cuestionario, se adaptó a la realidad de la I.E.P. El Nazareno, y se validó con los especialistas: Mgtr. Nemecio Núñez Rojas, Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova y Lic. Fabiola Egle Correa.

Enfoque cualitativo: Se realizó un taller a través de un FODA participativo, con el objetivo que el director y promotor realicen un diagnóstico de la situación de la referida institución, basado en las dimensiones del Modelo EFQM de Excelencia.

Tipo: Básica, porque es una propuesta realizada a los directivos de la institución, quienes tienen la iniciativa de aplicar un modelo de calidad.

Nivel: Descriptivo, porque permitió realizar un diagnóstico de la situación de la institución, con el fin de analizar e identificar los procesos que se involucra.

3.2. Diseño de investigación

La investigación es no experimental porque ha sido necesario asistir a la institución con frecuencia, con el objetivo de obtener datos y posteriormente analizarlo, evitando cualquier alteración y manipulación de ello.

Transversal, porque se recolectaron los datos para el periodo 2016 – 2017, en un solo momento en función a las nueve dimensiones del Modelo EFQM de Excelencia.

Prospectivo, por motivo que la obtención de los datos es posterior al inicio de la investigación.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población será censal y no va a contar con muestra y muestreo.

3.3.1. Estudiantes

Como población para la investigación, se contará con los estudiantes de nivel secundario de la I.E.P. El Nazareno, para lo cual se obtuvo un total de 623 estudiantes de los tres niveles, que conforman la plana estudiantil de la respectiva institución. En la Tabla 2, muestra cómo está conformada la población:

Tabla 2: Total de estudiantes

N° de estudiantes		
Inicial	86	14%
Primaria	259	42%
Secundaria	278	45%
Total	623	100%

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

De este total, sólo se tomó en cuenta a los estudiantes que están en 3ro a 5to del año de secundaria, priorizando criterios como: experiencia porque indica un nivel de satisfacción con la institución, con el objetivo que no responda de manera subjetiva, y finalmente, se tiene a la edad, es decir, debe contar con la suficiente madurez para responder la encuesta sobre su nivel de satisfacción con la institución:

Tabla 3: Unidad de análisis

Grado y sección	N° de estudiantes	Total por grado
3° A	29	53
3° B	24	
4° A	21	45
4° B	24	
5° A	28	74
5° B	26	
5° C	20	
Total		172

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

En la Tabla 3, se observa que el total de estudiantes de 3ro a 5to de nivel secundario es de 172, considerando a la muestra como el total de la población por tal motivo se realiza un censo. Las limitaciones que se presentó durante la aplicación de la encuesta, es que sólo asistieron 150 estudiantes de los tres niveles.

3.3.2. Docentes

Como población de docentes, se tiene a 43 personas, tanto de inicial, primaria y secundaria; considerando a la muestra como el total de la población. La siguiente tabla se detalla el total de docentes:

De este total de docentes mostrada en la Tabla 4, se ha priorizado como criterio la disponibilidad para brindar información mediante la encuesta aplicada. En el desarrollo de la encuesta, sólo se ha podido encuestar a 30 de ellos.

Tabla 4: Total de docentes

N° de docentes		
Inicial	5	12%
Primaria	16	37%
Secundaria	22	51%
Total	43	100%

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

3.3.3. Auxiliares

En la respectiva tabla, se puede observar que, el total de auxiliares de los tres niveles está formado por 9 colaboradores, así mismo, se considera a la muestra como el total de la población.

Tabla 5: Total de auxiliares

N° de auxiliares		
Inicial	5	56%
Primaria	3	33%
Secundaria	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

Como unidad de análisis del respectivo cuadro, se ha priorizado como criterio: experiencia en temas educativos y conocimiento en la gestión de la institución, por lo tanto, no se cumple con los respectivos criterios.

3.3.4. Personal administrativo

Formada por 6 colaboradores que pertenecen al área administrativo, así mismo, se considera a la muestra como el total de la población y un muestreo no probabilístico.

De la Tabla 6, sólo se ha tomado en cuenta al director y promotor, priorizando como criterios: grado de responsabilidad, porque asumen la gestión y funcionamiento de la institución, mediante la información transparente y orientada a resultados; como también, el liderazgo ejercido, garantizando la mejora de los aprendizajes y calidad del servicio brindado, así mismo, las condiciones de trabajo; y finalmente, el grado de compromiso en el aprendizaje de calidad en estudiantes de los tres niveles de educación básica.

Tabla 6: Total de personal administrativo

N° de personal administrativo		
Secretaria	2	33%
Contador	1	17%
Tesorería	1	17%
Promotor	1	17%
Director	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

3.3.5. Personal de limpieza y servicio

En la siguiente tabla, se puede apreciar que 5 colaboradores forman parte del total de personal de limpieza y servicio, como también, se considera a la muestra como el total de la población.

Tabla 7: Total de personal de limpieza y servicio

N° de personal de limpieza y servicio		
Guardianía	2	40%
Fotocopiado	1	20%
Psicólogo	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Datos de la I.E.P. El Nazareno

Elaboración: Propia

De este total, se ha priorizado como criterios: orden jerárquico, funciones y conocimientos en la gestión administrativa de la institución.

3.3.6. Padres de familia

La institución, no cuenta con una cifra exacta del total de padres nazareno. De acuerdo a la accesibilidad, se logró encuestar a 73 padres de familia y se identificó que sus hijos se encuentran entre 3ro a 5to grado de secundaria. El muestreo es no probabilístico.

3.4. Criterios de selección

El presente estudio conformará una población de estudiantes que cursan 3ro a 5to grado de secundaria, que presente un grado de madurez acorde a la investigación, experiencia y edad.

También, se incluye a aquellos padres de familia que sus hijos se encuentren entre 3ro a 5to grado de secundaria.

Se consideró al director y promotor por ser los responsables de la gestión y administración de la institución, capacidad de tomar decisiones y el de asignar actividades, fortalecer la participación de la comunidad educativa, y sensibilizar y comprometer al personal para mejorar la calidad del servicio brindado a clientes y/o usuarios.

Sin embargo, no se incluyó a auxiliares, personal de limpieza y servicio, por la falta de conocimiento de la gestión del directivo.

Finalmente, se aplicó el instrumento sólo a aquellos docentes que mostraron interés al estudio y su disponibilidad de tiempo.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 8: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES		ITEMS PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN
Calidad del servicio educativo	Herramienta de autoevaluación de toda la organización para conocer su progreso hacia la excelencia a partir de analizar puntos fuertes y puntos débiles. (Galván & Martínez, 2012)	LIDERAZGO	1a	Los líderes de la entidad desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	2, 4 y 15	ESCALA LIKERT Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
			1b	El líder define, supervisa, revisa e impulsa tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	1, 5, 7, 12, 14	
			1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externo.	6, 9	
			1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	3, 8, 16	
			1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	10, 11, 13	
		POLITICA Y ESTRATEGIA	2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	1	
			2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	4, 5, 7, 8	
			2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	6, 9, 10	
			2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	2, 3, 9	
		PERSONAS	3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	1, 6, 12, 13	
			3b	Se desarrolla en conocimiento y las capacidades de las personas.	3, 7, 10, 15	
			3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	2, 4, 5, 9	
			3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	11, 14	
			3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	8, 16	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	
		ALIANZAS Y RECURSOS	4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	5, 16	
			4b	Gestión de los recursos económicos-financieros para asegurar un éxito sostenido.	3, 4, 8, 10, 15	
			4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	1, 2, 6, 7, 9, 13	
			4d	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	12	
			4e	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar un eficaz toma de decisiones y construir la capacidad de la organización.	11, 14	
		PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 12	
			5b	Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	4, 6, 7, 10	
			5c	Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	17, 18	
			5d	Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.	13, 14, 19	
			5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	15, 16	
		RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6a	Percepciones.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 14	
			6b	Indicadores de rendimiento.	5, 10, 12, 13, 15, 16	
		RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7a	Percepciones.	1, 2, 3, 7, 10, 14, 15, 16	
			7b	Indicadores de rendimiento.	4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13	
		RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8a	Percepciones.	1, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16	
			8b	Indicadores de rendimiento.	2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 14	
		RESULTADOS CLAVE	9a	Resultados clave de la actividad.	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16	
			9b	Indicadores clave de rendimiento de la actividad.	2, 4, 11, 12, 13, 14, 15	

Fuente: García (2013), a partir del EFQM (2012)

Elaboración: Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El modelo que se emplea en la investigación es European Foundation for Quality Management (EFQM), que resulta útil para la mejora continua de su gestión y resultados. El modelo cuenta con cinco agentes facilitadores y cuatro agentes resultados. Para esta investigación, se empleó dos tipos de recolección de datos:

Fuentes primarias: Se consideró la encuesta, que es un proceso estandarizado con preguntas a profundidad y estructuradas, que fue aplicada a docentes, estudiantes y padres de familia.

Este instrumento fue estructurado en 109 preguntas para docentes, 16 para alumnos y 16 para padres de familia, en base a las 9 dimensiones que presenta el modelo; así mismo, se utilizó una escala ordinal de Likert de 4 puntos tecnicada y decodificada de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), De acuerdo (3) y Totalmente de acuerdo (4).

Esto permitió, obtener un panorama de la situación actual con respecto al servicio educativo de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia. La aplicación se realizó por las investigadoras de la I.E.P. El Nazareno, en un horario de 8 a.m. a 1:00 p.m., así mismo, a cada participante se les explicó el motivo de la aplicación de la encuesta para resolver cualquier duda o inquietud que presentan.

En cuanto al taller de FODA participativo, se utilizó como instrumento el análisis FODA, elaborado por el director y promotor de la institución. Se analizaron los datos recopilados con el objetivo de diagnosticar la situación actual, teniendo en cuenta los 9 criterios del modelo.

Fuentes secundarias: Se hizo uso de artículos científicos y tesis relacionadas al Modelo EFQM de Excelencia, los mismos fueron utilizados para la construcción de bases teóricas, de igual manera, se tomó en cuenta la información web para la comprensión de términos.

3.7. Procedimientos

En primer lugar, se buscó obtener el acceso del promotor quien posteriormente definió el aula y comunicar al padre de familia, docentes y estudiantes sobre el objetivo del cuestionario.

Para ello, se estableció encuestar durante una semana con un horario de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., con la finalidad de no interferir con sus labores.

Se realizó un cuestionario de 109 preguntas para docentes, 16 para estudiantes y 16 para padres de familia, basados en las 9 dimensiones del modelo; así mismo, se utilizó una escala ordinal de Likert.

Los estudiantes mostraron interés en la encuesta y es por ello que brindaron su tiempo y dedicación; mientras que, no todos los docentes disponían de tiempo para responder el cuestionario por motivo que estaban en la preparación de las actividades definidas.

En segundo lugar, los padres de familia mostraron toda su disposición y durante el desarrollo brindaron aportes sobre la mejora del servicio que se les brinda, como también, mencionaron que sus hijos y/o familiares se sienten identificados con la institución porque se inculcan valores y formación cristiana.

En tercer lugar, al director y promotor se tenía previsto realizar un FODA y para su aplicación se presentó un imprevisto por parte de ellos por motivo que realizaron un viaje por un periodo de un mes al extranjero por reuniones de la iglesia.

Finalmente, se procedió al desarrollo del procesamiento y análisis de datos mediante el uso del programa Excel 2013.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se extraen los datos obtenidos de las encuestas y lo cargamos a Excel, luego se codificó mediante el programa IBM SPSS Statistics 22 por cada dimensión, iniciando con los agentes facilitadores, contando con “liderazgo”, que contó con 16 preguntas, se prosiguió con la dimensión “personas”, contando con 16 preguntas. Siguiendo, con la cuarta dimensión denominado “alianzas y recursos”, quien también cuenta con 16 preguntas. Y, finalmente, con “procesos, productos y servicios”, teniendo 19 preguntas.

