



Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque 2015.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Administración de la Educación**

**AUTORES**

Mg. Luz Victoria Molina Carrasco  
Mg. Segundo Gregorio Cordova Guerrero

**ASESOR**

Dr. Juan De La Cruz Delgado Alvarado

**SECCIÓN**

Educación

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

PERÚ

**2018**

## DEDICATORIA

A nuestro hijo Cristian por  
incentivarnos a seguir superándonos y  
por su apoyo constante.

A nuestras madres por su preocupación en  
nuestro futuro y por su abnegado sacrificio.

## **AGRADECIMIENTO**

A Zuly Cristina Molina Carrasco y a nuestra sobrina Francis La Torre Molina por su inagotable apoyo las admiramos, las queremos. Gracias por ayudarnos a concluir esta importante meta.

A nuestros asesores de la Universidad Cesar Vallejos, por sus enseñanzas y apoyo incondicional durante el desarrollo de nuestra investigación.

**Luz y Gregorio**

# ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DOCUMENTO NO REDACTADO  
EN ESTA NOTARIA

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR  
EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO.  
ART. 108 DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049

Yo, Molina Carrasco Luz Victoria (a) del Programa de Doctorado en Administración de la educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27282477:

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE, AÑO 2015.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 31 de Julio de 2018

Firma:

Nombres y apellidos: Luz Victoria Molina Carrasco.

DNI:



  
Antonio Vera Mendez  
NOTARIO DE CHICLAYO

CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE CORRESPONDE A: Luz Victoria Molina Carrasco  
IDENTIFICADO CON: DNI 27 282 477  
EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO. ART. 108° DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049

CHICLAYO,

07 AGO 2018







DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Cordova Guerrero Segundo Gregorio del Programa de Doctorado en Administración de la educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27717385


DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE, AÑO 2015.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a la UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 31 de Julio de 2018

Firma:   
Nombres y apellidos: Segundo Gregorio Cordova Guerrero  
DNI: 27717385

**DOY FE, que la (s) firma (s) del presente documento es / son auténtica (s) de**  
Segundo Gregorio Cordova Guerrero  
DNI: 27717385  
Cajamarca, 04 AGO. 2018



EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO. ART. 108 DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049

ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO FIRMADO EN ESTE ARIÁ



**DR. LUIS CASTAÑEDA CERVANTES**  
NOTARIO ABOGADO



## PRESENTACIÓN

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de doctor, Presentamos la tesis titulada” **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATEGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015**” La misma que se elaboró con el propósito de mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas a través de una propuesta en la que considera procesos interesantes de aplicar como: Autoevaluación ,planes de mejora ,seguimiento de los planes de mejora, proponemos etapas para desarrollar esta interesante propuesta, para alcanzar la calidad educativa.

**El capítulo I**, Contiene el Problema de investigación en el que se expone planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como sus limitaciones, antecedentes y objetivos general y específicos.

**El capítulo II**, Denominado marco teórico sobre calidad educativa, modelo de gestión EFQM, gestión estratégica está referido a los antecedentes de estudio, los fundamentos teóricos y enfoques de la investigación.

**El capítulo III**, comprende el Marco Metodológico, donde se presenta la hipótesis, la definición conceptual y Operacionalización de la variable, el tipo de estudio y diseño correspondiente, la población y muestra participante; así como los métodos, técnicas e instrumentos de investigación y métodos de análisis de datos sobre esta investigación.

**En el Capítulo IV**, En este capítulo presentamos los resultados donde se expone la descripción, análisis, interpretación y discusión de los mismos que justifican los logros obtenidos en la investigación que dieron cumplimiento a los objetivos de la misma y contrastación de la hipótesis planteada.

**En el Capítulo V**, se presentan las conclusiones y sugerencias. Finaliza con la presentación de las referencias bibliográficas consultadas y los anexos elaborados en el trabajo investigativo.

**Los invitamos a conocer esta motivadora propuesta ya que una autoevaluación de las instituciones educativas nos proporciona información sobre la realidad en que nos encontramos, nos ayuda a conocer nuestras debilidades y fortalezas para plantear planes de mejora en busca de la calidad educativa.**

## INDICE

PÁGINA DE JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN.....	vii
INDICE.....	viii
RESUMEN .....	x
ABSTRAC .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	12
I. Problema de Investigación.....	13
1.1. Planteamiento del Problema .....	13
1.2. Formulación del Problema .....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Limitaciones .....	17
1.5. Objetivos .....	18
1.5.1 Objetivo General.....	18
1.5.2 Específicos .....	18
II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Marco Teórico .....	23
2.2.1.VARIABLE 1. Gestión Estratégica Basada en el Modelo EFQM ..	23
2.2.2.VARIABLE2. Calidad Educativa .....	35
2.2.3.Fundamento Teórico.....	43
III. MARCO METODOLÓGICO .....	51
3.1. Tipo De Estudio.....	51
3.2. Diseño De Estudio .....	51
3.3. Hipótesis .....	51
3.4. Variables .....	51
3.4.1. Definición de Variables .....	51
3.4.2. Operacionalización de Variables.....	54

3.5. Población y Muestra.....	56
3.6. Método de Investigación .....	56
3.7. Recolección de Datos .....	56
IV. RESULTADOS.....	58
4.1.Descripción de los Resultados.....	58
4.1.1.....Resultados de la evaluación diagnósticas de la Variable Calidad Educativa.....	58
4.2. Propuesta.....	61
4.3. Discusión.....	76
V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	77
5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Sugerencias .....	78
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
VII. ANEXOS .....	83
7.1. Escala para Medir la Calidad Educativa.....	83
7.2. Resumen de Análisis Estadístico .....	90
7.3. Instrumento: Informe de Opinión de Expertos.....	92
7.4. Validación de la Propuesta.....	98
7.5. Acta de Aprobación de Originalidad de tesis .....	107
7.6. Autorización de publicación de Tesis en repositorio institucional UCV...108	



## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo mejorar la calidad educativa mediante la " Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque 2015" .En esta investigación se trabajó con una muestra de 95 docentes con quienes se aplicó el instrumento para medir la calidad educativa de sus instituciones educativas públicas, obteniendo datos sobre el bajo rendimiento escolar, docentes desanimados y poco capacitados para su labor, I.E con una infraestructura inapropiada, directivos que no ejercían su liderazgo pedagógico y por tanto la I.E se convertían en espacios poco saludables, seguras y protectoras, que se resume en la baja calidad educativa de nuestras instituciones.

Después de analizar estos resultados e investigar sobre este álgido problema elaboramos una Propuesta de un diseño basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz.

La misma que inicia y termina con una autoevaluación que nos permite conocer nuestra realidad en cuanto a calidad educativa, en referencia a estos datos proponemos elaborar y ejecutar planes de mejora, hacer el seguimiento a los mismos para retroalimentar en forma oportuna. Todo este proceso se realizará de forma cíclica con el objetivo de lograr mejoras en la calidad educativa de nuestras Instituciones Educativas.

En esta investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

1° Aplicar esta propuesta en las Instituciones Educativas permite realizar una autoevaluación para conocer las fortalezas, dificultades, en los que se requiere tomar nuevas decisiones.

2°Elaborar y aplicar los planes de mejora frente a las dificultades encontradas es buena estrategia para retroalimentar y fortalecer aspectos que necesitan ser atendidos para mejorar la calidad educativa.

3° Hacer el seguimiento a los planes de mejora no permite darnos cuenta si se están ejecutando según lo planificado o si estos son funcionales o no para corregir tomar nuevas decisiones en busca de la calidad educativa. Todo este proceso se desarrolla teniendo como pilares fundamentales un liderazgo transformacional y políticas educativas claras que respondan a la calidad educativa de la I.E.

### PALABRAS CLAVES:

Gestión estratégica, Modelo EFQM, Calidad educativa, Liderazgo participativo, Políticas educativas.

## ABSTRACT

The present investigation aims to improve the educational quality through "Proposal of a strategic management design based on the EFQM model for the educational quality of the public IEs of the José Leonardo Ortiz district, Lambayeque 2015". In this investigation we work with a sample of 95 teachers with whom the instrument was applied to measure the educational quality of their public institutions, obtaining data on low school performance, teachers discouraged and poorly trained for their work, I: E with an inappropriate infrastructure, managers who did not exercise their pedagogical leadership and therefore the I: E became unhealthy, safe and protective spaces, which is summarized in the low educational quality of our institutions.

After analyzing these results and investigating this critical problem, we elaborated a Proposal for a strategic management design based on the EFQM model for the educational quality of public I.Es in the José Leonardo Ortiz district. The same that starts and ends with a self-evaluation that allows us to know our reality in terms of educational quality, in reference to these data we propose to develop and implement improvement plans, to follow up on them to provide feedback in a timely manner. It will be cyclical in order to achieve improvements in the educational quality of our Educational Institutions.

In this investigation we reached the following conclusions:

- 1 ° Apply this proposal in the Educational Institutions allows a self-evaluation to know the strengths, difficulties, I in which it is necessary to make new decisions.
- 2 ° Develop and implement improvement plans in the face of difficulties encountered is a good strategy to provide feedback and strengthen aspects that need to be addressed to improve educational quality.
- 3 ° Follow up on improvement plans does not allow us to realize if they are running as planned or if they are functional or not to correct make new decisions in search of educational quality. All this process is developed with a transformational leadership as fundamental pillars and having clear educational policies

KEYWORDS:

Strategic Management, EFQM Model, Educational Quality, Participative Leadership, Educational Policies.

## INTRODUCCIÓN

Buscar la calidad educativa en las instituciones públicas de nuestro país, es una prioridad en estos momentos. Más de una década de reforma educativa, los avances son muy lentos, aun no se encuentra una ruta segura para lograr resultados educativos más favorables que generen mayor confianza en los estudiantes y la población en general. Las instituciones educativas de esta parte del país, región Lambayeque provincia de Chiclayo – distrito de José Leonardo Ortiz no está exento de esta problemática.

El presente trabajo tiene el propósito de contribuir desde una propuesta de gestión estratégica a mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas que resalte con tener mejores maestros con un proceso continuo de preparación y auto preparación, con recursos humanos y materiales suficientes y de calidad, que apunte a construir un currículo pertinente a la realidad de sus estudiantes. asimismo, que obtengan un ambiente saludable, seguro y protector.

Habrà calidad en una institución educativa cuando los aprendizajes que se imparten estén centrados en el estudiante y que la prioridad formativa sea el desarrollo de habilidades cognitivas como las no cognitivas. Dejando claro que la calidad educativa que permitan a las instituciones educativas entrar a una dinámica de aprendizaje y mejora continua. El propósito del estudio es de fomentar una cultura permanente de aprendizaje basado en la calidad educativa. De esta manera, este estudio busca contribuir desde la investigación el mejoramiento de la calidad de la gestión en las instituciones educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

La calidad educativa es el reto por alcanzar en nuestro país, la región y los distritos, y contribuir a su mejora es una responsabilidad compartida que nos compete a todos, Estado y sociedad civil.

Entonces, la calidad debe ser capaz de responder a los desafíos que impone la realidad de los estudiantes. Exige que los directivos y docentes estén en constante preparación, las instituciones educativas se fortalezcan cuando se promueven espacios colaborativos de aprendizaje en un ambiente de buena convivencia, donde los estudiantes y la comunidad educativa aprendan a pensar y desarrollarse por sí mismos, a desarrollar un rol de liderazgo y buscar de soluciones creativas a los diversos problemas que se presentan.

## **I. Problema de investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La gestión educativa en general es gestionar las políticas educativas que adopta cada país para formar al hombre y la sociedad que desean para su país. Puesto que su objetivo es estudiar la organización del trabajo en el campo de la educación, actúa como un componente del proceso de mejoramiento del sistema educativo que implica el desarrollo de un país. (Casassus, 2002)

La mirada internacional se ha centrado en la calidad educativa, y sus acciones a través de organizaciones, simposios y políticas de estado locales, se basan en encaminar la educación al logro de la calidad. La calidad en educación empezó a ser relevante de la mano de la visión de calidad total, implementada por empresas en Japón, cuya finalidad era lograr un óptimo servicio y satisfacer al cliente. Así las normativas que determinan la calidad del servicio de una empresa, también se han aplicado en instituciones educativas a nivel mundial. (Díaz Palacios, 2013)

Según la UNESCO en América Latina y el Caribe, muchos países iniciaron grandes reformas de gestión educativa y hay considerables avances desde el año 2000, sobre todo en el acceso y la paridad entre los sexos en la educación primaria, sin embargo un gran número de estudiantes terminan sus estudios sin haber adquirido los correspondientes conocimientos, habilidades, valores y actitudes que necesitan para realizar plenamente su potencial. (Bellei, Poblete, Sepúlveda, Orellana, & Abarca, 2013) Es probable que la variable más importante en la evolución de la situación educativa en América Latina, sea la condición socioeconómica de las familias, que determina la participación y el aprovechamiento que los alumnos hacen de las oportunidades educativas. Por otro lado, también influye de modo importante la adecuación de los contenidos educativos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje; los cuales son la variable interna de la gestión educativa realizada. (Díaz Palacios, 2013)

A su vez, otro factor que interviene en la calidad de la educación, es la inversión que hace el estado para la gestión educativa; y esto depende de los



recursos económicos del país. Se conoce la prioridad educativa al estimar la proporción de PBI que se destina a la inversión educativa; y en promedio en América Latina aumentó el PIB destinado a educación, de un 4.5% en el año 2000 a un 5.2% en 2010; acercándose al nivel de los países Europeos, que alcanzan un 5.6% de su presupuesto. A diferencia de nuestro Perú que dedica el 3.2% de su presupuesto para la mejora de la educación. (Bellei, Poblete, Sepúlveda, Orellana, & Abarca, 2013)