En último lugar, se codificó a los agentes resultados, partiendo de “resultados en los clientes”, luego con “resultados en las personas”, así como, “resultados en la sociedad”. Y, finalmente, con “resultados clave”.

El conjunto de las dimensiones nos permitirá determinar la calidad del servicio educativo, logrando el objetivo general, que es: Determinar el nivel de la calidad educativo basado en el Modelo EFQM de Excelencia en la I.E.P. El Nazareno, Chiclayo 2017.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 9: Matriz de consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Pregunta general: ¿En qué nivel se encuentra la calidad del servicio educativo en la I.E.P. El Nazareno?</p> <p>Preguntas específicas: ¿Cuál es el nivel de agentes facilitadores de la calidad del servicio educativo? ¿Cuál es el nivel de agentes de resultados según el Modelo EFMQ de Excelencia?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el nivel de la calidad del servicio educativo según el Modelo EFQM de Excelencia en la I.E.P. El Nazareno.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar el nivel de agentes de facilitadores de la calidad el servicio educativo según el Modelo EFQM de Excelencia. Determinar el nivel de agentes de resultados según el Modelo EFQM de Excelencia.</p>	<p>Variable independiente: Calidad del servicio educativo</p> <p>Indicadores: Liderazgo Personas Políticas y estrategias Alianzas y recursos Procesos Resultados en las personas Resultados en los clientes Resultados en la sociedad Resultados clave</p>	<p>Tipo: Investigación mixta Diseño: Transversal Método: Deductivo y analítico Técnicas e instrumentos: Fuentes primarias (encuestas y FODA participativo) y Fuentes secundarias (artículos científicos y tesis)</p>

Fuente: Las autoras (2017)

Elaboración: Propia

3.10. Consideraciones éticas

La presente investigación está fundamentada mediante determinados principios éticos, los cuales se pueden examinar en los siguientes puntos:

Aspecto técnico: El contenido de la investigación está redactado de forma clara y precisa, como también se ha respetado la correcta ortografía. También, muestra la realidad de la institución, por lo tanto, no se ha adulterado dicha información.

Aspecto científico: La información recopilada son actuales y se encuentran citados por autores, es decir, se ha respetado los derechos de autor y así mismo se evitó el plagio.

Todas las fuentes citadas son actuales y se encuentran en las referencias bibliográficas, con su respectivo orden alfabético, año de publicación y nombre de la investigación, de acuerdo a las Normas APA.

Aspecto social: Aportación de nuevos conocimientos con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, y esto permitirá que nuevas investigaciones y organizaciones muestren interés en ello.

IV. Resultados y discusión

El cuestionario aplicado a docentes, padres de familia y alumnos, tuvo como objetivo, recoger las opiniones sobre la gestión que realiza tanto el director y promotor de la institución.

El FODA participativo aplicado al director y promotor, permitió un análisis de la situación de la institución.

Lo mencionado anteriormente, está basado mediante las 9 dimensiones que presenta el Modelo EFQM de Excelencia.

El objetivo general que se planteó, fue: Determinar el nivel de la calidad del servicio educativo basado en el Modelo EFQM de Excelencia en la I.E.P. El Nazareno, Chiclayo 2017.

Mediante la aplicación del programa SPSS en las nueve dimensiones, se obtuvo un promedio medio (3,13) y esto refleja una preocupación en los directivos de la institución para realizar mejorar en su gestión.

Este resultado manifiesta que la institución cuenta con una ubicación estratégica, uso del sistema SiaNet, se inculcan valores y principios cristianos, vinculación con las autoridades de Chiclayo, docentes capacitados y comprometidos con los programas curriculares, además, tienen predisposición al cambio y aplican el servicio de tutoría a los alumnos en forma permanente. El padre de familia recibe una calidad de trato, información veraz y objetiva de las condiciones del servicio, y, se le garantiza los aprendizajes en sus hijos. Y, los estudiantes, tienen el acceso a un soporte psicológico, participación activa en ferias de ciencias, actividades culturales, académicas y deportivas.

Las conclusiones a los que llegó Zárate (2013) en su investigación, nos indica, que “existe una relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio, afirmando la hipótesis de Cassauss (2005), al decir que lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo para las escuelas entendiendo a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertenencia y relevancia”.

Esta investigación permitió realizar una comparación con la gestión realizada con la I.E.P. El Nazareno, donde, se logró detectar que los directivos realizaron mejoras en el servicio mediante la adquisición de un terreno de 6200 m², capacitación a la comunidad educativa en el uso del sistema SiaNet, motivación al estudiante para que participe de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), concursos de matemáticas y razonamiento verbal, como también, en actividades deportivas, evaluación al docente con el uso de encuestas realizadas en junio y diciembre a los estudiantes, estabilidad laboral a todos los docentes mediante las planillas y beneficios laborales, como también, se les apoya con un 50% en sus estudios de maestría y doctorado.

A continuación, se presentan los resultados encontrados en los objetivos específicos, realizados mediante el programa SPSS.

El primer objetivo específico, se logró determinar el nivel de agentes facilitadores de la calidad del servicio educativo según el Modelo EFQM de Excelencia (Ver Anexo 5); y esto comprende los factores: liderazgo (48, 83), personas (51, 9), políticas y estrategias (30,73), alianzas y recursos (45, 83), y, procesos (60,1). Cuyos valores hallados, significa que los agentes facilitadores indican un ajuste medio.

El directivo, se caracteriza por tener un liderazgo participativo y esto lo manifiesta en tener relaciones a largo plazo con todos los miembros de la institución, capacidad de escucha reflejada en las reuniones realizadas cada 15 días con los docentes para evaluarlos y recomendar mejoras, brindar confianza y empoderamiento al docente en temas de coordinación académica y administrativa, mejorar el clima laboral, reconocimiento al personal por su capacidad de innovación y por promover la capacitación para su desarrollo personal y profesional. Esto ha permitido que todo el personal, estudiantes y padres de familia tengan una participación activa e involucramiento en las festividades y rituales religiosos, tales como, día de la madre, fiestas patrias, día de la Biblia y retiros espirituales, fiestas patrias, expo-nazarena, fiestas promocionales, devocionales y mensajes bíblicos cada lunes en formación, campeonato estudiantil, entre otros.

El 75% de los encuestados, están en un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, en la institución se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y de mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha generado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial. Mientras que, el 25% han recibido un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa, que

no se ha realizado alguna acción puntual con resultados positivos que han significado algunas mejoras.

Por lo tanto, estas características se puede demostrar con la investigación realizada por Catillo y Leyva (2014), quienes muestran que, “los directivos y docentes, deben contar con la capacidad de liderazgo, comunicación, gestión en lo institucional, pedagógico, curricular, administrativo y conocedor de normas; resolución de problemas, investigador e innovador mediante los cambios institucionales, gestión de proyectos de innovación y emprendimiento y uso de las TIC, relaciones interpersonales y trabajo en equipo”.

En relación a la dimensión “personas”, ellos reciben diploma o resolución por ser partícipe de las actividades realizadas en la institución, generan un ambiente donde primen las relaciones cordiales y respeto. El 18% de docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI); mientras que, el Reglamento Interno, se elabora con los miembros de la Iglesia del Nazareno y directivos de la institución.

El docente se caracteriza por estar capacitado, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de cada tema, fomenta el trabajo en equipo, involucra y mantiene la atención del estudiante, como también, les motiva para que participen en concursos de lectura y obtengan los primeros puestos, y, verifican el aprendizaje a través de evaluaciones en cada semestre y participación en clase.

Entorno a lo señalado, Moreno (2015), permite comprobar que “la falta de liderazgo, incapacidad para cambiar la cultura organizacional, fallas de planificación, falta de educación y entrenamiento continuo, incapacidad para desarrollar una organización centrada en el aprendizaje, estructura organizacional incompatible, recursos escasos, sistema de incentivos inapropiados, aplicación de programas estándar sin adaptar a la organización, técnicas ineficientes de medición, enfoque de corto plazo, atención inadecuada de clientes internos y externos, uso incorrecto del empowerment y el trabajo en equipo”, va a debilitar la gestión realizada por los directivos y miembros de la Iglesia del Nazareno.

Las “políticas y estrategias” se lleva de manera descendente, iniciando por la Asociación Iglesia del Nazareno, administrativos del colegio, docentes, padres de familia y estudiantes, y los directivos son quienes comentan sobre la forma en como tienen que aplicarlo. Los miembros de la iglesia, solo cumplen la función de control y evaluación del desarrollo de la institución, como también, respaldan las recomendaciones que realizan los directivos sobre el personal para confirmar su continuidad.

En la institución, se selecciona al personal por su carácter, profesión, trato, comunicación asertiva, respeto, honestidad y trabajo con padres de familia, por lo tanto, no se le considera al trabajador como una herramienta sino como un participante y se les hace entender que son valiosos y tienen capacidades y competencias para desarrollar, también, reciben el seguimiento y acompañamiento. Los directivos, informan a la comunidad sobre el desarrollo académico, asignan materiales para el personal, realizan visitas a las aulas cada bimestre para observar cómo hacen las clases los docentes y da orientación sobre lo que debe de hacer y está informado de lo que sucede en la institución. Los docentes otorgan responsabilidades a los estudiantes mediante el trabajo en equipo, no homogenizan con un mismo método porque va en contra del desarrollo del estudiante, y, al finalizar el año escolar se realiza el premio al docente modelo por su puntualidad, identificación y participación en la institución. El PEI y Programa Curricular del Centro (PCC), prioriza las necesidades del estudiante, y se evalúa el logro de aprendizaje en estudiantes.

En este criterio, el 70% de los reactivos están en un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, en la institución se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha aprovechado todo su potencial. Mientras que, el 30% de los reactivos han recibido un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa que no se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.

Según Flores, Marín, Aizpún y Marrón (2001), en esa dimensión, “se refleja cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas. Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada”.

La dimensión “alianzas y recursos”, se puede decir que, en la institución se ha realizado convenios con la Universidad Señor de Sipán, Juan Mejía Baca y Ediciones Lexicom. Mediante esta editorial, los docentes tienen a su disposición los libros adquiridos para el desarrollo de las clases y es sólo para estudiantes de inicial y primaria, en cambio, a nivel secundaria, se les brinda materiales para cada curso con el objetivo que tengan una base de preparación pre universitario. El presupuesto se elabora en función de los requerimientos del personal y la secretaria se encarga de proporcionarles para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Los docentes se encargan de verificar el buen estado de las aulas y equipos de cómputo, como también, mantener la limpieza para usos posteriores.

Durante el año escolar, se alquila los kioscos y son los directivos quienes verifican lo que venden, buscando una alimentación saludable, eliminación de venta de golosinas y comida chatarra, como también productos fuera de la fecha de vencimiento.

El 69% de los reactivos han recibido un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa que se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras. Mientras que, el 31% de los reactivos están en un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha aprovechado todo su potencial.

Para Eskildsen, Kristensen y Juhl (2001), “actualmente se están evaluando la cooperación con socios comerciales externos”. Lo mencionado, hace referencia que, las alianzas estratégicas es un acuerdo realizado por la instrucción educativa con otras entidades para conseguir beneficios mutuos.

En el desarrollo de la dimensión “procesos”, se puede apreciar que, en la institución, los directivos son quienes aprueban el currículo escolar teniendo en cuenta la formación pre universitaria requerida por padres de familia y estudiantes. El PEI, muestra una misión y visión clara y objetiva, y, toda la comunidad educativa tiene acceso a ello.

Los docentes se encargan de brindar información a los alumnos sobre los criterios de evaluación, desarrollan las clases con una metodología que facilita la participación, hacen uso de SiaNet, para colocar comunicados y tareas, fijando la fecha de presentación, y, tienen una comunicación permanente con padres de familia para darles a conocer sobre los avances obtenidos de sus hijos.