Esto nos lleva a un plano más local, en Perú la calidad educativa ha sufrido cambios, sin embargo los resultados han sido poco significantes. Lo que se ha evidenciado en los resultados del informe PISA, estos indican que el porcentaje de estudiantes ubicados bajo el nivel 1 (el nivel más bajo), es de 47% en matemáticas, 31.5% en ciencias y 30.4% en lectura. (Paredes Mamani, 2015) Es clave para la política educativa en Perú, el Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa (Mecep), que se emprendió en la década de 1990. Este contribuyó a activar iniciativas vinculadas a las grandes líneas de política del sector. Esto implicó diseñar e implementar intervenciones que delinean, hasta la fecha, la estrategia de trabajo del MINEDU. De este modo se iban introduciendo iniciativas relevantes que se consolidaron con el tiempo, y estas han resultado ser pioneras en las áreas de evaluación del rendimiento estudiantil, mejora del desempeño docente y modernización de la gestión educativa. (Guadalupe, León, Rodríguez, & Vargas, 2017)

Mediante consensos importantes, se han planteado temas de preocupación nacional en los Lineamientos de Política Educativa; entre ellos se pone en agenda, Fortalecer la gestión y bases de operación de Organismos Públicos descentralizados. Ante la aplicación de tales lineamientos, sigue existiendo un problema grande en gestión educativa en el Perú. (Vexler Talledo, 2004) Esta es la desarticulación de los planes de gestión que orientan el sistema educativo en su conjunto, cambian de manera recurrente y la descentralización educativa no llega a las instituciones educativas en sí. Se reconoce que la gestión educativa en el Perú se ha implementado y ha intervenido mediante diversos proyectos políticos, sin embargo las acciones se han limitado por la centralización, por lo que a partir del período 2010-2015, el trabajo realizado se basa en consolidar

las prácticas y articular adecuadamente a los sectores desde los cuales se interviene. (Guadalupe, León , Rodríguez, & Vargas, 2017)

En la región Lambayeque, se presentó el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021, a cargo del Gobierno Regional. En este se propone la siguiente política, promover una gestión moderna de instituciones educativas, planificada en el manejo de sus recursos humanos, materiales y financieros, para fortalecer la gestión pedagógica del proceso de enseñanza y aprendizaje. Al enfocarnos en la gestión, las estrategias para desarrollar este componente, son diseñar y ejecutar un modelo de gestión educativa, basada en los principios de la administración moderna y de la gestión pedagógica, y utilizar el modelo de gestión educativa planificada, con presupuesto por resultados y basada en procesos. (GRL, 2011)

El desarrollo de tales estrategias, habría otorgado resultados eficaces, sin embargo no hay planteamientos concretos que plasmen todas estas propuestas y tal parecería que hasta el momento solo quedan en el discurso. Tal es así que en gran parte de I.E públicas de la región Lambayeque observamos una deficiente gestión, específicamente en el distrito de José Leonardo Ortiz en mayoría de I.E la gestión educativa se caracteriza por seguir manteniendo una gestión educativa anquilosada con una fuerte dosis autoritaria, con directores que continúan acatando normas que vienen desde arriba con poca capacidad de crear nuevos procesos de gestión activa, efectiva con una mirada integradora. Esto genera la urgente necesidad de diseñar un modelo de gestión sistémica y estratégica que se asuma por los agentes involucrados con la calidad educativa, y así evidenciar resultados en aprendizaje de cada alumno.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM aporta a la calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz de la región Lambayeque?

### **1.3. Justificación**

De acuerdo al Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen a una organización en pleno movimiento y cambio de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Sanabria León , 2012)

Entonces, La gestión educativa se establece como una política desde el sistema, para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre el currículo, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Por lo tanto contiene tres categorías de gestión que señalamos: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo.

Por lo que, para que la gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación. (Yábar Simón, 2013)

La gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar, pero esto solo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y solo en la medida en que este precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas. (Pozner, 2000)

La investigación planteada contribuirá a generar una propuesta de gestión con el propósito de entender y mejorar la gestión en las instituciones educativas de educación básica regular de la región Lambayeque distrito José Leonardo Ortiz,

promoviendo como propuesta una gestión estratégica basada en el modelo EFQM de la calidad. Asimismo, los resultados del estudio ayudaran a crear una mayor claridad entre los gestores de las instituciones educativas para dar respuesta a las dificultades de liderazgo, la centralidad en lo pedagógico, las competencias profesionales el trabajo en equipo, el aprendizaje y la innovación, los planes de mejora y la autoevaluación, podrán dar respuestas más objetivas y adecuadas atendiendo integralmente a la escuela. Mediante la investigación se desarrollara un método para medir las variables del estudio en el contexto. Permitirá, entonces modificar los procesos y métodos de gestionar las instituciones educativas, resaltando el rol del director y los planes de mejora, la relación con los actores sociales involucrados directos en el proceso educativo. Lo que se busca es transformar la escuela, asumiendo nuevos retos promoviendo un trabajo conjunto con todos los actores educativos; los padres y madres de familia, las autoridades y la sociedad civil. (León Guimet & Espinoza Castro, 2016)

Creemos que una gestión que utiliza herramientas de gestión como la planificación, autoevaluación, liderazgo en base a metas y resultados, las instituciones educativas podrían emprender una ruta hacia una gestión de calidad, estamos empeñados en que esta investigación tenga un sentido orientador en gestionar estratégicamente, beneficiándose todos aquellos que tienen en sus manos la responsabilidad de dirigir las instituciones educativas del distrito, la provincia y la región. (León Guimet & Espinoza Castro, 2016)

#### **1.4. Limitaciones**

La investigación científica cuenta con situaciones limitantes, que en primer término las podríamos calificar de tipo institucional, es decir hay escaso apoyo por parte de las instituciones educativas liderado por los directores, docentes y personal directivo que en escaso conocimiento del proceso investigativo no brindan los espacios y la información que se les solicita.



## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Proponer un diseño de gestión estratégica basada en el modelo EFQM que contribuya a la calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz.

### **1.5.2. Específicos**

- Identificar el nivel de la calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz
- Seleccionar los fundamentos teóricos como base para del diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa
- Elaborar el diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa.
- Validar el diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa con la técnica DELPHY

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En su tesis evaluación del modelo de gestión educativa del proyecto emblemático Cacique Túmbala y su impacto en la política pública desarrollada en Quito Ecuador llegó a las siguientes conclusiones.

Los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, proporcionan una perspectiva externa para comprender como se encuentra una organización y como puede mejorar, obteniendo una valoración global en función del modelo EFQM. Que busca la calidad de la gestión y al aplicar las políticas se demostró tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en los resultados y objetivos los mismos que son evidentes y comparables en algunas áreas, de la implementación del enfoque de excelencia dentro de la Unidad Educativa del Milenio.

Al evaluar el modelo de gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, en función de los cinco criterios agentes del modelo EFQM de excelencia académica: Liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos obtuvieron los siguientes resultados que se puede evidenciar estos criterios al ejecutar las acciones de los planes de mejora los mismos que permiten evaluar corregir y volver a planificar de tal forma que su aporte es invaluable en la gestión educativa enfocada en estándares de calidad y excelencia académica, por lo tanto todo lo que se hace en base a este modelo se hace buscando la calidad.

De tal manera que, es evidente que el modelo de gestión educativa del proyecto emblemático Cacique Túmbala y su impacto en la política pública desarrollada en Quito Ecuador demuestra la influencia positiva en la gestión. Obteniendo resultados concretos favorables en estos aspectos, ya que los planes de mejora permiten valorar, corregir y volver a planificar. Esto indica que si se aplicarían los indicadores del modelo en mención en las instituciones públicas del distrito José Leonardo Ortiz, provincia Chiclayo obtendríamos resultados positivos en la mejora de prácticas en gestión educativa y con ello mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes. (Illescas Correa, 2013)

En su tesis estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de educación secundaria de Andalucía: Una propuesta de evaluación basada en el

modelo EFQM. En la universidad de Huelva en Andalucía España afirma que: Crear y validar un instrumento que sirva de referencia para la evaluación y gestión de la convivencia escolar, supone proponer una serie de acciones que conduzcan a los centros, del modo más eficaz, a la consecución de tal cometido. El validar esta herramienta puede ser útil para evaluar y gestionar la convivencia escolar en los centros educativos, ya que de acuerdo con Olweus (1993) el enfoque actual de las escuelas a los problemas de convivencia, se basa al igual que el modelo, en supuesto de ser un problema sistémico, y en consecuencia, debe ser abordado en todos los niveles de la comunidad escolar. (Conde Vélez, 2012)

Afirma también que la presencia del Modelo EFQM en el ámbito Educativo, a través de las aportaciones de diferentes autores e investigaciones, se considera al modelo como una herramienta de mejora continua por que se desarrolla a través de planes de mejora en la aplicación de políticas de liderazgo, de estrategias, de alianzas que requiere cada institución. De tal manera, que una institución educativa funciona, según este modelo enfatizando los planes de mejora que luego de una permanente monitoreo y evaluación del proceso mediante instrumentos elaborados se reflexiona y propone acciones inmediatas de corrección, pero esto se hará mas dinámico con el liderazgo, estrategias de acción y alianzas que la escuela puede ejercer con la sociedad civil en un determinado contexto.

Las obras de Bass (1960) y McGregor (1987) proporcionan una mayor comprensión de cómo los impactos de liderazgo influencia en el comportamiento del personal, lo que sugiere la influencia liderazgo efectivo atrae al personal a un compromiso con las finalidades de la I.E., el comportamiento del personal es participativo y conduce a excelentes resultados de trabajo en equipo. Este autor, enfatiza el liderazgo educativo, como un agente promotor de cambio que influencia en las acciones que realiza la institución educativa, aportando estrategias de conducta, un trabajo participativo de compromiso con los resultados que se quieren lograr.

Como se recoge en el estudio de Martínez y Río Pérez (2005) independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión y utilizan el modelo de excelencia como fundamento para la operativización de las metas

a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Se utiliza en todo tipo de organizaciones como un marco multidimensional. Uno de los aspectos más positivos de la EFQM es el uso de la autoevaluación (Martínez Mediano & Riopérez Losada, El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los Centros Educativos, 2005).

(En el estudio que realiza este autor llega a la conclusión que, el modelo EFQM puede ser utilizado como herramienta para la autoevaluación, de realizar comparaciones de las mejores prácticas entre organizaciones, como guía para identificar las áreas de mejora, es base para un vocabulario y estilo de pensamiento común y estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

Estas investigaciones realizadas han demostrado que toda institución educativa marchan o se conducen con una fuerte carga motivacional de su potencial humano (director, docentes, administrativos, etc), con cualidades inherentes de liderazgo educativo, como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes, de modo de cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización; en otras palabras, la concepción de líder esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.

Una buena gestión escolar, además está basada en un buen manejo de la comunicación con el resto de miembros de la comunidad educativa permite alcanzar y distribuir juiciosamente las responsabilidades y las tareas y reconoce las fuerzas y debilidades del profesorado para ajustar las tareas de cada uno de sus miembros; así mismo , posibilita la participación de todos en las tomas de decisión, lo que acentúa su sentimiento de pertenencia al medio a través de una equilibrada y fluida comunicación y la concertación necesaria para alcanzar los objetivos y metas comunes.

Se resalta entonces, un líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo sino que imagina y construye nuevas posibilidades tanto dentro como fuera de las instituciones existentes. Además es condición de un líder ser un visionario y, a la vez, un pragmatista que planifica sus acciones en pos de alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones.



En su tesis Método integrado para la gestión de universidades basado en los enfoques BSC Y EFQM EN LA Universidad Católica santa María de Arequipa arribaron a las siguientes conclusiones:

Las ventajas del método propuesto permiten desarrollar una Autoevaluación de la Institución. El Método al estar basado en el Modelo EFQM, permitirá que la U.C.S.M. realice una autoevaluación permanente de su nivel de excelencia, ya que el EFQM mide el Nivel de Excelencia de la Institución

Facilita la Implementación de un Presupuesto en función de Objetivos. La asignación del presupuesto debería hacerse en función de los requerimientos, cada unidad en función de las metas planteadas debería demandar dinero para la ejecución del mismo. Este presupuesto para cada año debería ser reformulado en función del cumplimiento o no de los objetivos planteados, de modo que permitiría premiar presupuestalmente a las Unidades más eficientes. (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010)

Permite una Gestión Estratégica efectiva y eficiente de la Universidad. El método integrado facilita la formulación, implementación y control de un Plan Estratégico para la Universidad, en el corto y mediano plazo. No existe un Modelo de Calidad, Herramienta de Gestión ni Método que solucione toda la complejidad de la Gestión de las Universidades. El Método propuesto es una buena herramienta de Gestión y el EFQM que es uno de los Modelos de Calidad más utilizados con mayor éxito a nivel mundial. Mediante el Método Integrado BSC y EFQM propuesto se ha demostrado que es factible la implementación de un método de gestión de las Universidades basado en una herramienta de Planificación Estratégica: Gestión de Calidad. Para el desarrollo del Método Integrado propuesto, se ha analizado la interrelación existente entre el BSC y el EFQM, mientras el primero se enfoca en el logro de la Visión, el segundo hace énfasis en la Calidad para el logro de la excelencia, pero ambos tiene como base la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la Institución. (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010)

Creemos que las instituciones educativas para realizar una gestión de calidad es fundamental someterse a un proceso permanente de autoevaluación, tal como lo plantea el autor en sus conclusiones, este proceso nos va a brindar un conjunto de elementos que a la luz de la verdad dificultan y fortalecen el buen manejo de la institución educativa. De tal manera que, el modelo EFQM por la

exigencia de buscar la calidad y excelencia optimiza herramientas fundamentales como los planes estratégicos, y el liderazgo que los miembros de dicha organización va alcanzando permanentemente.

Se ha explicado de manera sintética que el EFQM busca la calidad de la gestión y por último se ha analizado los factores claves que determinan la aplicación del Modelo relacionando aquellos elementos que facilitan la gestión y evaluación de la convivencia escolar y que por tanto se consideran necesarios a la hora de incluirlo en un modelo de convivencia escolar, con cada uno de los factores claves que propone este estudio modelo y que sin duda podríamos aplicarlo a nuestra realidad

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Variable 1. Gestión estratégica basada en el modelo EFQM**

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La gestión viene a ser el acto y la consecuencia de realizar la administración o de gestionar algo en una determinada institución o empresa, así incluye la información, decisión, acción y control en su práctica; las cuales van a formar un ciclo de retroalimentación, que permite el desarrollo hacia los objetivos propuestos. (Barrios, Escorza, & Mesa, 2013) Entonces, la gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que su concepto ha evolucionado a una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos. Generando a su vez una concepción nueva del rol directivo, pues ya no se le considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador. (de Gregorio Prieto, 2003) Así el enfoque clásico de la gestión y su aplicación, se ha visto superado por el enfoque estratégico de la gestión, que se basa justamente en la adaptación de la institución a su entorno y a las modificaciones que en este ocurren. Ampliando la aplicación de la gestión, con la necesidad de obtener información y analizarla, para posteriormente tomar decisiones que

garanticen la viabilidad y crecimiento de la organización. (de Gregorio Prieto, 2003).

### **GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La gestión educativa estratégica se reconoce como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados al sistema educativo, es decir son las acciones desarrolladas y promovidas por los gestores. Además se entrelaza con el fortalecimiento, integración y retroalimentación del sistema, y requiere la sinergia entre: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción, actores y espacios para esta; f) temporalidades diversas personales, grupales y de la sociedad. (Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000)

Se considera una disciplina en desarrollo, con una variedad de definiciones, enfoques, modelos; y en potencia una gran fortaleza en el campo educativo. Sin embargo es de gran importancia porque presupone alcanzar determinados objetivos, relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, personales o sociales; además se desarrolla delimitada y en respuesta a determinado sistema. Por lo tanto la gestión educativa se entiende como la nueva forma de comprender y dirigir una organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas. (Cruzata Martínez & Rodríguez Zaldivar, 2016)

### **MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Es una tendencia en la sociedad occidental, adoptar modelos de gestión; entre estos son muy reconocidos los de calidad total o excelencia y son principalmente aplicados en Japón, Estados Unidos, Europa e Iberoamérica, al igual que la familia de normas ISO 9000, que se refieren a los sistemas de gestión de calidad certificable. (Españeira-Bellón, Mato Vázquez, & Mariño Barral, 2016)

Los modelos que se aplican, mejoran las prácticas de la gestión en la institución en aras de la calidad total, a partir de los principios de la calidad

total o excelencia. Desde la primera redacción de ISO 9000 se elaboraron ocho principios básicos, que se centran en la motivación, se orienta al cliente para una mejora continua.

En el modelo EFQM, los conceptos fundamentales, también se concretan en ocho y siguen la línea de los principios de la norma: añadir valor para los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad de la organización; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar con agilidad; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y mantener en el tiempo resultados sobresalientes. (Españeira-Bellón, Mato Vázquez, & Mariño Barral, 2016)

### **MODELO EFQM**

Es un modelo de calidad definido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), es una organización sin ánimo de lucro creada por catorce presidentes de organizaciones o empresas en el 1988. En la actualidad cuenta con más de 500 socios en 55 países aproximadamente. (European Foundation for Quality Management, 2017) Una de las acciones más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo de la Calidad, que vio la luz en 1991, este hace mucho énfasis en la autoevaluación para presentar la candidatura. (Membrado Martínez, 2002)

El modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer una gestión apropiada, analizando la situación del desarrollo hacia la excelencia e identificando las carencias de la organización para alcanzar la mejora. Este modelo se basa en los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005)

A diferencia de otros modelos de mejora de la calidad, el modelo EFQM se basa en la autoevaluación, no es un modelo de certificación ni tampoco de acreditación, y una organización puede realizar el proceso de autoevaluación

con o sin apoyo externo, aunque la coordinación de la autoevaluación debe realizarla alguien con experiencia en el modelo. (Martínez, 2008)

### **ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM**

El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación: 5 criterios agentes y 4 criterios resultados, cada uno de los cuales consta a su vez de varios subcriterios. Los criterios agentes indican cómo debería actuar un centro en el que esté implantado un sistema de gestión de calidad total, y los criterios resultados reflejan lo que el centro está logrando.

Además entre los criterios hay una íntima relación: el criterio de resultados en clientes (6) tiene una relación muy estrecha con el criterio procesos (5), el criterio resultado en personas (7) con el criterio personas (3) y el criterio resultados clave (9) con los criterios política y estrategia, y recursos (2 y 4, respectivamente). (Martínez, 2008)

**Tabla 1. Tipos de criterios, criterios y definición de estos (Martínez, 2008)**

<b>Tipos</b>	<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>
Criterios agentes	1. Liderazgo	Cómo los directivos y mandos intermedios desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, al desarrollar valores necesarios para el éxito a largo plazo e implantan esto en la institución mediante las acciones y comportamientos adecuados, interviniendo personalmente para conseguir que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante.
	2. Políticas y estrategia	Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
	3. Personas	Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización, el conocimiento y el potencial de las personas que la componen, a escala

		individual, de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su estrategia y la función eficaz de sus procesos.
	4. Alianzas y recursos	Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y recursos internos, basados en su estrategia y la función eficaz de sus procesos
	5. Procesos	Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés
Criterios resultados	6. Resultados en clientes	Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos
	7. Resultados en personas	Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran
	8. Resultados en la sociedad	Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad
	9. Resultados clave	Qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado

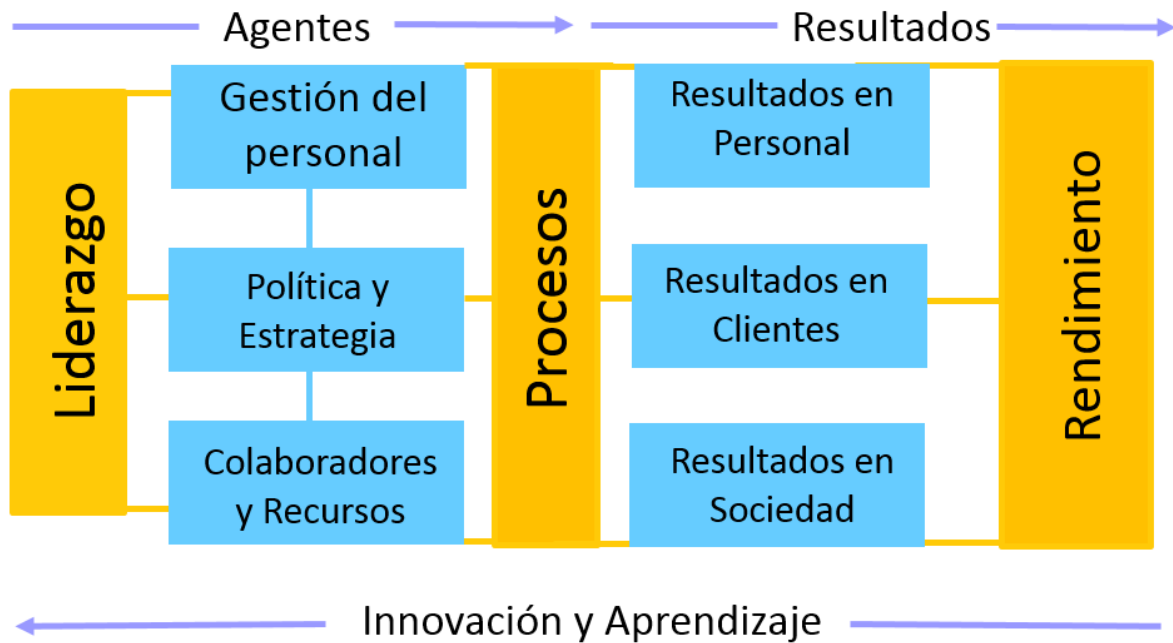
Estos criterios permiten evaluar el progreso de la organización, y guían el proceso de desarrollo del modelo; se ordenan en el gráfico 1, según su modo de aplicación: Los procesos son los medios por los cuales se utilizan las capacidades de las personas, es decir, los procesos y personas son los agentes facilitadores, que conducen a los resultados.

Los resultados en los clientes, resultados en las personas (empleados) y resultados en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que conduce la estrategia, gestiona a las personas y se sirve de recursos, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave o rendimiento de la organización.

A partir de los resultados clave, se realiza una retroalimentación, en el que se evalúan los procesos, resultados y si las metas han sido alcanzadas; ante esto

se pueden generar estrategias de mejora o consolidarlas. (Membrado Martínez, 2002)

**Gráfico 1. Modelo EFQM de Excelencia (EFQM, 2012)**



### **PRINCIPIOS DEL MODELO EFQM**

El modelo EFQM se organiza en 8 principios o fundamentos, que se definen por la razón de ser del propio modelo. El cual establece que la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y la aceptación social de una organización se consigue mediante: (Membrado Martínez, 2002)

- a. **Orientación hacia los resultados:** La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevante para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general)
- b. **Orientación al cliente:** El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad con la organización. Se puede optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado, mediante la orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. (Maderuelo Fernández, 2002)
- c. **Liderazgo y coherencia en los objetivos:** El comportamiento de los líderes de una organización suscita en claridad y unidad en los objetivos,



así como un entorno que permite a la organización y a las personas que la integran, a alcanzar la excelencia

- d. **Gestión por procesos y hechos:** Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistémica, y las decisiones relativas a las operaciones y sus mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- e. **Desarrollo e implicación de las personas:** El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. (Maderuelo Fernández, 2002)
- f. **Aprendizaje, innovación y mejora continuos:** Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- g. **Desarrollo de alianzas:** La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus compañeros, unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la inteligencia.
- h. **Responsabilidad social:** El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. (Maderuelo Fernández, 2002)

### **ESQUEMA DE PUNTUACIÓN DE REDER**

El objetivo fundamental del modelo EFQM no es obtener una puntuación, sobre todo en etapas iniciales; sino identificar los puntos fuertes y áreas de mejora como bases, como análisis de la estrategia que se viene practicando. Así, el esquema REDER permite obtener una puntuación con la finalidad de conocer el lugar que ocupa la organización en su desarrollo hacia la excelencia, al analizar su propia evolución a lo largo del tiempo y de compararse con otras unidades u organizaciones. (Galván & Martínez, 2012).

Al otorgar una puntuación, se recomienda aplicar la denominada Matriz de Puntuación REDER (en inglés RADAR), este procedimiento se usa por la EFQM para la valoración de las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad. Este esquema considera cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: resultados, enfoque, despliegue y evaluación revisión. Cada elemento mantienen un claro paralelismo con cada una de las fases del conocido ciclo: Planificación - Despliegue - Control - Ajuste (PDCA) (Maderuelo Fernández, 2002)

**Resultados:** Es el grado en que los resultados obtenidos por la organización obedecen a su plan, alcanzan los objetivos planteados y como ha sido su evolución con el tiempo.

**Enfoque:** Evalúa en qué medida la planificación realizada por la organización responde a las necesidades de los grupos de interés, tiene una lógica clara, se identifican procesos definidos y apoya la política y estrategia.

**Despliegue:** Se refiere a lo que la organización hace para llevar a cabo lo planificado, valorando su realización y en qué medida se ha implantado.

Evaluación y revisión: Son las actividades de evaluación contempladas por la organización, con periodos definidos de aplicación, y usando los resultados para emprender acciones de mejora. (Maderuelo Fernández, 2002)

## **VALORACIÓN CON EL ESQUEMA REDER**

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones se establecieron en 1991 y son revisadas por la EFQM cada cierto tiempo.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios; es decir, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados a este primer criterio. Finalmente se evalúa cada criterio mediante la matriz REDER y se confluye en una puntuación, estas puntuaciones se combinan, valorando el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación final en una escala de 0 a 1000 puntos. (Alejos Marín, y otros, 2013).

## **DIMENSIONES**

### **a. Autoevaluación**

Es un proceso de trabajo en equipo, que permite analizar sobre las actividades y los resultados de una organización, de manera objetiva, rigurosa y estructurada; se basa en los 9 criterios de la EFQM, para elaborar planes de mejora continua. (Martínez, 2008)

Cada subcriterio que compone al modelo, ayudará a identificar al menos 2 cosas, puntos fuertes y áreas de mejora, es decir los aspectos limitantes de la gestión en la organización. Esto corresponde a la primera fase, análisis interno y requiere que la organización responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deben mantenerse y aprovecharse al máximo?
  - ¿Qué puntos fuertes identificados necesitan todavía de un desarrollo mayor?
  - ¿Qué áreas identificadas de mejora reconocemos y consideramos como de máxima importancia a abordar?
  - ¿Qué planes de mejora vamos a emprender?
  - ¿Cómo vamos a supervisar los planes de mejora acordados?
- (Martínez, 2008)

La organización debe acordar quien va a coordinar y participar en la autoevaluación, la cual mayormente se realiza sin apoyo externo y para la cual se puede utilizar diversos enfoques de aplicación. (Martínez, 2008) (Maderuelo Fernández, 2002)

- Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación: Es el método más simple y rápido reconocido y se puede adaptar a la realidad de cada organización. La validez y fiabilidad de la información obtenida depende de la calidad de las preguntas planteadas, que se utilizan cuestionarios. Es posible que no brinde la información suficiente para conocer el contexto exacto de la realidad, y debe ser complementada con otros enfoques para resultados fiables.
- Enfoque de Autoevaluación mediante “Matriz de Mejora”: Requiere la elaboración de una tabla o matriz de mejora, en esta se

especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a los objetivos de la organización ordenados según el esquema. Cada situación planteada presenta una puntuación en una escala de 1 a 10. Y se realiza la valoración en una serie de reuniones estructuradas, al obtener una puntuación consensuada a partir de la que se diseña e implanta un plan de mejora. Este método promueve la participación y el debate, fomenta el espíritu de equipo y permite constatar la situación de la organización respecto a los objetivos planteados. (Maderuelo Fernández, 2002)

- Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo: El equipo evaluador es responsable de reunir la información de la organización sobre cada criterio y subcriterio del modelo. Se realiza una evaluación y los resultados son presentados en una reunión, en la que se llega al consenso de los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio. Entonces cada miembro presenta un plan de acción, así así se facilita su implicación y compromiso. Es importante saber aplicar el modelo EFQM, para implantar procesos eficaces.
- Autoevaluación por Formularios o Enfoque proforma: Para cada subcriterio se elabora un formulario, del cual se obtiene información que será sistematizada y registra (la definición del subcriterio, las áreas a abordar, los puntos fuertes y las áreas de mejora y las evidencias del grado de implantación). Los que son base para implementar los planes de mejora. El éxito de la evaluación depende de la agudeza, exactitud y fidelidad con que se recoge la información, por lo que requiere cierta experiencia, de otro modo se pueden obtener resultados sesgados, invalidándolos. (Maderuelo Fernández, 2002) (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005)

#### **b. Plan de mejora**

Después de determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora, mediante la autoevaluación de la organización, se procede del modo siguiente: (Martínez, 2008)

- Identificación de los puntos fuertes que es necesario consolidar y mantener; pues mediante estos la organización conservarán

principalmente los objetivos bases para la formación de la organización, brindando mayor identidad a cada grupo de trabajo.