El 74% de los reactivos han recibido un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM, se realiza acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados. Y, el 26% de los reactivos están en un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa que no se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado mejoras.

Para Martín-Castilla y Rodríguez-Ruíz (2008), “la excelente organización gestiona actividades como procesos. Las actividades relacionadas con la mejora del proceso se llevan a cabo siguiendo un sistema de gestión de calidad”.

Como segundo objetivo, se planteó determinar el nivel de agentes resultados de la calidad del servicio según el Modelo EFMQ de Excelencia (Ver Anexo 5); y esto comprende los factores: resultados en las personas (51,9), resultados en los clientes (47,09), resultados en la

sociedad (54,01) y resultados clave (51,23). Los valores obtenidos, permitió comprobar que se tiene unos resultados aceptables, porque se alcanzó un ajuste medio.

En la dimensión, “resultados en las personas”, el 88% de los reactivos han recibido un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa que se ha realizado acciones de manera sistemática y se revisa y se mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha generado todavía a toda la organización. Sólo el 6% de los reactivos están en un nivel de percepción de totalmente de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM el planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtiene los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo. Sólo un 6% de los reactivos están en un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa que no se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado mejoras.

Estos resultados demuestran que el personal de la institución valora la gestión realizada por el directivo, cumple con las políticas y normas, participa con el fin de contribuir con la ejecución del PEI, orienta al padre de familia sobre las calificaciones de sus hijos, y, cuenta con la confianza y respeto del directivo.

El directivo, mide cada 4 meses al personal mediante encuestas la percepción que tiene el estudiante y se da a conocer al personal sobre los resultados para realizar mejoras, como también, convoca reuniones con los docentes para conocer su percepción del clima laboral, comunicación y oportunidades de formación. Se compara los resultados obtenidos con meses o años anteriores.

Eskildsen, Kristensen y Juhl (2001), definen a este criterio como “condiciones que crean la satisfacción del empleado”.

De acuerdo a la dimensión “resultados en los clientes”, se encontró que los estudiantes, conocen a quien debe dirigirse frente a una determinada situación, adquieren conocimientos teóricos y prácticos, cuentan con entornos de aprendizajes seguros e inclusivos, y no violentos, como también, desarrollan competencias básicas de lectura, escritura y matemática. El 85% de los egresaron ingresaron a las universidades, donde el 65% fue en particular y un 20% en nacional.

En este criterio, el 56% están en un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha generado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial. Mientras que, el 44% ha recibido un nivel de percepción de desacuerdo, lo que significa que no se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado mejoras.

El criterio “resultados en la sociedad”, muestra que, una de las estrategias de la institución, son las charlas con padres de familia, ya sea, en lo académico, espiritual y soporte con el psicólogo y esto se realiza cada bimestre. También, se cuenta con su involucramiento en el retiro espiritual, asesoría con los docentes para conocer las notas de sus hijos y clausura de la escuela de padres donde se premia a los puntuales y más participativos.

El 88% de los reactivos, están en un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha generado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial. Mientras que, el 31% han recibido un nivel de percepción de totalmente de acuerdo, lo que significa que el planteamiento es excelencia, se aplica de forma general y constante, y, se obtiene los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adaptarlo como modelo.

Tanto la dimensión “resultados en los clientes” y “resultados en la sociedad”, se alcanzó un ajuste medio y al compararlo con Sandoval (2014), en su investigación, él llegó a la conclusión que, “existe una baja satisfacción en estudiantes y padres de familia por el deficiente servicio que reciben y baja calidad de la dirección del aprendizaje lo que se complementa con la apreciación más técnica de los docentes por el grado de formación que tienen”.

Por último, se tiene a la dimensión “resultados clave” del servicio educativo. En la institución se ha conseguido uno de los objetivos previstos, como es el caso del terreno adquirido, también, se ha logrado mejoras de los bajos promedios de estudiantes mediante el seguimiento en las participaciones y cumplimiento de las tareas. El personal, se siente parte de las decisiones tomadas por el directivo, está satisfecho con la organización de los horarios de trabajo, beneficios sociales y esto permitió que recomienden a sus colegas para que puedan concursar por una vacante en la institución.

El 81% de los reactivos, están en un nivel de percepción de acuerdo, lo que significa de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, se realizan acciones de manera sistemática y se revisa y mejora de forma continua alcanzando buenos resultados, pero no se ha generado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial. Mientras que, el 19% han recibido un nivel de percepción de totalmente de acuerdo, lo que significa que el planteamiento es excelencia, se aplica de forma general y constante y se obtiene los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adaptarlo como modelo.

V. Conclusiones

La I.E.P. El Nazareno cuenta con un nivel medio de calidad, en cuanto al servicio educativo y se adecúa al Modelo EFQM de Excelencia, toda vez que cuenta con un plan de trabajo donde están bien definidos el proceso administrativo y está formulado las estrategias y objetivos a alcanzar.

La meta de dicha institución es promover la calidad en el liderazgo a través de la participación activa con el alumnado y padres, escucha activa y busca la constante preparación para un mejor desempeño.

El nivel de agentes facilitadores está en un nivel medio, debido que falta fortalecer el liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, y procesos. Esto se debe por la falta de experiencia del directivo y actualización a las nuevas demandas de la sociedad.

El grado de agentes de resultados se encuentra en nivel medio por la falta de capacidad, liderazgo, políticas y estrategias más concertadas, experiencia de los administrativos, mayor visibilidad que responda a procesos como generadores de aprendizaje, existe una precariedad en la infraestructura que no responde a las exigencias de los usuarios, implementación de ofertas de programas educativos que responda a las necesidades de los estudiantes, por ejemplo, círculo de estudio, talleres académicos y certificaciones internacionales en idiomas extranjeros.

Las conclusiones a los que se llegó, la institución no cumple con el modelo EFQM de excelencia dado que el 100% de los reactivos no ha llegado a tener una puntuación de 4, que significa totalmente de acuerdo, el planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtiene los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adaptarlo como modelo.

VI. Recomendaciones

A los padres de familia, que promuevan valores, trabajo en equipo en toda la comunidad educativa, talleres para padres de familia, charlas para concientizar que el rendimiento eficaz es trabajo en equipo. También, se debe enfatizar el crecimiento en principios o valores que sea una institución donde se brinda educación de calidad e incluso tener filtros para captar alumnos excelentes.

Al Ministerio de Educación, incentivar a las instituciones educativas la aplicación de dicho modelo, teniendo como ejemplo al Colegio Turicará, quien actualmente lo está aplicando, y esto muestra una preocupación e interés ante dicha demanda de la sociedad.

A las instituciones educativas, que sus procesos de calidad se sustenten en el Modelo EFQM de Excelencia a fines de satisfacer las necesidades de toda la comunidad educativa y sociedad.

VII. Lista de Referencias

Castillo, D. M. y Leyva, M. D. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo.

Eskildsen, J. K, Kristensen, K. y Juhl, H. J. (2001). *The criterion weights of the EFQM excellence model. International Journal of Quality & Reliability Management*.

Fernández, J. M. (2002). *Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia*. Salamanca: Medifam.

Flores, P. A., Marín, L. A, Fernández, L. A, Aizpún, M.L. y Marrón, P. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad*. España: Ministerio de Educación.

García, A. J. (2002). *Guía de apoyo para la aplicación del Modelo EFQM al ámbito FEAPS*. Reina Victoria: FEAPS.

Hides, M. T. (2004). *Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector-lesson learned from other sectors. The TQM Magazine*.

Martín-Castilla, J. I. y Rodríguez-Ruiz, O. (2008). *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*. Madrid: Journal of Intellectual Capital.

Martínez, B. (2008). *Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?* Madrid.

Moreno, A. R. (2016). *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia efqm para valorar la calidad de la gestión en la institución educativa n° 80313 "victor raúl haya de la torre" de huayobamba*. Trujillo.

Mundo, B. (10 de Febrero de 2016). *Mundo*. Obtenido de Los países de América Latina "con peor rendimiento académico": http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160210_paises_bajo_rendimiento_educacion_informe_ocde_bm

Nieto, C. d. y McDonnell, L. R. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. Cartagena.

República, L. (12 de Abril de 2017). *Aprendizaje de escolares de Lambayeque en el 2016 mejoró en relación al 2015*. Obtenido de La República: <http://larepublica.pe/sociedad/1030715-aprendizaje-de-escolares-de-lambayeque-en-el-2016-mejoro-en-relacion-al-2015>

Sandoval, H. G. (2014). *Modelo de evaluación basado en la calidad total para valorar la calidad educativa en la educación básica*. Trujillo.

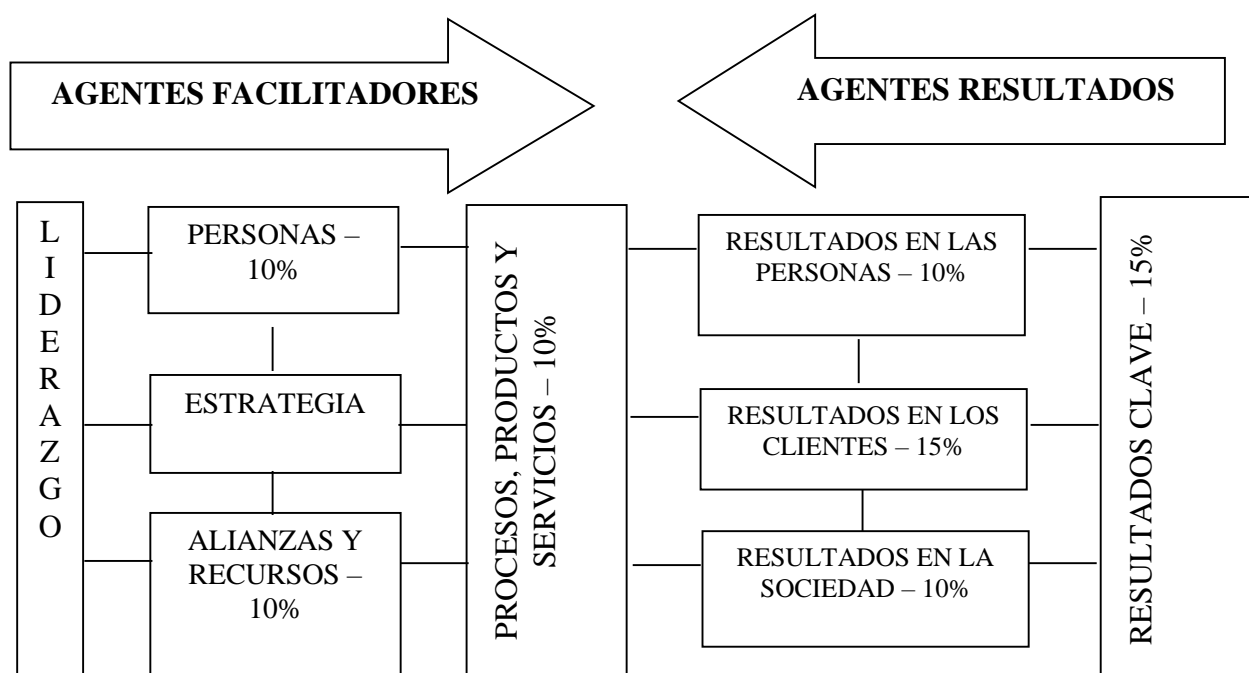
Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Lima: Diaz de Santos.
Zarate, V. F. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga- Ayacucho, 2011*. Lima.

VIII. Anexos

Anexo 1: Estructura del modelo efqm de excelencia

En la Figura N° 1, podemos observar que el Modelo EFQM de Excelencia está basado en nueve criterios y se usa para la excelencia empresarial.

Figura 1: Estructura del modelo efqm de excelencia



Fuente: García, A. (2013), adaptado de EFQM (2012)

Elaboración: Propia

En la figura se puede observar que en la parte izquierda hay cinco criterios, denominados Agentes facilitadores, que están comprendidos por: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, y los procesos.