- Priorización de las áreas de mejora; se pueden identificar entre 60 y 80 áreas de mejora, sin embargo el intento de abordar todas, disminuye la efectividad del plan de acción para cada una. En cambio al priorizar, se permite realizar una acción completa eficiente. (Martínez, 2008)
- Despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas; a partir de cada área de mejora, se propone un objetivo, para el cual se deben indicar acciones que concluyan en alcanzar dicho objetivo.

### **c. Seguimiento del plan de mejora**

El plan de mejora debe tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos. Los cuales deben ser evaluados periódicamente, para mantener un control del avance y el estado en el que se encuentra la organización. (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005)

## **FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM**

Se ha considerado que deben desarrollarse las siguientes fases: (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010)

- a. Decidir políticamente la implantación del método**, es decir, que los más altos directivos estén convencidos de la eficiencia del modelo, para promoverlo en cada nivel.
- b. Constituir una comisión de implementación**, en la cual se debe representar cada área de la Institución, logrando que la mayoría de trabajadores se impliquen e identifiquen con el modelo, y no lo perciban como algo externo a ellos o impuesto por la Dirección.
- c. Desarrollar una autoevaluación**, mediante la cual se determina en qué situación se encuentra la organización en su camino a la excelencia.
- d. Determinar de las perspectivas requeridas**, deben reformularse los criterios y alinearlos a su Visión y Misión, según las

necesidades más importantes de la organización. (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010)

- e. **Desarrollar el Mapa Estratégico**, en función de las perspectivas determinadas, se desarrolla un mapa estratégico, para lo cual se deben plantear uno o varios objetivos por cada una de estas.
- f. **Desarrollar la Matriz de Planificación**, para cada objetivo presentado, se debe indicar las iniciativas (las acciones de los inductores, los responsables, la fecha de inicio y culminación de cada iniciativa) que permiten lograrlo.
- g. **Detallar la especificación del indicador**, generar un indicador detallado, con una fórmula que permita su cálculo, con el cual se puede controlar el logro del objetivo.
- h. **Controlar la implementación del modelo**, es importante evaluar permanentemente a la organización a través de los indicadores, lo que se puede realizar, utilizando un software que indique el nivel de avance en que se encuentra. (Ticse Villanueva & Barreda Tamayo, 2010)

## **MODELO EFQM Y SU APLICACIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS**

La finalidad del modelo aplicado en el ámbito educativo, es conocer la realidad de la institución mediante su autoevaluación y posterior análisis. Posibilitando elaborar planes y estrategias de mejora, que junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

En la I.E, se comprueba de modo sistémico la existencia o no de los indicadores de cada uno de los 9 criterios del Modelo EFQM, dando al final una herramienta para lograr políticas y estrategias, concretándolos en los objetivos de aprendizaje y formación de los alumnos. (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005)

## **2.2.2. Variable2. Calidad Educativa**

### **CALIDAD EDUCATIVA**

Cuando hacemos referencia a Calidad Educativa, nos referimos a un sistema complejo con un conjunto de factores y acciones en concreto, que contribuyen a que esta posea efectos positivos para los integrantes de una sociedad, con un enfoque clave, el cual es la mejora de cada estudiante, en la cual esta sea equitativa y ayude a expandir los horizontes de cada uno de estos, haciendo uso de todo método, medio disponible al alcance de todos los responsables, el cual garantice la eficiencia y eficacia de este, logrando así promover el cambio e innovación escolar. (Pérez Juste, López Rupérez, Peralta Ortiz, & Municio Fernández, 2000) (Díaz Palacios, 2013)

### **PRINCIPIOS**

La calidad educativa se enfoca en la mejora para lograr alcanzar mejores estándares de desarrollo filosófico, metodológico, científico y humano, por lo cual posee como base los siguientes principios: (Jefatura del Estado, 2013)

- La calidad educativa debe ser equitativa para todo el alumnado independientemente de sus condiciones y circunstancias
- La estructura del sistema educativo y estructura del currículo, debe adaptarse a las diferentes circunstancias, aptitudes e intereses de los estudiantes
- Garantizar que las condiciones permitan la buena labor del docente, con una buena formación inicial y reconocimiento permanente.
- Evaluación del sistema educativo y del buen rendimiento del alumnado.
- Sistema de verificación de procesos y resultados.
- Determinar las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y mejora de los estudiantes. (Jefatura del Estado, 2013)



## FACTORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

El lograr un equilibrio entre la formación racional, práctica y emocional, las cuales deben ser atendidas a la vez, evidenciando el perfil eficiente de calidad educativa alcanzado en el alumno. Se ha consensuado organizar diez factores que inciden en la construcción de una educación de calidad para todos, estas son: (Braslavsky, 2006)

- a. **Enfocar la pertinencia personal y social**, la educación de calidad para todos debe ser “pertinente, eficaz y eficiente”; es decir, no solo basarse en la eficiencia de la enseñanza, sino tener presente el área emocional que se relaciona con los aprendizajes subjetivos de las personas.
- b. **La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados**, la convicción acerca de las posibilidades de la educación se liga al éxito y estuvo siempre asociada a la valoración de los profesionales de la educación. Da a los maestros y profesores la predisposición para valorar a sus alumnos, con independencia de sus orígenes y de su diversidad.
- c. **Fortaleza ética y profesional de los profesores**, sustenta que la construcción profesional debe cumplir lo siguiente; la formación al graduarse debe ser de calidad, la actualización y el perfeccionamiento permanentes, una supervisión funcional, que al menos una parte del cuerpo profesional participara al producir las didácticas.
- d. **Capacidad de conducción de los directores e inspectores**, las I.E que conducidas por directores y por supervisores que identifican la función cognitiva como función específica de la escuela, pero que también la asocian a una función formativa global, logran promover una educación de calidad. (Braslavsky, 2006)
- e. **Trabajo en equipo dentro de la escuela y en los sistemas educativos**, compartir las experiencias de desarrollo curricular entre docentes de diferentes establecimientos, o en una reunión periódica de directores, es una clave en el proceso de logro de una educación de calidad.
- f. **Alianzas entre escuelas y otros agentes educativos**, trabajar juntos adentro es más fácil, sin embargo la expansión de la educación primaria fue posible debido a la existencia de alianzas profundas entre la familia y

la escuela. A su vez es necesario construir y de sostener alianzas con los nuevos actores educativos.

**g. Currículo en todos sus niveles**

h. **Cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos**, no hay calidad educativa sin entorno rico en materiales que puedan ser utilizados como materiales de aprendizaje, sin embargo no es una garantía en el proceso de producción de calidad educativa. Sino su uso a través de la dinamización por parte del docente profesional y éticamente comprometido son tanto o más importante que su existencia.

i. **La pluralidad y calidad de las didácticas**, se construye mejor la calidad, al aceptar que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje con sentido y en bienestar; precisamente porque los niños y los jóvenes son diversos y diversos son también los profesores y los contextos. Los países con mejores resultados en PISA, emplean didácticas apropiadas para enseñar contenidos específicos y para promover la formación general.

j. **Incentivos socioeconómicos y culturales**, es notoria la diferencia entre los salarios de los profesores en Haití o Nigeria (mínimo) y de los profesores en Suiza (similar a directores de empresas), esto impacta de modo radical, pero no completamente en la calidad educativa, siendo la más clara evidencia los resultados de PISA, en el cual Suiza y Haití, alcanzaron niveles altos y bajos respectivamente en las áreas de evaluación. (Braslavsky, 2006)

## **INDICADORES DE CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Son la relación que surge entre los componentes de la institución y el producto o servicio conseguido, la apreciación del mismo y los procesos de funcionamiento, que nos permite determinar si este está funcionando o no, logrando así comprender si el centro educativo, logra alcanzar de forma adecuada resultados notoriamente positivos. (Sáez de Eguilaz Larreta, De Mingo Sarto, García de la Torre, & Aragón Marín, 2001)

La satisfacción de los alumnos como identificador de calidad:

La satisfacción de los alumnos equivale a lo que en las empresas se denomina satisfacción de los clientes externos, aunque también son clientes internos en la medida en que son coagentes de su educación. Ésta ha de basarse en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se le planteen. También se integra en este apartado la satisfacción de los padres y tutores legales, sobre todo en las edades tempranas. El grado de satisfacción de los alumnos se extiende a ámbitos como:

- Satisfacción por el cumplimiento de necesidades básicas referidas a la habitabilidad del centro, higiene de las instalaciones (ventilación, sol, luz, aire) y de los servicios, espacios para la enseñanza, el estudio y el ocio (aulas, laboratorio, gimnasio, comedor, patio), mobiliario, transporte, etc.
- Satisfacción por su seguridad vital que se concreta en la seguridad del edificio, del mobiliario, del transporte, de las zonas de recreo, del gimnasio, etc.
- Satisfacción por la seguridad económica en cuanto que se garantiza la no discriminación por motivos económicos en la realización de las actividades educativas del centro, en las extraescolares, en los servicios complementarios, en los materiales didácticos, etc.
- Satisfacción por la seguridad emocional que le garantice el afecto necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad. Trato afectuoso del director, de los profesores, del personal del centro, de sus compañeros, etc.

<https://books.google.com.pe/books?id=DENAGziysDgC&printsec=frontcover&dq=editions:sqnnLZg1RkcC&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzPKZmrbcAhWKjlkKHQbdBS8Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false>

El efecto e impacto de la educación como indicador de calidad:

El efecto de impacto se refiere a la repercusión que la educación de los alumnos que han pasado por el centro ha obtenido y su proyección en el entorno de trabajo donde desarrollan su actividad estas personas. El efecto suele analizarse en cuatro ámbitos: académico, social, laboral y familiar.

- En el entorno académico se pone de manifiesto en tanto que una buena formación en una determinada etapa favorece el progreso en la siguiente.
- En el entorno familiar en tanto que influye en el clima familiar.
- En el entorno laboral si el alumno, en edad laboral, desempeña o simultanea el trabajo con el estudio o bien su situación laboral es buena por su buen nivel académico.
  - En el entorno social en la medida en que las personas educadas en un centro ejercen una influencia sobre el entorno social en que se ubican: si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre dicho entorno: comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, colaboración y participación ciudadana, nivel cultural, mejora del medio ambiente, desarrollo de actividades físico-deportivas, etc.

<http://www.redalyc.org/pdf/916/91649056015.pdf>

## **LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Se puede definir la medición de la calidad del servicio educativo, como el grado de satisfacción que alcanza un cliente (padre o alumno), comparando sus expectativas sobre el servicio que brinda una institución educativa con sus percepciones de la realidad del servicio. Zeithaml, Parasuraman y Berry, en 1990, proponen el modelo SERVQUAL, cuales componentes se aplican a la educación, para evaluar su calidad: (Manes, 2000)

- a) Servicio educativo esperado, definido por un conjunto de expectativas que el padre y el alumno esperan les brinde el Institución educativa. En la formación de expectativas, intervienen las necesidades e influencias personales, las experiencias pasadas en otras I.E, y las recomendaciones y comunicaciones externas de la Institución.
- b) Servicio educativo recibido, es definido por un conjunto de percepciones reales de los padres y alumnos en relación a la I.E y a su servicio educativo global. En este proceso de prestación del servicio, intervienen factores determinantes de la calidad del servicio (confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

- c) Resultado o diferencia, llamado diferencial de la calidad de servicio, es decir, la calidad del servicio educativo es una función de la magnitud de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido. Si las percepciones no alcanzan a cubrir las expectativas, habrá que evaluar el grado de insatisfacción y desarrollar estrategias orientadas a procesos de mejora continua, en cambio si las percepciones cubren las expectativas o las superan, la institución ha encontrado el equilibrio en la calidad y excelencia en sus servicios. (Manes, 2000)

El liderazgo es imprescindible para conseguir que el proyecto prospere.

- El liderazgo motiva a las personas, se inspira en convicción y entrega de los participantes, se desempeña como un arte y trata de convencer.
- Ahora bien, no debemos confundir liderazgo con dirección. La dirección sin liderazgo se sustenta en la legitimidad de la ley, se siente como un oficio e intenta ejercer el mando amparado por dicha legitimidad.

Los buenos líderes son los que trabajan con varios estilos en función de cada momento y situación. Cuantos más estilos practique el líder, mejor.

Un equipo directivo para ser eficaz, tiene que desarrollar cuatro tipos de actividades: directivas, administrativas, de innovación y de interacción.

La formación es un aspecto esencial de las estrategias de calidad pues incide directamente en el activo más valioso de un centro: en la "calidad" de su personal.

La formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir, es decir, funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que se aspira.

El proceso de formación debe contemplar la reflexión y la solución de problemas.

El reconocimiento al esfuerzo y al trabajo bien hecho no sólo es de justicia sino la palanca principal para motivar a las personas y mantenerlas ilusionadas con el proyecto.

Este es, seguramente, uno de los aspectos menos aplicado en el sistema educativo y en la administración.

- Sin embargo, es un elemento esencial de cualquier plan de mejora.
- La comunicación significa compartir y trabajar en equipo.
- Sin comunicación no hay participación, no hay implicación.
- Un aspecto esencial de la comunicación es la forma en que ésta se produzca.
- Aunque la mayoría de los centros educativos tiene conocimientos y recursos suficientes para elaborar su propio modelo de mejora, sin duda alguna es preferible la utilización de modelos contrastados y que permitan realizar comparaciones.
- En este sentido la administración educativa proporciona el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a la realidad de la educación.

El liderazgo es imprescindible para conseguir que el proyecto prospere, este motiva a las personas, se inspira en convicción y entrega de los participantes, se desempeña como un arte y trata de convencer, no obstante no se debe confundir el liderazgo con dirección, la dirección sin liderazgo se sustenta en la legitimidad de la ley, se siente como un oficio e intenta ejercer el mando amparado por dicha legitimidad.

Los buenos líderes son los que trabajan con varios estilos en función de cada momento y situación. Cuantos más estilos practique el líder, mejor. Un equipo directivo para ser eficaz, tiene que desarrollar cuatro tipos de actividades: directivas, administrativas, de innovación y de interacción.

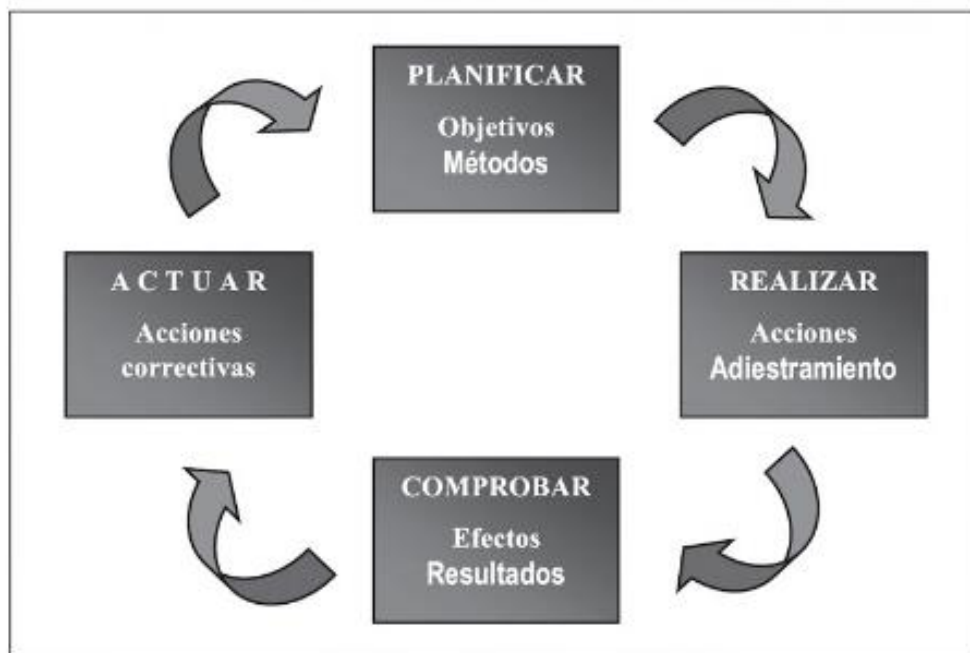
Ciclo de Deming:

Este ciclo de mejora lleva a cabo la mejora continua de forma sistemática y estructural en la resolución de problemas, por lo que está constituido en cuatro actividades:

- Planificar:
  - Seleccionar la oportunidad de mejora.
  - Registrar la situación de partida.
  - Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.

- Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado
- Realizar:
  - Llevar a cabo la acción correctora apropiada.
- Comprobar:
  - Diagnosticar a partir de los resultados, de no lograrse el resultado a deseados, se regresará a la etapa 1.
- Actuar:
  - Confirmar y normalizar la acción de mejora.
  - Empezar una nueva mejora o abandonar.

Otra característica importante de este grupo de herramientas es la capacidad de integración entre sí, facilitando su compatibilidad, multiplicando los resultados, así mismo dependiendo de los objetivos, incrementa notablemente los beneficios de su aplicación.



[https://books.google.com.pe/books?id=W\\_kh5TLr7uAC&printsec=frontcover&q=ciclo+de+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip9OfknLncAhVD4VMKHSqyDK4QuwUIKTAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=W_kh5TLr7uAC&printsec=frontcover&q=ciclo+de+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip9OfknLncAhVD4VMKHSqyDK4QuwUIKTAA#v=onepage&q&f=false)



### **2.2.3. Fundamento Teórico**

#### **LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

El equipo directivo y docentes deben estar comprometidos con la misión, visión después de la autoevaluación. Es importante que el equipo directivo los motive, los sepa conducir, los estimule y les ofrezca oportunidades de actuación, lo que quiere decir, que dispongan de algún tiempo para dedicarse a la mejora del ámbito en que inciden. Pero para esto, la política educativa debe dar un giro en la concepción actual, de tal forma que el maestro pueda participar del trabajo en equipo sin alterar el normal desarrollo de las actividades académicas escolares. La inversión prevista para implantar el SGC debe prever cargas académicas flexibles y reconocimiento al trabajo y tiempo que se brinde en la ejecución de su labor para quienes conformen estos equipos y entreguen resultados favorables a la calidad educativa. y políticas de su I.E, deben amar lo que hacen puesto que los equipos de trabajo constituyen la instancia principal del aprendizaje organizativo institucional. Para lo cual necesitamos desarrollar escenarios de colaboración y trabajo en equipo para que se consigan las sinergias propias que conduzcan al logro de objetivos de I.E de esta forma de actuar depende que los planes de mejora obtengan los resultados deseados

Con la implantación del sistema de gestión de calidad E.F.Q.M se debe formar equipos que impulsen y lleven a cabo los planes de mejora continua que se consideren

Los equipos de trabajo serán elegidos por afinidad en el trabajo, así como también por características de desempeño ya que constituyen la base para el desarrollo. Su aportación es fundamental para el logro de las metas institucionales; ayudan a generar una nueva cultura basada en la calidad. Según Gento (1998) su funcionamiento tiene un “efecto de halo” sobre los demás miembros de la institución, a los que transmiten su propio enfoque de mejora continua y su dinámica de trabajo participativo y solidario.

En el siguiente párrafo citado por Bolívar (2007) podemos desvelar el problema:

“Muy a menudo los profesores de un centro escolar no se sienten a sí mismos como formando parte de un equipo de trabajo. Pueden identificarse con cada uno de los demás en términos de papel y lugar de trabajo, y pueden llegar a tener un sentimiento de lealtad a los otros y a la escuela, pero es raro que se sientan parte de un grupo de trabajo que discute, planifica y contribuye a tomar decisiones educativas”.

Para formar los equipos de calidad y de mejora se debe iniciar con talleres de motivación y sensibilización para lograr un cambio de actitud en todos los miembros de la I.E puesto los equipos de trabajo constituyen la base para el desarrollo. Su aportación es fundamental para el logro de las metas institucionales; ayudan a generar una nueva cultura basada en la calidad. Según Gento (1998) su funcionamiento influye “sobre los demás miembros de la institución, a los que transmiten su propio enfoque de mejora continua y su dinámica de trabajo participativo y solidario.

### **SISTEMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA DOCENTES Y EL ÁMBITO EDUCATIVO.**

Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización, en el campo educativo en cumplimiento de la política de gestión del talento humano, el sistema de motivación e incentivación para sus trabajadores es factor clave.

En el ámbito público, la nueva Política de Gestión del Talento Humano y modernización del Estado, ha buscado concientizar a las administraciones de las Entidades Estatales de la importancia de estimular y elevar los niveles de motivación de los funcionarios públicos, para mejorar su desempeño y nivel de compromiso con la gestión pública.

Los incentivos más adecuados serán aquellos que en cada caso contribuyen a mantener o a incrementar el grado de satisfacción de aquellos a los que se otorgan. Las muestras de reconocimiento contribuyen a satisfacer una necesidad implícita en todo ser humano; una muestra sencilla de reconocimiento la constituyen las manifestaciones diarias de cortesía, las manifestaciones públicas

de que alguien forma parte de un equipo, grupo o institución de prestigio, o que ha hecho un trabajo que se reconoce como meritorio.

Para garantizar que los reconocimientos, estímulos o incentivos se asignen acertada y oportunamente, deben establecerse y divulgarse criterios y procedimientos claros. Así mismo, habrán de manejarse con cautela para evitar resentimientos por favorecimientos o acentuar una competitividad que lleve a la animadversión.

En este sentido, la escuela debe considerar como elemento central de su cultura de calidad la mejora continua y premiar con estímulos e incentivos a equipos o personas que más se comprometan con el logro de objetivos institucionales.

**MODELO DE CALIDAD DE DEMING.** El modelo Deming busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores, se basa en el control estadístico de la calidad siguiendo así la trayectoria de Edward Deming, y concede más relevancia a los procesos que a los resultados, aportando con **LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING** para una gestión de calidad.

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos.
2. Adoptar nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las organizaciones masivas
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios solo con base a precio.
5. Mejorar en forma constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abatir obstáculos entre áreas.
10. Eliminar los lemas, exhortos
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Abatir obstáculos que impidan enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la satisfacción.

“El principio organizativo básico de este modelo es que la configuración de un sistema se fundamenta en la previsión, seguida de la revisión y de la extensión de lo que se ha observado: debe ofrecer no la certeza del fallo, sino la posibilidad de fallar para aprender de los errores con el fin de mejorar continuamente” (Gento, 1998, p.44).

#### **6.4. TEORÍA DE GESTION**

De la TEORÍA DE LA MOTIVACION EN LAS NECESIDADES, Abraham Maslow nos aporta elementos para comprender los factores de tipo fisiológico, psicológico y sociológico como resorte interior de una persona que lo hace diferente a otra., compartimos, por ejemplo, el reconocimiento de la importancia del trabajo en equipo, la capacidad de cooperación, la necesidad de dirigentes democráticos y persuasivos, y el reconocimiento de la organización, como posibilitadora de la colaboración humana. Amerita destacar los aportes de Abraham Maslow a la teoría de la ‘motivación ‘en las necesidades humanas en la que considera cinco niveles en la siguiente jerarquía

TEORIA DE MOTIVACIÓN DE FAYOL En su teoría de organización, motivación y frustración aporta sobre la importancia de “Planear, organizar, dirigir y controlar”

LA TEORÍA DE SISTEMAS afirma que los sistemas no pueden separar sus elementos porque están integrados unos con otros y que estos interactúan y su acción se nota en causa y efecto, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en cuatro premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- 2.-Los elementos están interconectados e interactúan
- 3.- Los sistemas son abiertos.
- 4.- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

1.- Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.

2.- La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

LA TEORÍA NEOCLÁSICA que hace énfasis en la planeación estratégica, resulta importante en nuestra investigación por cuanto asumimos que se deben definir las metas en conjunto, de manera consensual y participativa. El modelo burocrático de Weber, hace su aporte cuando señala que las actividades se deben distribuir técnicamente en términos de cargos y funciones, no de las personas, porque estas vienen y van, los cargos y funciones permanecen. Es frecuente escuchar en las organizaciones que una actividad no se cumple porque el encargado de cumplirla se ha retirado o trasladado. Ante esta situación se debe delegar formalmente las funciones.

**CALIDAD TOTAL.** La calidad total nace tras reconocer que el aseguramiento de la calidad no puede centrarse sólo en el control de la calidad del producto, ni puede ser responsabilidad exclusiva de la administración, como se planteaba durante las etapas de inspección y de control estadístico, sino que debe abarcar todas las actividades de la institución e implica la cooperación de todo el personal.

Crosby, en los años sesenta propuso un programa de 14 pasos que llamó 'el cero defectos'. Afirma que la calidad se centra en cuatro principios: cumplir con los requisitos, el ecosistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, la medida de calidad es el precio del incumplimiento. Uno de los expertos japoneses, el más sobresaliente y con proyección

“Para Alonso y Blanco (1990, p.29) «la calidad sería conseguir a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente a la

primera con el uso al que va destinado, y entregar al cliente, sea éste interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga»

Tres etapas: **planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad**, para Deming la calidad educativa se desarrolla aplicando **el ciclo Deming (Planear, hacer, verificar, actuar)**

Según Elena Cano (1998, p. 110), <<es la eficiencia al formar al alumnado de acuerdo con los objetivos que se fijan en base a un modelo educativo pertinente con la escala de valores vigente en un contexto dado>> se **entienden por la calidad como <<la capacidad de lograr objetivos y metas educativas, relacionadas con las necesidades del contexto social y escolar, mediante la utilización de todos los recursos de una manera óptima>>**

La primera concepción, la enfocamos en el sentido de *mejora* de la institución y de la persona integralmente. Como lo señala Pérez Juste (2006, p.43), la mejora es un anhelo común a todos los seres humanos, es la esencia de todo acto educativo; la mejora de los resultados es la meta directa a lograr. Según este autor, la condición básica para emprender mejoras, consiste en asumir que cualquier realidad, por bien realizada que esté, siempre podrá ser mejorada, lo que se traduce en una actitud de humildad y de disposición a asumir responsabilidades.

Por otra parte es necesario señalar que en una concepción de mejora, la toma de decisiones ha de estar basada en la información adecuada y suficiente.

Asumidos así los conceptos de “educación” y “calidad”, nos enmarcamos en la definición de ‘*calidad de la educación*’ (sinónimo de educación integral) que plantea Pérez Juste (2005, pp. 11-33): “aquella que aborda la formación integral de las personas concretada en su capacitación para darse un proyecto personal de vida socialmente valioso, y ser capaz, de libremente llevarlo a la práctica en las diversas situaciones y problemas que deberá enfrentar a lo largo de su vida”, y enfatizamos en la importancia de formar ante todo mejores seres humanos, trascendiendo una visión puramente

instrumental de la educación, percibida como la vía obligada para obtener determinados resultados (experiencia, práctica, adquisición de capacidades diversas, y fines de carácter económico), para considerar su función en toda su plenitud, a saber, la realización de la persona, que, toda ella, *aprende a ser*, como lo plantea Delors (1996).