En cambio, en el lado derecho, podemos observar que hay cuatro criterios, llamados resultados y esto significa los resultados que obtiene la empresa. Está comprendido por: Resultados en las personas, Resultados en los clientes, Resultados en la sociedad y Resultados clave.

ANEXO 2: FODA PARTICIPATIVO

En el presente apartado, se hace mención sobre las respuestas dadas del director y promotor de la institución.

Criterio N° 01: Liderazgo

Existe una preocupación por las relaciones internas, mediante el compromiso y realizando una gestión eficiente para obtener los resultados esperados, también, las acciones demuestran los valores establecidos en la institución. Se realiza trabajo en equipo, donde cada integrante muestra su aceptación en las propuestas realizadas.

De acuerdo a las relaciones externas, se mantiene el diálogo con todas las personas del entorno, brindando una calidez de trato y confianza.

Las dificultades que se presenta es el poco diálogo con docentes y alumnos, y reconocimiento de los esfuerzos que realiza el personal y no se ha generalizado a toda la organización.

Las oportunidades que tiene la institución, es el desafío de contar con la acreditación para llegar a la gestión excelente en un mundo global y competitivo, compartiendo la fe cristiana para alcanzar a más familias no creyentes en la palabra de Dios.

Finalmente, las amenazas que se detectó, son los avances tecnológicos de las instituciones en el mercado y competir con instituciones privadas con mejores recursos económicos.

Criterio N° 02: Política y estrategia

En la I.E.P. El Nazareno, se cuenta con un personal comprometido con la misión y visión, políticas, sin embargo, se tiene un pequeño grupo que lo desconoce. Durante los últimos años, se ha realizado una evaluación continua para mejorar los procesos.

Se ha detectado los puntos débiles, como es el caso, el cambio de personal a corto plazo por las ofertas laborales que se les presenta, por lo tanto, eso genera capacitar a los nuevos integrantes y hacerlos partícipes de la trayectoria de la institución. Frente al problema que son las ofertas laborales, se está trabajando para mejorar y poder retener a ese personal capacitado.

Las oportunidades que se tiene es el acceso a los avances tecnológicos y es por ello que se adquirió el sistema SiaNet, cuyo objetivo fue mantener una comunicación permanente con la comunidad educativa.

Sin embargo, las amenazas identificadas, son colegios con planes estratégicos educativos innovadores, que incluye nuevo currículo y PEI.

Criterio N° 03: Personas

En todos los procesos que se realiza, se mantiene una planificación democrática, cooperación en conjunto e identificación de algunos docentes con la institución, incentivos y reconocimientos al personal cada dos años.

El personal, muchas veces tiene falta de iniciativa para participar en las actividades organizadas, y, sienten que no se valoran sus sugerencias dadas en reuniones que se organiza. Sin embargo, se está mejorando.

Durante el proceso de selección de personal, se convoca una reunión con los miembros de la iglesia, para que ellos finalmente puedan tomar una decisión. Siempre se busca mantener al personal que sea innovador y tenga capacidad de manejar diversas situaciones. Las amenazas presentadas son los sistemas tecnológicos para nuevos contratos.

Criterio N° 04: Alianzas y recursos

La institución educativa es parte de la Asociación Nacional e internacional cristiana, se cuenta con una política administrativa sistemática en cuanto a la asignación de los recursos económicos, y, se recopila información fiable para la toma de decisiones.

Como puntos débiles, se tiene la falta de alianzas con instituciones fuera del país, por ser cristianos e identidad religiosa. A nivel país, las instituciones del estado no ofrecen facilidades para realizar alianzas.

Las oportunidades presentadas, es el alto rendimiento de los alumnos en las universidades y algunos están laborando en el exterior del país.

Finalmente, como amenazas, se tiene a instituciones con mejor infraestructura, alianzas con otras instituciones privadas ha tenido limitaciones para crecer independientemente.

Criterio N° 05: Procesos

Los padres de familia están comprometidos e identificados con la institución, y, se ha logrado tener un plan estratégico que permita organizar los procesos, identificación de las demandas de la sociedad, como también, sus expectativas y satisfacción.

Como puntos débiles, se tiene el limitado conocimiento sobre las normas ISO que ayuda a mejorar la calidad, falta de actualización de los documentos para supervisar las actividades y poco compromiso del personal en la mejora continua para lograr la eficacia, esto conlleva que los resultados no se controlen.

Las oportunidades presentadas, es el acceso a sistemas de organización, documentación y control. Esto permite evaluar para mejorar la calidad.

Por último, las amenazas que afecta, son instituciones que ya apliquen con una acreditación, debido que eso genera una ventaja competitiva.

Criterio N° 06: Resultados en los clientes

En la institución, se mantiene una comunicación continua con los padres de familia y estudiantes, como también, tienen acceso al buzón de sugerencias.

Los puntos débiles, es la falta de indicadores o sistemas de evaluación para procesar las opiniones del cliente y no se mantiene un sistema de encuestas para la satisfacción de los padres de familia, esto no permite realizar comparaciones con los resultados que obtienen otras instituciones educativas.

En la institución, se ha aprovechado las oportunidades que ofrece el sector educativo, como es el caso, de la mejora de la calidad de atención al cliente, para comprarse con otras instituciones.

Lo que afecta a la institución, es contar con el exceso de escuchar las opiniones y esto puede llevar a que se pierda la autonomía institucional.

Criterio N° 07: Resultados en las personas

Las ventajas que se obtiene es contar con personal capacitado, interesado en aprender nuevas técnicas de comunicación y están abiertos al diálogo.

Se implementó la evaluación al docente, mediante encuestas realizadas a los alumnos. Los resultados obtenidos son positivos y permite mejorar.

Sin embargo, como debilidad, se tiene al continuo cambio del personal durante el año escolar por propuestas recibidas del estado.

Se ha hecho uso de las oportunidades, como es mantener una organización, es decir, planificación de reuniones para recibir sus sugerencias, con el objetivo de mejorar.

Las amenazas que se presenta, es obtener resultados que influyen en la limitación de trabajo en equipo.

Criterio N° 08: Resultados en sociedad

Las fortalezas que presenta la institución, son la participación con padres de familia y el uso de las redes sociales para conocer sus experiencias, opiniones y expectativas.

Sin embargo, los puntos débiles, es la falta de un programa activo y organizado con los agentes sociales, y, no se realiza encuestas para conocer la tendencia que tiene la institución en la sociedad.

A pesar de ello, se hizo uso de las oportunidades, como es el caso de una comunicación masiva en la radio y el marketing boca a boca realizada por la comunidad educativa.

Como amenazas, se tiene a las competencias con una proyección más amplia por sus recursos económicos y humanos.

Criterio N° 09: Resultados clave

En la trayectoria de la institución, se ha logrado resultados académicos, como es el caso de estudiantes en los primeros puestos en universidad nacional, talleres deportivas y concursos de matemática y razonamiento verbal. Se cuenta con un clima laboral estable y buen ambiente institucional.

Las debilidades presentadas, es la falta de un sistema de evaluación sistemática y talleres extracurriculares.

Como oportunidades, es contar con equipos especializados en normas ISO y acceder a una acreditación. Finalmente, las amenazas es la limitación a la evaluación tradicional.

ANEXO 3: ENCUESTAS

Para el desarrollo de las encuestas, se ha realizado la Escala Likert, definiendo cuatro criterios: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.

Es por ello que, el Criterio Liderazgo, Personas, Política y estrategia, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en las personas y Resultados Clave, fueron aplicados en docentes. Mientras que, la dimensión Resultados en los clientes y Resultados en la Sociedad, se enfocó en estudiantes y padres de familia, respectivamente.

Tabla 10: Criterio N° 1 – Liderazgo

		1	2	3	4
1	El Director de la I.E.P. El Nazareno incentiva al personal a que sean creativos e innovadores				
2	El director de la I.E.P. El Nazareno demuestra respeto y afecto por el personal, utiliza sentido del humor y se esfuerza por mantener relaciones cordiales con el personal en toda la institución				
3	El Director de la I.E.P. El nazareno reconoce méritos del personal docente y no docente que trabaja en la institución y los premia				
4	El Director de la I.E.P. El nazareno concentra su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía e inspira confianza en su personal				
5	El Director de la I.E.P. El nazareno delega responsabilidades y poder de decisión				
6	El Director de la I.E.P. El nazareno propicia convenios instituciones educativas para realizar actividades conjuntas en beneficio de la calidad del servicio en la institución				
7	El Equipo directivo y jerárquico promueve reuniones con los estudiantes para asegurar que están realmente contentos con los servicios educativos de formación profesional				
8	El Equipo directivo y jerárquico promueve reuniones con el personal docente y no docente de la I.E.P. El Nazareno para asegurar que están realmente contentos con los servicios educativos que ofrece la institución				

		1	2	3	4
9	El Equipo directivo y jerárquico recibe y promueve críticas constructivas que contribuyen el mejoramiento personal e institucional				
10	El Equipo directivo y jerárquico tiene una visión de futuro, habilidad de comunicación, capacidad de organización, capacidad negociadora y la flexibilidad para llevar a cabo la Misión institucional				
11	El Equipo directivo y jerárquico facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales de la institución				
12	El Equipo directivo y jerárquico, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le compete				
13	El Equipo directivo y jerárquico genera cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir una gestión de calidad				
14	El Equipo directivo y jerárquico dedica tiempo y ofrece disponibilidad para atender las propuestas del personal sobre actividades de mejora				
15	La capacidad de liderazgo del equipo directivo y jerárquico es reconocida por el personal de la institución				
16	El Director de la institución selecciona al personal docente más idóneo y capacitado para la contratación				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 11: Criterio N° 2 – Personas

		1	2	3	4
1	El equipo directivo y jerárquico organiza al personal de acuerdo con la política y la estrategia de la institución				
2	En la I.E.P. El Nazareno se realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos para mejorarla				
3	La dotación de personal docente es adecuada para atender las necesidades la institución				
4	El equipo directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades de la institución				
5	El personal directivo potencia el desarrollo profesional del personal de acuerdo con las necesidades de la institución				
6	En la I.E.P. El Nazareno existe una buena política de selección de personal docente y administrativo				
7	El profesora ha participado en cursos de actualización en el último año				
8	En la I.E.P. El Nazareno se fomenta y se forman equipos de trabajo altamente productivos donde el personal están contentos de participar y contribuir				
9	El equipo directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos de la institución				
10	La I.E.P. El Nazareno estimula el perfeccionamiento y la capacidad del personal docente y administrativo				
11	El equipo directivo faculta al personal para tomar decisiones y evalúa de algún modo su eficacia				
12	La I.E.P. El Nazareno cuenta con normas claras que definen las funciones a realizar por el personal docente y administrativo				
13	En la I.E.P. El Nazareno se pone en práctica el manual de organizaciones y funciones así como los procedimientos administrativos de la propuesta de gestión institucional				
14	El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad				
15	El equipo directivo toma en consideración la situación particular de cada persona al organizar el trabajo				
16	En la I.E.P. El Nazareno se promueve y mantiene óptimas relaciones laborales como elemento esencial del bienestar en el personal que trabaja y armonía en la organización				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 12: Criterio N° 3 – Política y estrategia

		1	2	3	4
1	La elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno es producto del análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa				
2	El personal conoce la Misión y la Visión de la institución y se identifica plenamente con ella				
3	La I.E.P. El Nazareno cuenta con un Plan Estratégico (P.E.I.) que conozco a cabalidad y apoyo para avanzar el desarrollo institucional				
4	Existe coherencia entre la Misión institucional y las metas a corto y mediano plazo de la I.E.P. El Nazareno				
5	Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la política y estrategia de la I.E.P. El Nazareno				
6	La I.E.P. El Nazareno se mantiene actualizado en los campos de su competencia en respuesta de los avances científicos y tecnológicos				
7	El Proyecto Educativo Institucional refleja características propias de la I.E.P. El Nazareno				
8	La I.E.P. El Nazareno tiene claramente definidos los niveles de autoridad, dependencia y coordinación				
9	La Misión, Visión y Valores de la institución son recogidos en los Proyectos de Innovación Pedagógica, Proyectos Productivos, Proyectos Curriculares, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno y Presupuesto				
10	Los responsables de las jefaturas de Departamentos Académicos elaboran, ejecutan y evalúan el Plan de Trabajo Anual de acuerdo a la jefatura a su cargo				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 13: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos

		1	2	3	4
1	El docente tiene a su disposición los recursos didácticos necesarios				
2	Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos de la institución del que se informa al docente				
3	El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del docente y de otros niveles de la comunidad educativa de la institución				
4	El presupuesto económico responde a la planificación y estrategia de la institución				
5	La Secretaria de la institución proporciona oportunamente el apoyo logístico necesario para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas				
6	Las características de la planta física de la institución, responden en cuanto al diseño, seguridad y acceso, a las necesidades académicas actuales				
7	Las características de la planta física de la institución, responden en cuanto a mantenimiento y comodidad a las necesidades administrativas actuales				
8	Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos y financieros para apoyar la política y la estrategia de formación profesional				
9	Se utilizan las instalaciones (aulas) y los equipos de acuerdo con la política y la estrategia de la institución				
10	Se revisan y mejoran las estrategias y prácticas económicas y financieras en la institución				
11	El sistema de información sobre la existencia de los recursos materiales y financieros de la institución, es accesible al personal				
12	Se buscan equipos innovadores para la mejora continua de la institución				
13	Se mantiene en buen estado las instalaciones (aulas) y los equipos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida				
14	La institución garantiza la preparación pre - profesional, asignando recursos necesarios para su ejecución				
15	La asignación de recursos materiales a las diferentes áreas académicas y administrativos es equitativa				
16	Las concesiones de la administración de kioscos, servicios de fotocopadoras y otros se realizan en acto público y que permitan captar ingresos para la institución				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 14: Criterio N° 5 – Procesos

		1	2	3	4
1	El departamento académico asesora, revisa y aprueba el currículo escolar				
2	El Plan Curricular de los diferentes niveles de educación, incide fundamentalmente en la formación pre - profesional				
3	Los propósitos y metas de la institución se encuentran claramente definidos y son aplicables en el proceso de enseñanza y aprendizaje				
4	Los docentes revisan y actualizan periódicamente los materiales bibliográficos especializados para las asignaturas a su cargo				
5	El director participa en las decisiones de carácter técnico pedagógico de la institución				
6	Los estudiantes reciben oportunamente el plan curricular de cada asignatura				
7	El Departamento Académico revisa periódicamente la aplicación adecuada de los criterios de evaluación				
8	La Secretaría es el órgano que establece directrices y criterios sobre coordinación docente				
9	Existe una planificación y un calendario para la coordinación de los docentes en los procedimientos de evaluación				
10	La participación de los docentes están coordinados en los procesos de evaluación				
11	Con la participación del docente se coordinan los procesos de enseñanza y aprendizaje				
12	Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y aprendizaje				
13	El trabajo docente se fundamenta en la elaboración de programas curriculares (plan curricular) asumidos por el director				
14	La metodología didáctica favorece la participación del alumnado en el proceso de enseñanza y aprendizaje				
15	El desarrollo de las actividades de aprendizaje respeta los diferentes ritmos de aprendizajes de los estudiantes				
16	El docente informa a sus alumnos de los criterios de evaluación				
17	El equipo directivo y jerárquico introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías				
18	Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad				
19	Se estimula la innovación y la creatividad del personal mediante el trabajo en equipo				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 15: Criterio N° 6 – Resultados en las personas

		1	2	3	4
1	Estoy satisfecho con el ambiente y el clima de la I.E.P. El Nazareno				
2	Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis funciones o tareas				
3	La comunicación entre el personal y el equipo directivo y jerárquico es horizontal y fácil				
4	Se procura que el docente reciba la formación adecuada para su desempeño profesional				
5	El equipo directivo procura facilitar al docente los recursos necesarios para hacer bien su trabajo				
6	El equipo directivo y jerárquico reconoce el trabajo bien hecho				
7	El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal				
8	Me complace cuando mis colegas y la gente de la institución obtienen éxitos y les ofrezco mi reconocimiento				
9	La gestión administrativa facilita los requerimientos académicos y administrativos				
10	El docente conocen el Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo y los proyectos de implementación				
11	El docente participa en los planes de mejora de la institución				
12	Cuando el docente plantea un proyecto innovador, el equipo directivo anima su realización				
13	Cuando se comparten con los compañeros de trabajo las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio				
14	El docente participa en la toma de decisiones				
15	Recibo un trato justo y equitativo por el director y promotor de la I.E.P. El Nazareno				
16	El equipo directivo se interesa por los problemas que tienen los profesores de la institución				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 16: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes

		1	2	3	4
1	Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba de la I.E.P. El Nazareno				
2	Tengo confianza en el colegio en mi formación profesional				
3	Los profesores comentan con los estudiantes sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación				
4	Estoy satisfecho con la forma en que actúan los docentes				
5	Además de la enseñanza habitual, el docente se preocupa por fomentar la formación en valores				
6	Conozco a la persona a la que debo dirigirme en la institución según el asunto de que se trate				
7	Hay una comunicación fácil entre el docente y estudiante				
8	Me responden pronto a las quejas que planteo				
9	Recibo un trato correcto				
10	La documentación que se utiliza en el colegio es sencilla y práctica				
11	Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento de las instalaciones				
12	Conozco y cumplo el Reglamento Interno de la I.E.P. El Nazareno				
13	Recibo los resultados de las evaluaciones a tiempo, para corregir mis errores				
14	El personal docente de la I.E.P. El Nazareno son profesionales competentes				
15	Existe horarios de asesoramiento de tareas para los estudiantes en forma gratuita, según la jornada laboral de los docentes				
16	El personal docente de la I.E.P. El Nazareno me entrega el Plan Curricular antes del inicio o durante el semestre				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 17: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad

		1	2	3	4
1	El docente ha tenido en cuenta los principios y valores en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje				
2	Lo que he aprendido me es útil para mi vida profesional				
3	La I.E.P. El Nazareno me informa los resultados de mis evaluaciones al final de cada semestre				
4	El docente ha asistido con regularidad a sus clases				
5	El docente ha sido puntual en el horario de sus clases				
6	La I.E.P. El Nazareno ha tomado las medidas correctivas adecuadas para mejorar las tardanzas y las inasistencias de los estudiantes				
7	La I.E.P. El Nazareno ha organizado bien la entrada y salida diaria de los estudiantes				
8	La I.E.P. El Nazareno se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y docentes				
9	Estoy satisfecho con la aplicación del Reglamento Interno				
10	La I.E.P. El Nazareno ha gestionado bien los servicios de la biblioteca				
11	La I.E.P. El Nazareno ha gestionado bien los servicios del centro de cómputo				
12	El equipo directivo y jerárquico ha organizado bien los horarios de trabajo del personal y el horario de clases de los estudiantes				
13	La selección para el ingreso a la I.E.P. El Nazareno se realiza con total transparencia				
14	El perfil profesional de los estudiantes establecidos en la I.E.P. El Nazareno se logran como resultado del servicio educativo de calidad				
15	Orden, disciplina, puntualidad y responsabilidad son los valores básicos que se observan en el personal docente y administrativo, así como en los estudiantes de la I.E.P. El Nazareno				
16	Si pudiera elegir una institución educativa para matricular a su mejor hijo elegiría éste				

Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 18: Criterio N° 9 – Resultados clave

		1	2	3	4
1	La I.E.P. El Nazareno ha conseguido los objetivos previstos en los proyectos institucionales				
2	El equipo directivo y jerárquico ha tenido en cuenta el Proyecto Educativo Institucional aprobado para realizar la gestión institucional				
3	Los estudiantes que reciben clases particulares, llevan un nivel adecuado de preparación				
4	El índice de observados por bajos promedios ponderados disminuye notablemente por la mejora de enseñanza y aprendizaje				
5	El trabajo produce satisfacción porque se comprueba que los estudiantes progresan en el aprendizaje				
6	Se han cumplido los objetivos previstos y los contenidos programados en el Plan Curricular				
7	Se han terminado totalmente las unidades didácticas programados en el Plan Curricular				
8	Se han cumplido las normas de evaluación de los estudiantes				
9	El equipo directivo y jerárquico ha organizado bien los horarios de trabajo en la I.E.P. El Nazareno				
10	El funcionamiento de equipos de docentes, departamento académico y las coordinaciones académicas han sido buenos				
11	La I.E.P. El Nazareno ha tomado las medidas correctivas para mejorar las tardanzas y las inasistencias del personal que trabaja en la institución				
12	La I.E.P. El Nazareno ha organizado bien la entrada y salida diaria de los estudiantes				
13	Los acuerdos que se establecen en las reuniones, dentro de la institución, se cumplen a cabalidad				
14	La I.E.P. El Nazareno se ha preocupado porque los nuevos estudiantes se hayan integrado bien con sus compañeros y con los docentes.				
15	La I.E.P. El Nazareno ha gestionado bien los servicios de biblioteca, centro de cómputo, etc.				
16	El perfil profesional de los estudiantes, establecidos en la institución se logra como resultado del servicio educativo de calidad.				

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

ANEXO 4: RESULTADOS EN LAS ENCUESTAS

La aplicación de la encuesta, nos permitió analizar la gestión realizada por el director y promotor de la I.E.P. El Nazareno. Se tiene:

Tabla 19: Criterio N° 1 – Liderazgo

Liderazgo																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	3	2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3
2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3
6	3	4	1	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	1
7	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
10	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4
11	4	4	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
12	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
16	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
17	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
18	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3
19	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4
20	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	1	2	3	3	3	4
21	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
22	4	3	2	3	4	1	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3
23	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
25	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
26	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
28	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3
29	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4
30	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	2	3	4
Promedio	3	4	2.6	3	3.1	3	3	3	3.1	2.9	2.8	3.2	3.1	3	3	3.2

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 20: Criterio N° 2 – Personas

PERSONAS																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3
2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3
6	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4
9	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
11	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
12	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
15	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	4	4
18	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3
19	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
20	3	1	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4
21	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4
22	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
23	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4
24	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	1	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3
27	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
28	2	3	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4
29	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
30	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
Promedio	3.3	3.2	3.2	3.1	3.2	3.3	3	3.1	3.2	3.07	3.27	3.2	3.33	3.57	3.3	3.57

Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 21: Criterio N° 3 – Política y estrategia

Política y estrategias										
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
6	2	3	3	2	3	3	1	2	2	1
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3
10	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
11	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
12	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
15	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
21	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
22	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3
23	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
26	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3
27	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3
28	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	2	3	3	1	2	2	1
Promedio	3	3.13	3.1	3	3.23	2.9	3	3.2	3.2	3.03

Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 22: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos

ALIANZAS Y RECURSOS																
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3
2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
6	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
9	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2
12	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
14	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
15	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
16	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3
17	2	1	1	1	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	1
18	4	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
19	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
20	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2
21	3	2	4	3	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3
22	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	1	3
23	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	1	3
24	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4
25	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
26	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3
27	2	1	1	1	4	3	4	2	3	3	2	2	3	2	2	1
28	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1
29	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
30	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Promedio	3.1	2.4	3.1	2.8	3.4	3	3.03	2.9	2.83	2.83	2.63	3	2.8	2.97	2.6	2.5

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 23: Criterio N° 5 – Procesos

Procesos																			
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
6	1	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	1
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3
10	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
12	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2
15	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	1	2	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
18	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3
19	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
20	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
21	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
23	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2
24	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
26	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
27	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2
28	1	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2
29	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
30	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
Promedio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.3	3.3	3.2	3.1	3.3	3.2	3.4	2.9	3	2.9

Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 24: Criterio N° 6 – Resultados en las personas

Resultados en las personas																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
6	2	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
8	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
9	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
12	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4
15	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2	4	1
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
18	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
20	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
21	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
22	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
23	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	1	2	4	3
24	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
26	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3
27	4	4	2	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	3	3	4
28	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
29	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	2
30	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	2
Promedio	3	3	3.2	3.3	3	3	3	4	3.2	2.8	3.3	3	3.3	3.2	3.4	3.1

Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 25: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes

Resultados en los clientes																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	3	4	1	2
2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2
6	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	2	1	3	1	1
7	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	2
8	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3
9	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	1
11	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
14	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	1	3	3	3	1	2
15	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	1	4
16	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
17	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
18	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1
19	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	1	3	3	4	2	2
20	3	3	3	2	4	4	2	2	4	4	1	4	3	3	3	1
21	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
22	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
24	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
25	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3
26	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	1	1
28	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	1	1	4	3	2
29	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4	4	3
30	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2
31	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
33	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	1	3	3	4	1	2
34	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3
35	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
36	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3
37	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	1	3
38	3	3	2	2	4	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2
39	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	4	2	3
40	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4

41	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
42	2	2	3	2	3	3	2	1	1	3	1	2	3	2	2	1
43	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2
44	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	2	4	3	2
45	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3
46	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
47	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	1	2
48	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
50	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
51	3	3	4	3	2	2	3	1	3	3	1	4	3	3	2	2
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	1	3
54	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	1	2
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	3	4
56	2	2	3	1	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2
57	1	3	1	1	3	3	4	2	2	2	1	4	1	1	3	2
58	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3
59	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1	1
60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3
61	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3
62	3	3	3	2	3	3	4	1	1	3	1	3	3	4	1	1
63	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
64	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	4	3	2	3	2
65	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	1
66	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	1	3	4	3	2	1
67	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3
68	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2
69	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	4	2	1
70	3	1	4	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	1
71	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	1	2
72	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2
73	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3
74	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	2	2
75	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3
76	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3	3	4	3	2
77	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	1	3	4	4	2	3
78	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	1
79	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	3
80	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
81	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3
82	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
83	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	2	2	1

84	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	3	2
85	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
86	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	1	3	3	4	3	3
87	3	2	3	3	3	4	3	2	3	1	1	4	3	3	3	3
88	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2
89	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3
90	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
91	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3
92	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
93	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
94	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	3	4	2	4
95	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2
97	4	3	4	3	4	3	4	1	3	3	1	4	3	4	1	3
98	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
99	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3
100	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3
101	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3
102	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	3	4	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	2	3	1	3
104	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3
107	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
108	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3
109	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
111	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
112	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	4
113	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
114	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3
115	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3
116	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
117	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3
118	4	1	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3
119	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4
120	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
122	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2
123	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	4	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3
126	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3

127	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3
128	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
130	3	2	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2
131	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	4	2	3	2	3
132	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
133	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4
134	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4
135	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3
136	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4
139	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3
140	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3
141	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4
142	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
143	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	4	3
144	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1
146	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2
147	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	1	4	3	4	2	1
148	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
149	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	1	3	2	3	1	2
150	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.2	3.1	2.8	3.3	2.4	2.6

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 26: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad

Resultados en la sociedad																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	4	4	3	3	3	1	1	3	1	3	3	1	4
7	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
10	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
13	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
14	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3
16	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
17	4	3	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
25	4	3	4	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3
26	3	3	1	4	3	3	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3
27	3	3	4	1	4	3	3	1	1	1	3	3	3	4	4	4
28	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3	4	3	3	4	4
29	4	4	4	1	3	3	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
31	4	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4
33	3	3	3	4	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	4	5
34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
35	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4
36	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4
37	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3
38	2	3	3	3	3	3	4	1	1	3	1	3	4	4	1	1
39	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
40	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2
41	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4

42	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
43	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4
44	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	1
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4
46	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4
48	3	3	3	4	3	3	1	3	2	1	3	2	3	3	2	2
49	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	1
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
53	4	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
55	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3
56	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
57	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
59	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
60	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
61	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
63	3	4	3	2	4	3	3	1	3	1	3	1	4	4	3	4
64	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	4	4
65	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4
66	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
67	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
69	3	4	4	4	3	3	3	4	2	1	2	3	3	4	3	3
70	4	3	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	2	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Promedio	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2.5	3.1	3.3	3.4	3.5	3.5	3.6

Fuente: González, C. (2010)

Elaboración: Propia

Tabla 27: Criterio N° 9 – Resultados clave

Resultados clave																
Sujeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3
3	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
5	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3
6	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2
7	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
9	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
10	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
11	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
12	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4
13	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2
18	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
19	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3
20	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3
21	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
22	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
23	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	1	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
27	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
28	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4
29	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	1
30	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3
Promedio	3	3	2.9	2.8	3.3	3	3	3	3.2	3.3	3.4	3.4	3.2	3.5	2.9	3.1

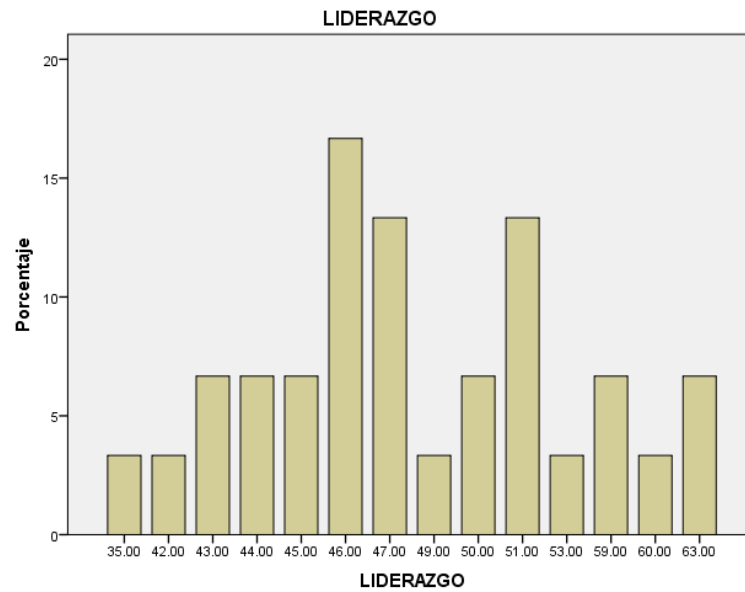
Fuente: Gonzáles, C. (2010)

Elaboración: Propia

ANEXO 5: RESULTADOS DE SPSS Y EXCEL

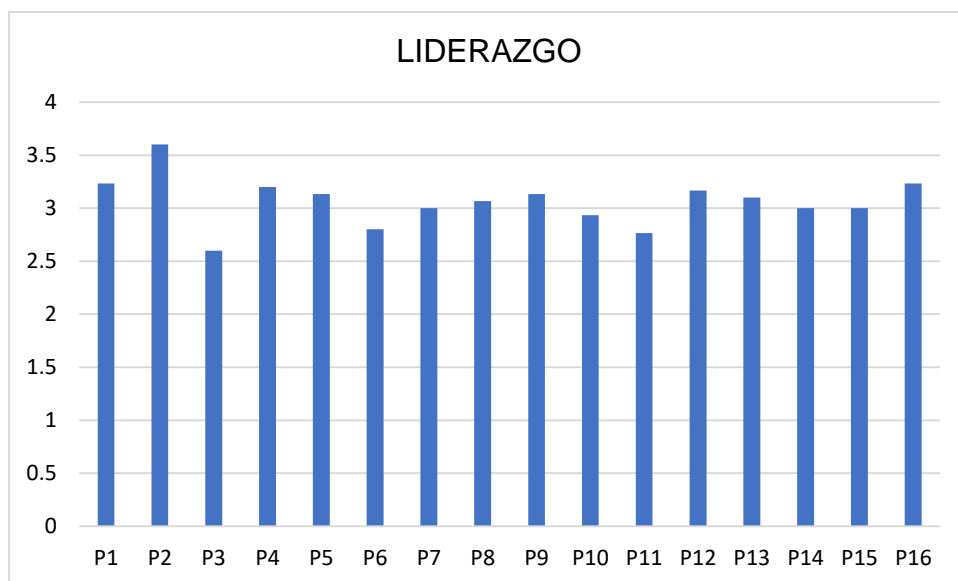
En el presente apartado, se puede observar los resultados obtenidos mediante el uso de SPSS y Excel, la cual permitió determinar el nivel de calidad del servicio educativo.