Este planteamiento es consistente con la definición de 'educación de calidad'

Planteada por el Ministerio de Educación Nacional,<sup>1</sup> "Una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad".

En concordancia con estas perspectivas, entendemos que la educación debe estructurarse en torno a los cuatro aprendizajes fundamentales considerados en el informe de la UNESCO de 1996, coordinado por Jacques Delors: Aprender a conocer aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

Como señala el informe de la UNESCO, ***aprender a conocer*** (adquirir los instrumentos de la comprensión), consiste en aprender a conocer el mundo que nos rodea, desarrollar las capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Su justificación es el placer de comprender, conocer, descubrir; supone además aprender a aprender y aprender a lo largo de toda la vida. Tradicionalmente se ha privilegiado este tipo de aprendizaje, en detrimento de los otros aprendizajes.

***Aprender a hacer*** (para poder influir sobre el propio entorno), se relaciona con poner en práctica los conocimientos, actuaciones para solucionar problemas, para llegar a objetivos o metas, para satisfacer propósitos, para



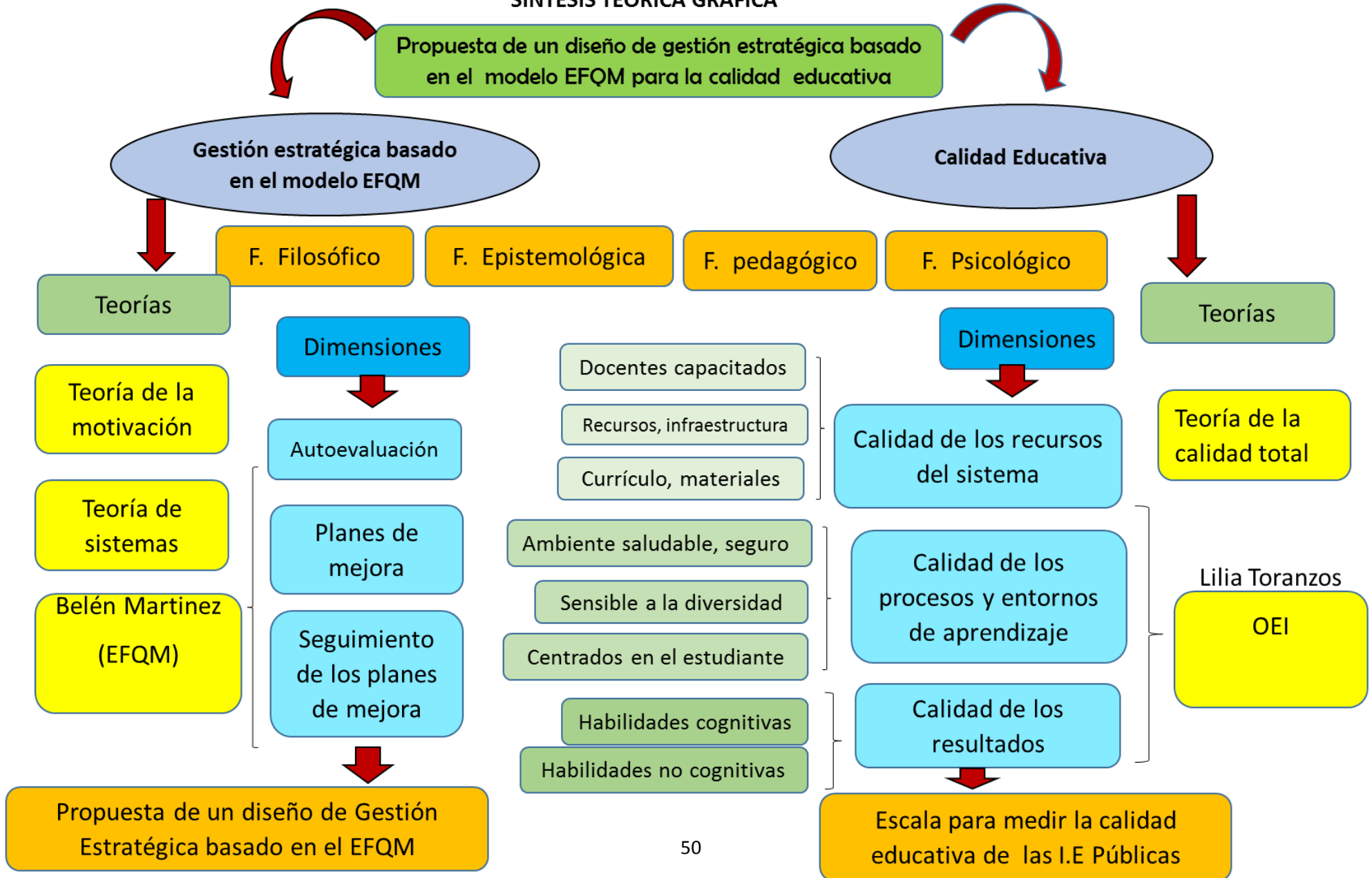
conseguir nuevos aprendizajes; lo que no se trata sólo de adquirir una calificación profesional sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a distintas situaciones y a trabajar en equipo.

**Aprender a vivir juntos** implica el reconocimiento del otro, lo cual pasa forzosamente por el conocimiento de uno mismo, lo que le permitirá ponerse en el lugar de los demás y comprender sus reacciones. A este aprendizaje subyace la idea del trabajo en equipo, la posibilidad de la solución pacífica del conflicto, a través del diálogo y del trabajo mancomunado en proyectos cooperativos en el marco de actividades científicas, deportivas, culturales, sociales. Tiene que ver con el desarrollo de los valores en los distintos ámbitos: físico, intelectual, moral, ético, religioso, estético, social, para la utilidad práctica.

**Aprender a ser** (que recoge elementos de los tres anteriores) se refiere a la capacidad de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismo qué debe hacer en las diferentes circunstancias de la vida. Implica el despliegue de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, creatividad, capacidades físicas, aptitudes para comunicar. Tiene que ver también con las actitudes, que a su vez se relacionan con los valores.

Estas formas de concebir los aprendizajes fundamentales, son consistentes en gran medida con la formación por competencias que promueve el Ministerio de Educación Nacional a través de los estándares básicos de competencias diseñados para cada una de las áreas del conocimiento, donde se estipula lo que todo estudiante debe saber, y saber hacer en cada una de las áreas y niveles educativos.

## SÍNTESIS TEÓRICA GRÁFICA

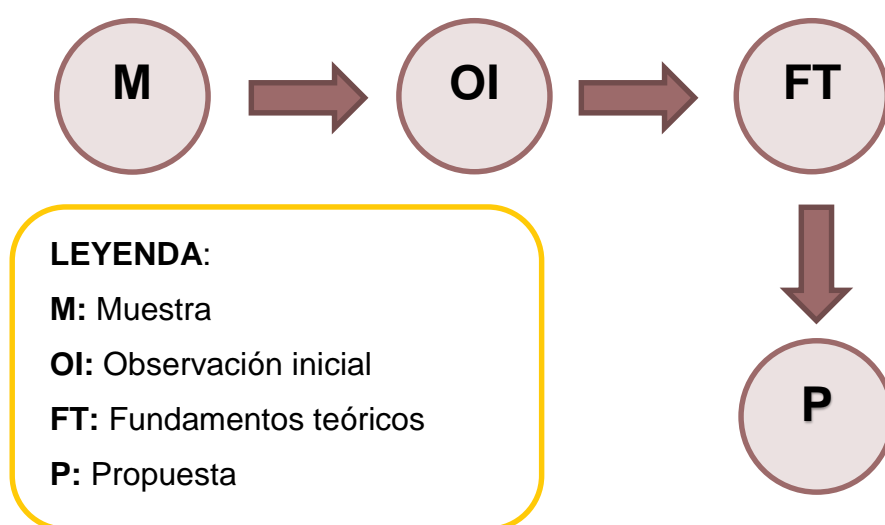


### III. Marco metodológico

#### 3.1. Tipo de Estudio

La presente investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo y es de tipo descriptiva propositiva, en tanto se describen de manera específica el estado actual de la variable dependiente (calidad educativa) y se propone una alternativa considerando la realidad analizada (diseño de gestión estratégica basada en el modelo EFQM).

#### 3.2. Diseño de estudio



#### 3.3. Hipótesis

La propuesta del diseño de Gestión Educativa basado en el Modelo EFQM, contribuirá a la calidad de las Instituciones Educativas primarias de la región Lambayeque.

#### 3.4. Variables

- **Variable independiente:** Diseño de gestión basado en el modelo EFQM.
- **Variable dependiente:** Calidad educativa

##### 3.4.1. Definición de Variables

**V1.** Diseño de gestión basado en el modelo EFQM.

### **Definición conceptual**

La gestión educativa estratégica se reconoce como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados al sistema educativo, es decir son las acciones desarrolladas y promovidas por los gestores. Además se entrelaza con el fortalecimiento, integración y retroalimentación del sistema, y requiere la sinergia entre: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción, actores y espacios para esta; f) temporalidades diversas personales, grupales y de la sociedad. (Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2000)

Se considera una disciplina en desarrollo, con una variedad de definiciones, enfoques, modelos; y en potencia una gran fortaleza en el campo educativo. Sin embargo es de gran importancia porque presupone alcanzar determinados objetivos, relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, personales o sociales; además se desarrolla delimitada y en respuesta a determinado sistema. Por lo tanto la gestión educativa se entiende como la nueva forma de comprender y dirigir una organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas. (Cruzata Martínez & Rodríguez Zaldivar, 2016)

### **Definición operacional**

Diseñar una estrategia de gestión para excelencia, logrando un apoyo mutuo entre cada sector de la organización a través del Modelo EFQM.

## **V2. Calidad educativa**

### **Definición conceptual**

Cuando hacemos referencia a Calidad Educativa, nos referimos a un sistema complejo con un conjunto de factores y acciones en concreto, que contribuyen a que esta posea efectos positivos para los integrantes de una sociedad, con un enfoque clave, el cual es la mejora de cada estudiante, en la cual esta sea equitativa y ayude a expandir los horizontes de cada uno de estos,

haciendo uso de todo método, medio disponible al alcance de todos los responsables, el cual garantice la eficiencia y eficacia de este, logrando así promover el cambio e innovación escolar. (Pérez Juste, López Rupérez, Peralta Ortiz, & Municio Fernández, 2000) (Díaz Palacios, 2013)

### **Definición operacional**

Se avalúa un conjunto de factores de una determinada Institución Educativa, los cuales se miden según los indicadores de la calidad educativa; otorgando un conocimiento fidedigno del estado de calidad en que se encuentra la I.E.

### 3.4.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V1: Diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM	Autoevaluación		Aplica instrumentos de autoevaluación de la gestión en todas sus dimensiones en su IE.	<b>-Guías de observación</b> <b>-Rubricas</b> <b>-Listas de cotejo</b>
	Plan de mejora		Aplica planes de mejora considerando los resultados de la autoevaluación en su I.E	
	Seguimiento del plan de mejora		Monitorea oportunamente el proceso de los planes de mejora.	
V2: Calidad Educativa	Calidad de los recursos del sistema	Docentes capacitados	Capacitaciones del MED. Capacitaciones pertinentes.	<b>Escala para medir la calidad educativa en Instituciones públicas</b>
		Recursos, infraestructura	Suficientes recursos didácticos. La infraestructura facilita el desarrollo integral.	
		Currículo, materiales	Apropiación del currículo nacional apropiado al contexto. Materiales pertinentes.	
	Calidad de los procesos y	Ambiente saludable, seguro y protector	Gestiona oportunamente ambiente saludable en su I.E	

	entornos de aprendizaje		Un ambiente saludable seguro y protector contribuye en la mejora de los aprendizajes
		Sensible a la diversidad	La I.E considera la diversidad de los estudiantes, al planificar activ. Considera la diversidad como una oportunidad
		Centrado en el estudiante	La planificación de actividades está centrada en los estudiantes El proceso de E-A se promueve la participación activa del estudiante
	Calidad de los resultados	Habilidades cognitivas	Los resultados de la ECE en la I.E son satisfactorios Los estudiantes ponen en ejercicio sus conocimientos para responder a las demandas del medio
		Habilidades no cognitivas	

### 3.5. Población y muestra

- Población o universo: Docentes de I.E públicas del Distrito de José Leonardo Ortiz
- Muestra: Se obtuvo la muestra de estudio con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

I.E	N° DE DOCENTES	TOTAL
I.E 11010	34	95
I.E. 10923	35	
I.E. 10924	26	

Donde:

**n** = Tamaño de muestra

**z** = 1.96 al 95% de confianza

**p** = **q** = 0.5

**e** = 0.1

Reemplazando:

**n** = 95

### 3.6. Método de investigación

En el presente trabajo se utilizaron diversos métodos de investigación:

- **Analítico:** Utiliza procedimientos mentales mediante los cuales un todo complejo, se descompone mentalmente en sus diversas partes y cualidades para ser analizadas.
- **Inductivo:** Procedimiento mediante el cual se parte de hechos singulares y se formulan proposiciones generales, posibilitando dar aportes en la formulación de la hipótesis.
- **Deductivo:** Procedimiento que toma en cuenta las afirmaciones y generalizaciones, y a partir de ellas realiza demostraciones o inferencias particulares que constituyen una “cadena de enunciados” que conforma una premisa o conclusión.

### 3.7. Recolección de datos

Los métodos de los cuales se valió la investigación, para obtener, registrar y recolectar datos, fueron:

- Entrevistas personales, técnica planificada que permite una comunicación personal es preparada con anticipación para conocer la forma como se



establece el liderazgo, las políticas y los planes de mejora en diferentes i.e del distrito de José Leonardo Ortiz.

- Diálogos, técnica de comunicación espontánea y dirigida, que se realiza para conocer aspectos importantes de gestión educativa y calidad educativa y la forma como se viene implementando en las instituciones educativas
- Fichaje, método que permite registrar, ordenar y recoger datos importantes que contribuyen a realizar una mejor investigación.
- Instrumento de autoevaluación de la calidad educativa, este instrumento es el punto de partida de nuestra propuesta ya que permite conocer el nivel de desarrollo institucional en sus todas sus dimensiones y al mismo tiempo permite aplicar planes de mejora en los niveles que se requiera.
- Escala para medir la calidad educativa en las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz.

#### IV. Resultados

##### 4.1. Descripción de los Resultados

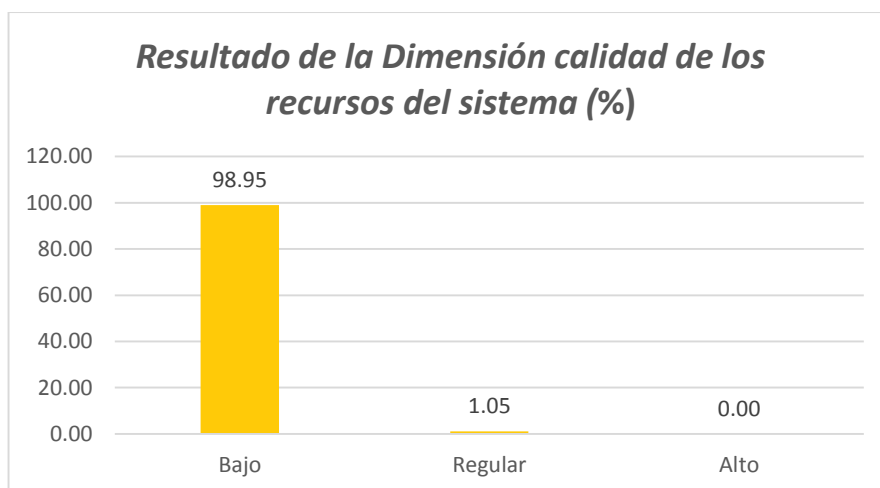
##### 4.1.1. Resultados de la evaluación diagnósticas de la variable Calidad Educativa

Los resultados de la presente variable se presentan por dimensiones con los siguientes resultados:

**Tabla 1:** Resultados de la Dimensión calidad de los recursos del sistema

Intervalo	Cat. Dim 1	Fi	%
15-30	Bajo	94	98.95
31-45	Regular	1	1.05
46-60	Alto	0	0
Total		95	100

Resultados de la fuente Escala para medir la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas públicas tomada con fecha Mayo 2017.

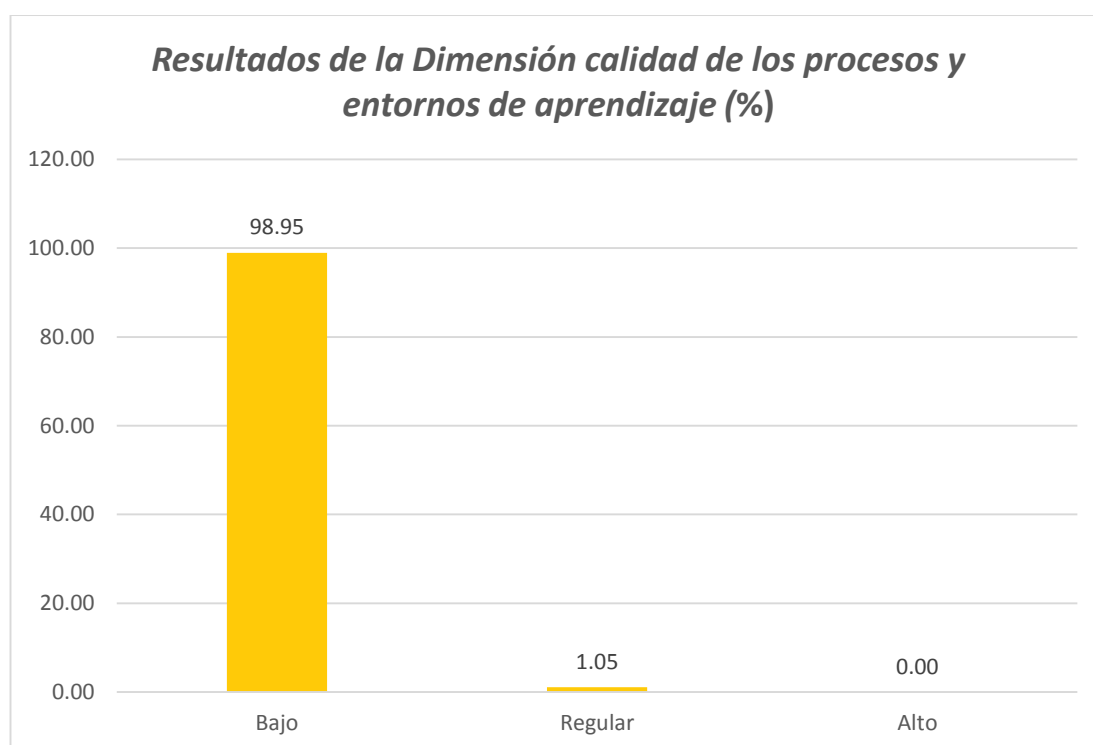


**Figura 1.** Observamos con respecto a la Dimensión calidad de los recursos del sistema, que la mayoría (98,95%) tiene una percepción Baja con respecto a la misma, lo que indica que elementos como los indicadores señalados en la operación de la variable en la citada dimensión deben ser resueltos en la propuesta diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM.

**Tabla 2:** Resultados de la Dimensión calidad de los procesos y entornos de aprendizaje

Intervalo	Cat. Dim 2	Fi	%
15-30	Bajo	94	98.95
31-45	Regular	1	1.05
46-60	Alto	0	0.00
Total		95	100.00

Resultados de la fuente Escala para medir la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas públicas tomada con fecha Mayo 2017

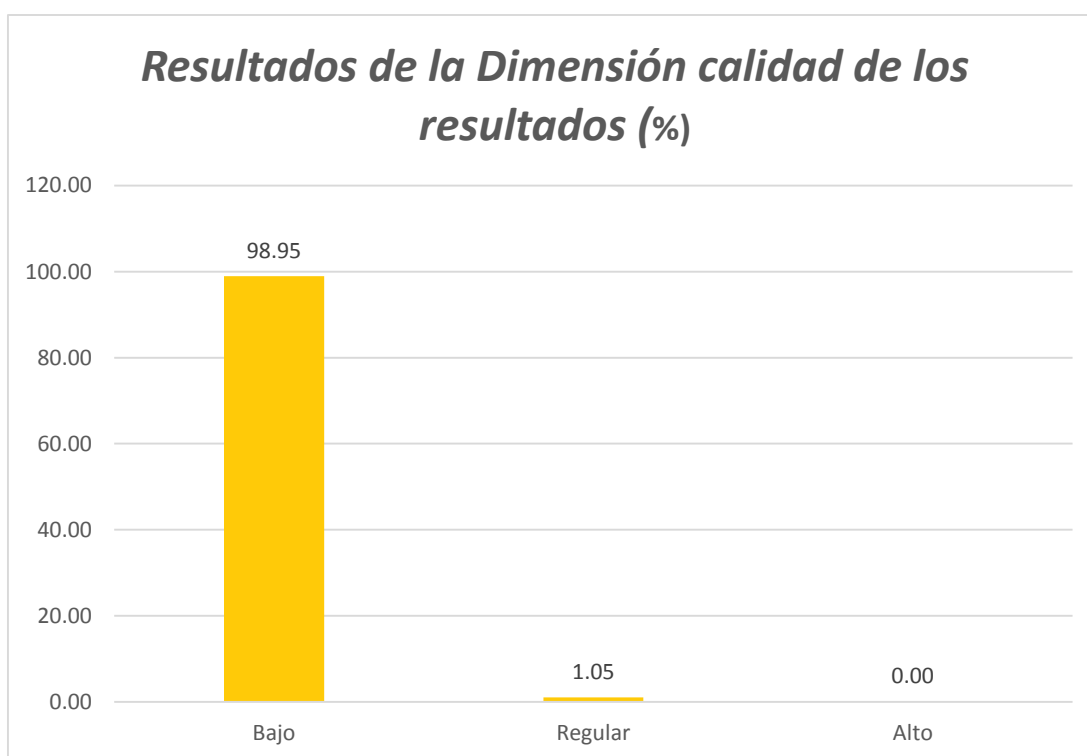


**Figura 2.** Observamos con respecto a la Dimensión calidad de los procesos y entornos de aprendizaje, que la mayoría (98,95%) tiene una percepción Baja con respecto a la misma, indicando que elementos como los indicadores señalados en la operación de la variable en la citada dimensión deben ser resueltos en la propuesta diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM.

**Tabla 3:** Resultados de la Dimensión calidad de los resultados

Intervalo	Cat. Dim 3	Fi	%
10-20	Bajo	94	98.95
21-30	Regular	1	1.05
31-40	Alto	0	0.00
Total		95	100.00

Resultados de la fuente Escala para medir la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas públicas tomada con fecha Mayo 2017.

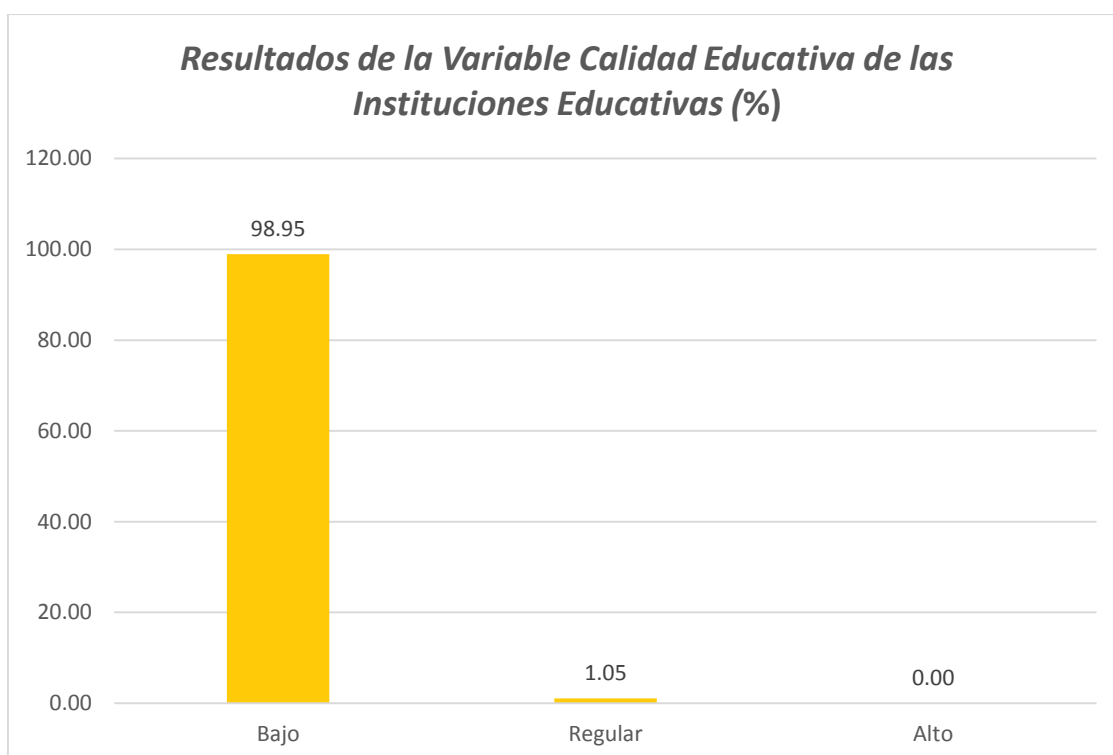


**Figura 3.** Observamos con respecto a la Dimensión calidad de los resultados, que la mayoría (98,95%) tiene una percepción Baja con respecto a la misma, lo que indica que elementos como los indicadores señalados en la operación de la variable en la citada dimensión deben ser resueltos en la propuesta diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM.

**Tabla 4:** Resultados de la Variable Calidad Educativa de las Instituciones Educativas

Intervalo	Cat. Var	Fi	%
40-80	Bajo	94	98.95
81-120	Regular	1	1.05
121-160	Alto	0	0.00
Total		95	100.00

Resultados de la fuente Escala para medir la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas públicas tomada con fecha Mayo 2017



**Figura 4.** Observamos con respecto a la variable Calidad Educativa de las Instituciones Educativas, que la mayoría (98,95%) tiene una percepción Baja con respecto a la misma, indicando que elementos como las dimensiones y los indicadores señalados en la operación de la variable de la citada variable deben ser resueltos en la propuesta diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM.

## 4.2. Propuesta

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA DE DISEÑO GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL MODELO EFQ



## FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Hablar de Gestión es entendida como conjunto de técnicas y operaciones para realizar un trámite. De otro lado estratégica es llevar a cabo un conjunto de planes, técnicas, acciones, encaminadas hacia un fin determinado para lograr un propósito, si aplicamos estos conceptos enfocados a las institución educativa conciernen al cómo lograr su crecimiento, cómo satisfacer a los clientes y cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado; por consiguiente, la estrategia representa las respuestas administrativas de aspectos importantes como: si la institución está concentrada en sus objetivos, para lo cual debe aplicar proceso de planeación estratégica. A continuación se explica cada uno de los pasos que requiere el plan estratégico. Se inicia con la revisión de la misión y visión de la organización; este paso es clave porque sin ideas claras con respecto a dónde se quiere llegar, fijar objetivos a corto y largo plazo, la organización no podrá desarrollar estrategias efectivas para alcanzar su destino (González Millán, Rodríguez Díaz, & Moreno Corredor, 2014)

Entonces, la gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que su concepto ha evolucionado a una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos. Generando a su vez una concepción nueva del rol directivo, pues ya no se le considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador. Proactivo.