Figura 2: Criterio N° 1 – Liderazgo

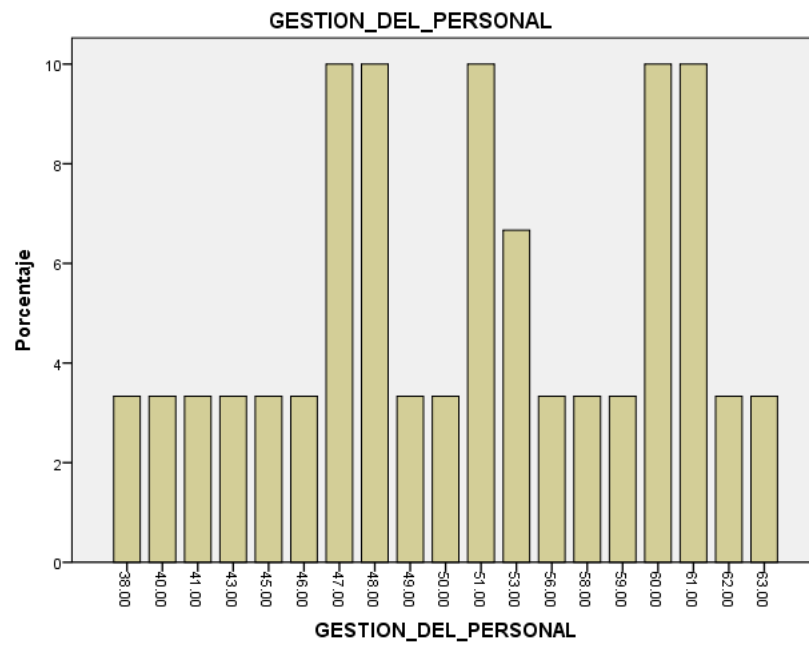


Elaboración: Propia

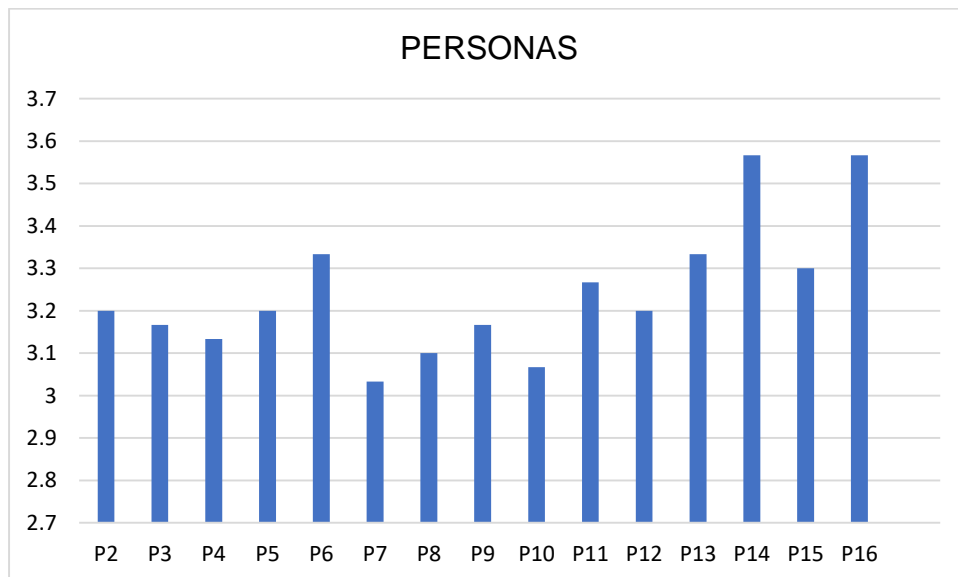
Figura 2: Criterio N° 1 – Liderazgo



Elaboración: Propia

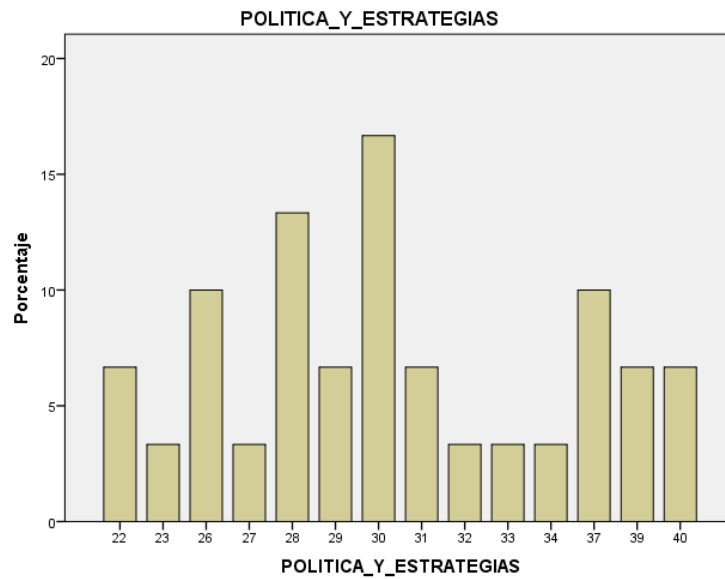
Figura 3: Criterio N° 2 – Personas

Elaboración: Propia

Figura 4: Criterio N° 2 – Personas

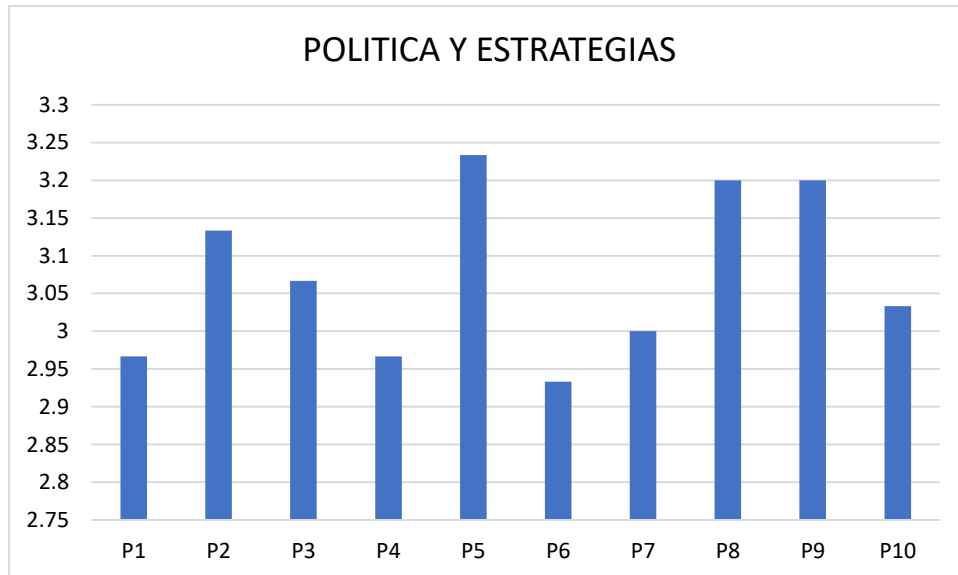
Elaboración: Propia

Figura 5: Criterio N° 3 – Política y estrategia

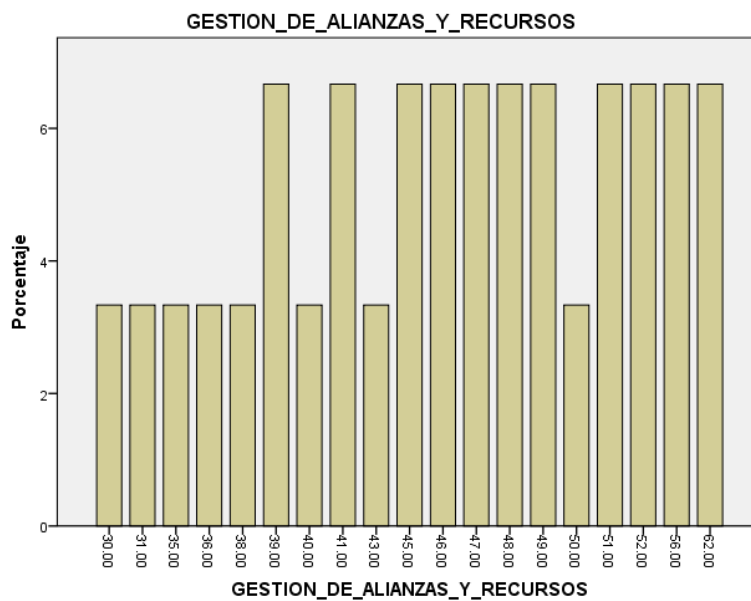


Elaboración: Propia

Figura 6: Criterio N° 3 – Política y estrategia



Elaboración: Propia

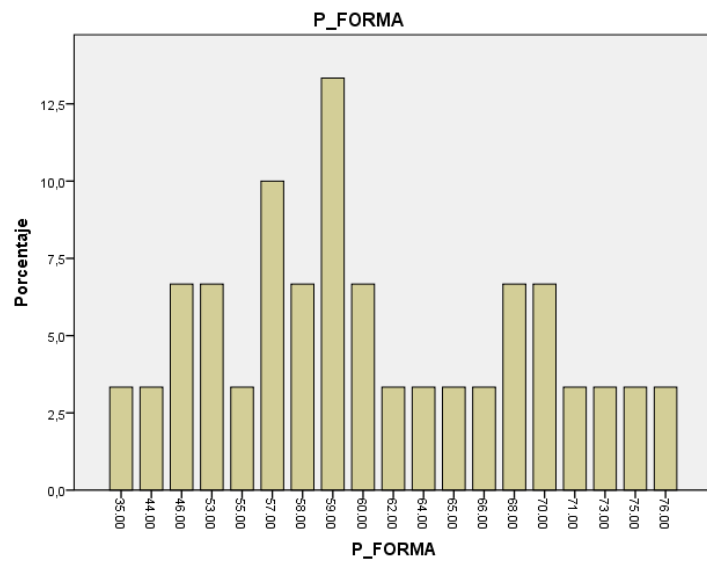
Figura 7: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos

Elaboración: Propia

Figura 8: Criterio N° 4 – Alianzas y recursos

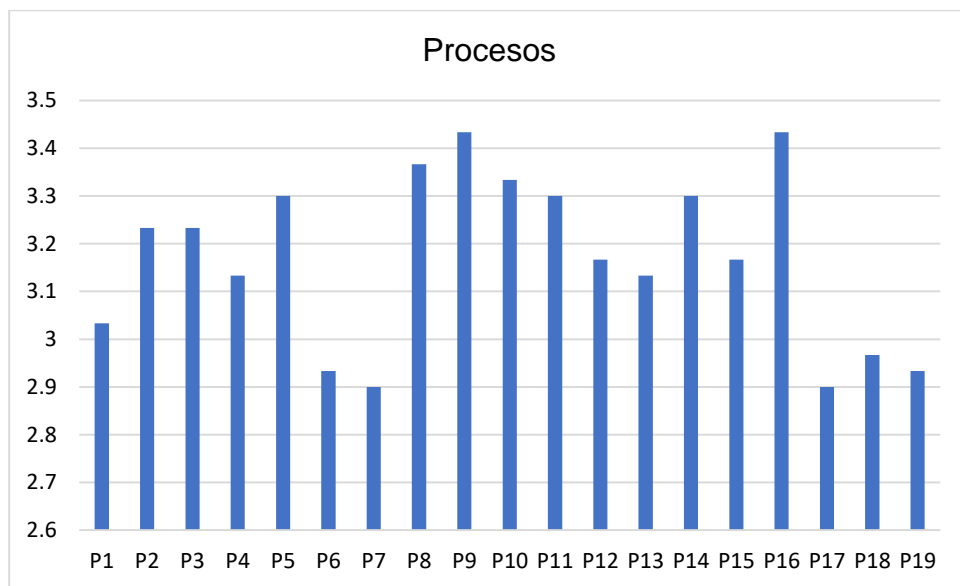
Elaboración: Propia

Figura 9: Criterio N° 5 – procesos



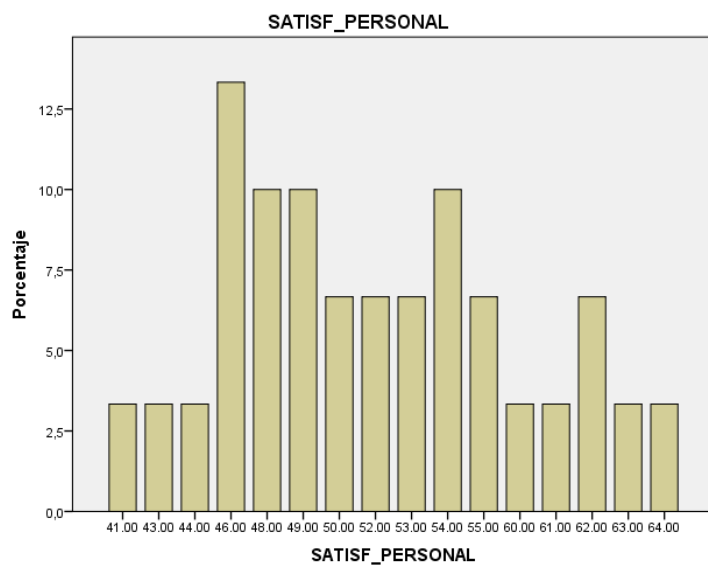
Elaboración: Propia

Figura 10: Criterio N° 5 – Procesos



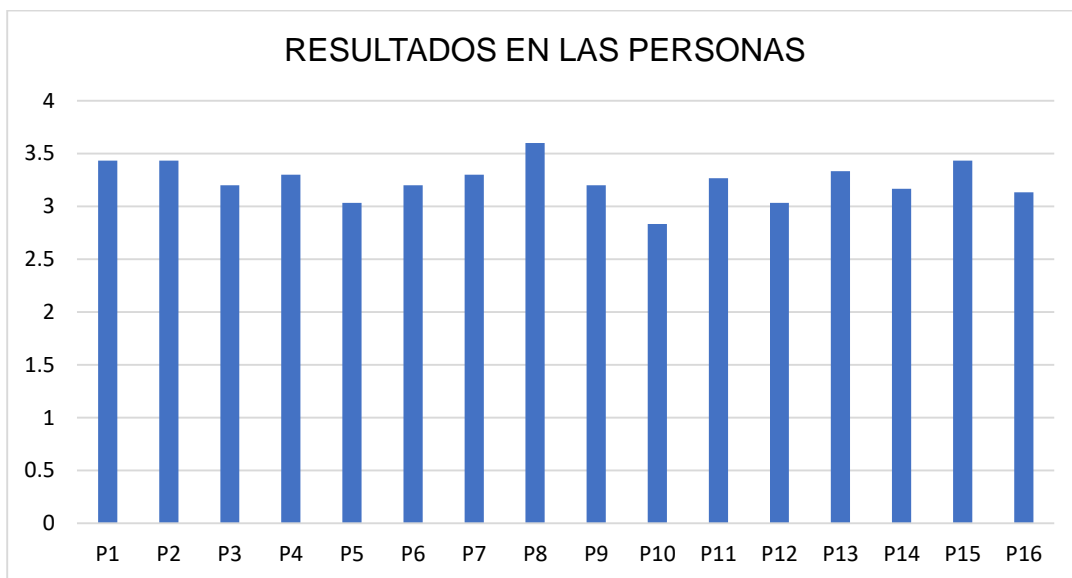
Elaboración: Propia

Figura 11: Criterio N° 6 – Resultados en las personas



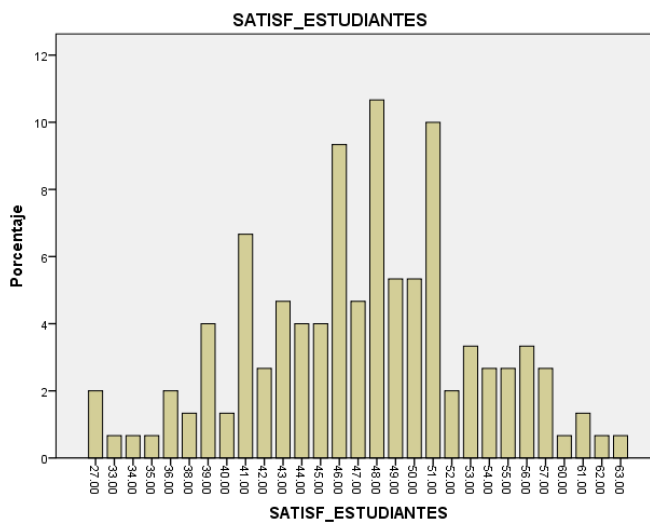
Elaboración: Propia

Figura 12: Criterio N° 6 – Resultados en las personas



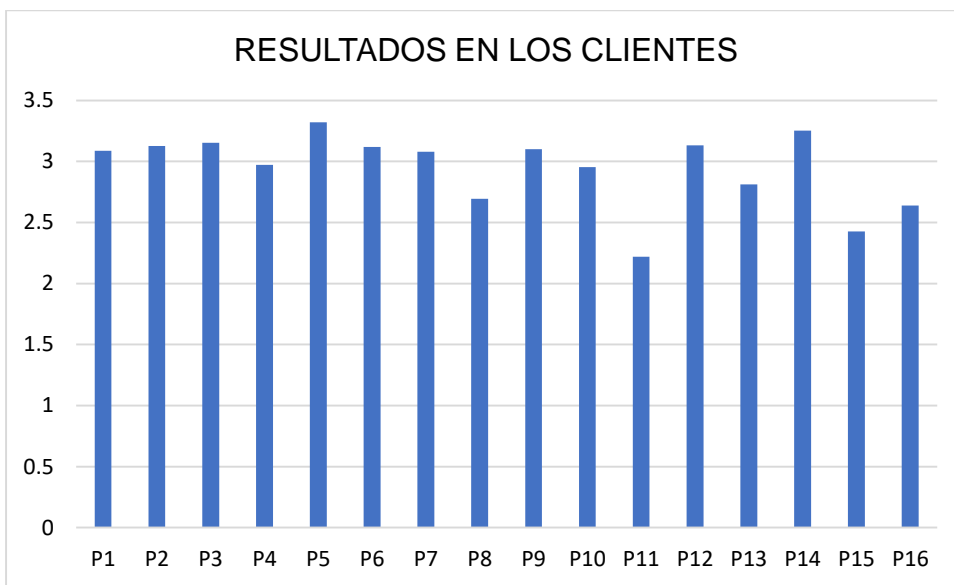
Elaboración: Propia

Figura 13: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes

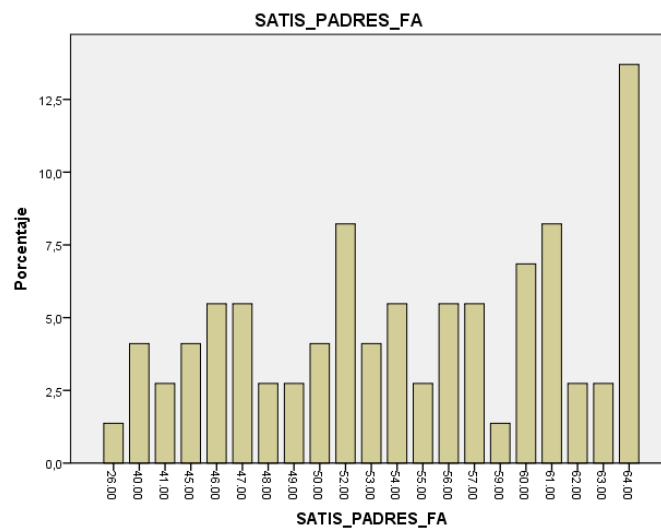


Elaboración: Propia

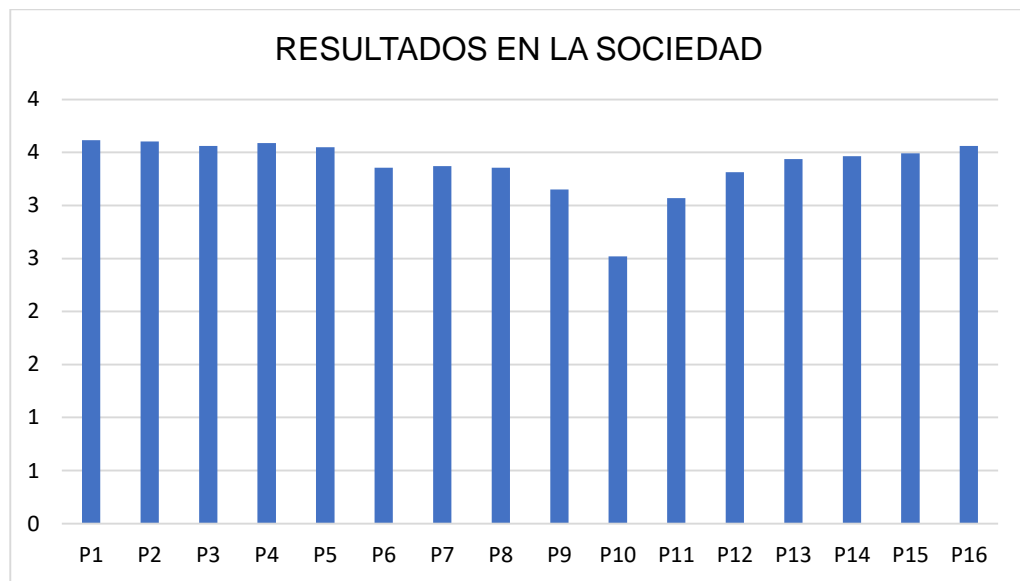
Figura 14: Criterio N° 7 – Resultados en los clientes



Elaboración: Propia

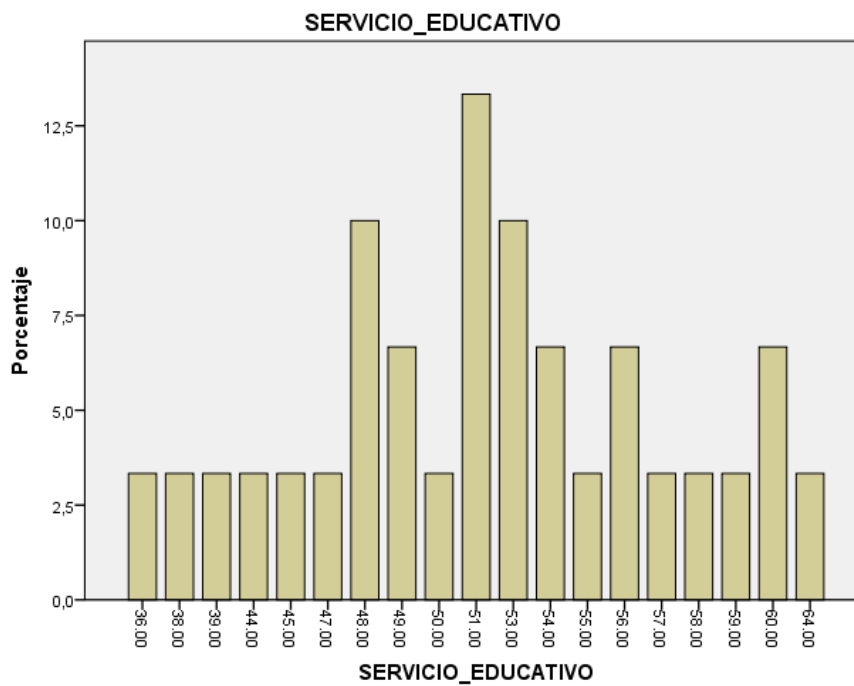
Figura 15: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad

Elaboración: Propia

Figura 16: Criterio N° 8 – Resultados en la sociedad

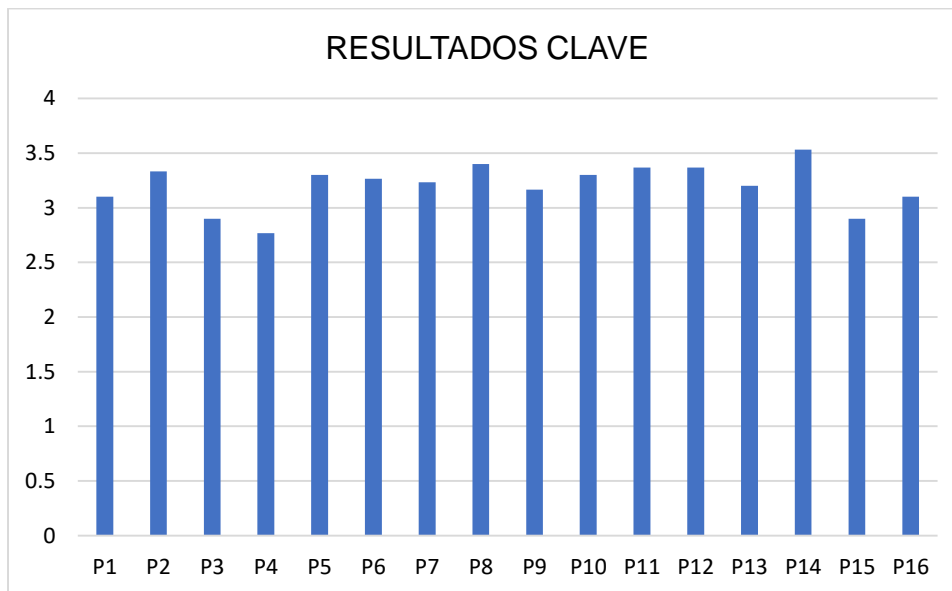
Elaboración: Propia

Figura 17: Criterio N° 9 – Resultados clave



Elaboración: Propia

Figura 18: Criterio N° 9 – Resultados clave



Elaboración: Propia

ANEXO 6: MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Se detalla por cada dimensión la situación que presente la I.E.P. El Nazareno:

Tabla 28: Modelo EFQM de Excelencia

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas y recursos	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> . Relaciones a largo plazo. . Capacidad de escucha. . Empodera al docente. . Coopera en el buen clima laboral. . Brinda reconocimientos por la capacidad de innovación. . Promueve la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> . Participan activamente en actividades y rituales religiosos. . 18% participan en la elaboración del PEI, PAT, PCI. . Fomenta el trabajo en equipo. . Involucra y retiene la atención de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Se da en forma descendente. . Directivos: asignan materiales e informan sobre avances significativos. . Docentes: Otorga responsabilidades a alumnos. . Se premia al docente modelo. . PEI y PCC se elabora en función de las demandas de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> . Convenios con: USS, Juan Mejía Baca y Ediciones Lexicom. . Estudiantes de secundaria reciben nivelación pre universitaria. . Docentes velan por el cuidado de aulas y equipos de cómputo. . En los kioskos, se evita la venta de comida chatarra y golosinas. 	<ul style="list-style-type: none"> . PEI muestra una visión y misión objetiva. . Directivos aprueban el currículo escolar. . Docentes dan a conocer los criterios de evaluación. . En SiaNet, se coloca comunicados, asistencia, tareas y fechas de pago.

Elaboración: Propia