Así el enfoque clásico de la gestión y su aplicación, se ha visto superado por el enfoque de la gestión estratégica, que se basa justamente en la adaptación de la institución a su entorno y a las modificaciones que en este ocurren. Ampliando la aplicación de la gestión, con la necesidad de obtener información y analizarla, para posteriormente tomar decisiones que garanticen la viabilidad y crecimiento de la organización. (Gregorio Prieto, 2003)

## FUNDAMENTO FILOSOFICO

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen de esta manera:

La gestión estratégica de calidad empieza con la educación y termina con una educación de calidad.

El primer paso en la calidad es conocer y aplicar una gestión estratégica y lo que el cliente requiere.

La gestión educativa estratégica se reconoce como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados al sistema educativo, es decir son las acciones desarrolladas y promovidas por los gestores. Además se entrelaza con el fortalecimiento, integración y retroalimentación del sistema, y requiere la sinergia entre:

- a) Una multidisciplinar de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas
- d) Principios útiles para la acción, actores y espacios para la misma.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y de la sociedad

Se considera una disciplina en desarrollo, con una variedad de definiciones, enfoques, modelos; y en potencia una gran fortaleza en el campo educativo. Sin embargo es de gran importancia porque presupone alcanzar determinados objetivos, relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, personales o sociales; además se desarrolla delimitada y en respuesta a determinado sistema. Por lo tanto la gestión estratégica se entiende como la nueva forma de comprender y dirigir una organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas. (Pino Loza, 2013)



## **FUNDAMENTO PEDAGOGICO**

Una gestión estratégica aplicada a la educación es primordial puesto que conlleva a la planificación y ejecución de estrategias, herramientas, metodologías, recursos materiales para lograr mejores aprendizajes, a brindar un servicio educativo integral a los estudiantes que les permita desarrollarse de forma individual y autónoma, potenciando sus habilidades para enfrentarse a situaciones y retos de la vida cotidiana.

Según la UNESCO en América Latina y el Caribe, muchos países iniciaron grandes reformas de gestión educativa y hay considerables avances desde el año 2000, sobre todo en el acceso en la educación primaria, sin embargo un gran número de estudiantes terminan sus estudios sin haber adquirido los correspondientes conocimientos, habilidades, valores y actitudes que necesitan para realizar plenamente su potencial. (Bellei, Poblete, Sepúlveda, Orellana, & Abarca, 2013) Es probable que la variable más importante en la evolución de la situación educativa en América Latina, sea la condición socioeconómica de las familias, que determina la participación y el aprovechamiento que los alumnos hacen de las oportunidades educativas. Por otro lado, también influye de modo importante la adecuación de los contenidos educativos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje; los cuales son la variable interna de la gestión educativa realizada. (Díaz Palacios, Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los Sistemas de Gestión de la Calidad Empresarial a la valoración de Educación, 2013)

La planeación es necesaria para mejorar la gestión de la escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que, si transforman sus prácticas y relaciones, entonces habrá buenas condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos los alumnos. (Vázquez Herrera, Evangelina, 2010)

## **FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS**

La psicología humana se manifiesta en la gestión estratégica de forma determinante, una estrategia bien planteada y ejecutada nos dará un buen resultado en el logro de los objetivos. Una gestión estratégica tiene su fundamento Psicológicos a medida de que los sujetos que lo proponen sean

creativos, analíticos, estratégicos puesto que El sujeto humano, se sabe por inteligente. Denominamos inteligencia humana, superior a la de cualquier otro ser vivo de especie conocida, a la capacidad que tiene el sujeto humano de entender el mundo que le rodea, La Inteligencia, en consecuencia, es la acción por entender ,la acción de crear múltiples formas inteligibles (inteligencia divergente). La misma etimología del término «inteligencia» avala el concepto que venimos defendiendo. «Inteligente» es quien sabe Hoy son muchos los que sugieren que en Psicología de la Educación, en su vertiente instrucciones, se aborden las habilidades concretas, orientando cómo éstas debieran trabajarse en la escuela, entre otras y principalmente: las habilidades lectoras; las habilidades comunicativas; las habilidades cognitivas; las habilidades somático-motrices; las habilidades manuales; las habilidades convivencia les, que van más allá de las meras habilidades sociales. Este conjunto de habilidades constituyen el grupo de las habilidades básicas e instrumentales, en las que toda persona que ha recibido enseñanza escolar debiera haber practicado o haberse entrenado. (Miras Martínez, Vlicente Castro, & Rubio Herrera, 2003)

## **PILARES**

- **LIDERAZGO PARTICIPATIVO.**

Uno de estos procesos internos considerados como pilares es el ejercicio del liderazgo participativo en el cual un líder, (director directivos de la I:E) como ocupante de un cargo directivo, otorga oportunidades de crecientes autonomía y participación a sus colaboradores para que influyan en la toma de decisiones, desafío que presenta la gestión requiere del compromiso de todos los miembros de su institución con las siguientes cualidades personales tanto para los directores y líderes de equipos: activos, emprendedores, creativos, atentos a los cambios, con capacidad de construcción constantes y tenaces en su propósito de consolidar una cultura de calidad efectiva., no se considera un único líder sino una cadena de liderazgo. En un sistema de gestión de la calidad, cada quien tiene su contribución. Cada

integrante de la organización controla su proceso y es responsable de la calidad. (Pantoja, Rodríguez , & Carrión, 2015)

- Compromiso de la dirección. (director y Consejo Directivo) es responsable de conducir a través de liderazgo participativo todo el proceso de la gestión entre otra
- Motivar, sensibilizar a los miembros de su I.E hacia una cultura de calidad.
- Elaborar en consenso las políticas educativas
- Formar equipos de trabajo
- Aplicación de la autoevaluación de la I.E y análisis de datos.
- Dar a conocer lo que ocurre según los resultados.
- Elaborar con los equipos de trabajo los planes de mejora.
- Control de los planes de mejora a través de una comunicación asertiva.
- Evaluación de los resultados y reflexión de lo planificado.
- Reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas

- **POLÍTICAS EDUCATIVAS.**

Las políticas educativas en una institución pública se puede enfocar desde cinco categorías: Misión y visión de la I.E, métodos de enseñanza, evaluación, rol del docente y rol del estudiante. La política debe ser asumidas en consenso de todos los integrantes de forma clara, pertinente y viable evitar la redundancia, fijarse aquellas que tienen que ser realizables y medibles ejecutadas en periodos específicos. Se traza para guiar a la organización hacia el logro de las metas estratégicas, que aseguren su permanencia y crecimiento futuros. Su cumplimiento ha de monitorearse regularmente. Los objetivos de calidad deben partir de las estrategias e irse desglosando a través de todas las funciones y procesos de la organización; de esta forma todo el sistema trabajará de forma alineada en la misma dirección. (Gamboa Suárez, 2016)

- ✓ Visión de la institución.
- ✓ Misión de la institución

- ✓ Especificación de metas
- ✓ Especificación de objetivos
- ✓ precisar roles y funciones
- ✓ Normatividad de la I.E.

## PRINCIPIOS

La propuesta que planteamos busca la mejora de la calidad de la educación por lo que consideramos los siguientes:

**Equidad:** Una educación de Calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considera las características y oportunidades que cada beneficiario requiere; es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social su ámbito cultural y su entorno geográfico.

**Relevancia:** Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y del desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La Relevancia se refiere al ¿Qué? Y ¿Para Qué? De la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros.

**Pertinencia:** La Pertinencia, demanda la inclusión del “otro”, pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales. Los contenidos educativos deben ser significativos, acordes a su contexto y a su utilidad, que se puedan apropiar, considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Eficacia:** La eficacia es la valoración de que las metas educativas que son alcanzadas por todos, esto es hacer referencia a la medida y a la proporción en que se cumplen los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia. Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.

**Eficiencia:** Se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores en un período determinado. (Vázquez Herrera, Evangelina, 2010)

## **TRABAJO COLABORATIVO**

Guitert y Giménez<sup>2</sup> (2000) sostienen que el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. El trabajo colaborativo se caracteriza por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo
- La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de su Conocimientos, habilidades y posibilidades. (Podestá, 2014)

## **CARACTERÍSTICAS:**

La propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz. Inicia con una autoevaluación que nos permite conocer nuestra realidad en cuanto a calidad educativa, aplicando diversos instrumentos que en forma conjunta se elaboran para obtener datos sobre el nivel de calidad educativa en el cual nos encontramos, en referencia a estos datos, se toma decisiones para retroalimentar en las dificultades que se presentan, es allí donde proponemos elaborar y ejecutar planes de mejora, hacer el seguimiento a los mismos teniendo en cuenta que estos se estén ejecutando tal como se han planificado o si estos

son funcionales o no. Todo este proceso se realizará de forma cíclica con el objetivo lograr mejoras en la calidad educativa de nuestras Instituciones Educativas; esta propuesta se desarrollará bajo un liderazgo participativo, direccionado a alcanzar las políticas institucionales y teniendo en cuenta los principio de eficacia, eficiencia, relevancia, pertinencia y trabajo en equipo.

### **METODOLOGÍA:**

- **Participativa:** Para la ejecución de la propuesta, se debe tener en cuenta el enfoque sistémico, lo que implica la participación de todos los miembros de la I.E, asumir compromisos y propósitos deseados.
- **Colaborativa:** Todos los agentes participan en equipos de trabajo y están comprometidos con la propuesta, con la finalidad de alcanzar los objetivos y lograr mejoras en la calidad educativa de la I.E
- **Reflexiva:** Se considera la reflexión en todos los procesos que presenta la propuesta, la misma que permite la toma de conciencia de la realidad y asumir retos que en consenso se han determinado, nuestra propuesta exige el compromiso y la participación de todos los integrantes de la I.E, ya que son conscientes de las metas a lograr en busca de la mejora educativa.

### **PROCESOS DE LA PROPUESTA:**

#### **AUTOEVALUACION**

La autoevaluación institucional como un proceso de innovación, formación y mejora interna. Como control administrativo o rendimiento de cuentas (normalmente en términos de eficacia), y como mejora escolar (induciendo un compromiso e implicación de los agentes), la autoevaluación se inscribe, desde esta perspectiva y práctica, en un proceso de formación e innovación centrada en la escuela, y no como una fase específica o terminal

Diversas investigaciones han demostrado que la autoevaluación institucional una herramienta idónea para conocer la realidad interna de los establecimientos educativos es la autoevaluación la misma que permite conocer a la institución educativa y en el estado en que se encuentra porque permite recopilar,

sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de sus procesos y resultados y sobre todo da lugar a los planes de mejora en busca de la calidad educativa

La autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, basada en el análisis de diferentes aspectos, documentos e indicadores que facilitan a los integrantes de la comunidad educativa emitir juicios sobre el nivel de calidad educativa en el que se encuentran (Bolívar, 1994)

### **PLANES DE MEJORA.**

Exige que las escuelas y sus actores identifiquen qué es aquello que deberán modificar al mismo tiempo, que visibilicen el camino o trayecto que lo hará posible (Bolívar, 2005; Murillo, 2003, 2004; Román, 2003,2005). En otras palabras, proponemos que estos Planes de Mejoramiento Educativo se sostengan e inserten en la perspectiva conceptual de la “Mejora de la Eficacia Escolar”. En efecto, dicha perspectiva, teórica-práctica, ofrece conocimientos y estrategias que junto con señalar qué debe cambiar una escuela para incrementar el desempeño escolar y asegurar el desarrollo integral de cada estudiante, entrega claras orientaciones respecto de cómo hacerlo. Así, se trata de un enfoque que señala a las escuelas y sus actores el “donde ir”, junto al “cómo ir” (Roman C., 2006)

Los planes de mejora responden a los resultados de la autoevaluación, se realizan en quipos de trabajo con un liderazgo participativo, de los resultados que se obtengan depende la calidad educativa real de la institución, puede priorizarse en las diferentes dimensiones.

<b>DIMENSION</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>POSIBLE SOLUCION</b>
<b>PEDAGOGICA</b>				
<b>ADMINISTRATIVA</b>				
<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
<b>COMUNIDAD</b>				

Para el diseño y elaboración del Plan de Mejora se deberá realizar las siguientes acciones:

- ✓ Definir los objetivos y resultados deseados, partiendo del análisis realizado en la fase anterior.
- ✓ Analizar detenidamente las posibles soluciones.
- ✓ Identificar las acciones que precisa la solución adoptada.
- ✓ Estimar y prevenir los recursos necesarios, materiales.
- ✓ Definir el proceso de implantación del plan, secuenciando las acciones.
- ✓ Establecer un cronograma para la implantación.
- ✓ Asignar responsables del proceso de implantación y seguimiento.
- ✓ Diseñar la estrategia de implantación.
- ✓ Especificar distintos momentos de verificación de la aplicación del proceso.
- ✓ Especificar los indicadores que permitan evidenciar la resolución del área de mejora.
- ✓ Documentar el proceso de planificación del plan.



## **SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE MEJORA**

Es el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora, su implantación y seguimiento se presenta como un conjunto amplio de indicadores organizados en diferentes ámbitos que se refieren tanto al proceso de elaboración del plan de mejora, como a sus medidas y a sus resultados, así como a los procesos de seguimiento, valoración y propuestas de mejora. Pretende ser una ayuda para todas aquellas personas con responsabilidad en la valoración de los planes de mejora, tanto si se hace de forma interna al centro (responsables de los planes de mejora o de la calidad, directivos, Jefes de estudio, etc (Navarra, 2012)

Esta fase es crucial y determinante brindar retroalimentación oportuna para la mejora y consecución de los objetivos planteados, los procesos, circunstancias imprevistas que se presentan en el camino de la mejora continua de la I.E el seguimiento al de plan involucra a todo personal de la escuela, no sólo a los integrantes del Grupo de Mejora, puesto que son quienes deben realizar las acciones propuestas.

Por su parte, las funciones que competen al Grupo de Mejora son:

- ✓ Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Mejora.
- ✓ Verificar el cumplimiento del plan, de acuerdo con lo planificado, obteniendo la información correspondiente para adoptar las medidas pertinentes y realizar los ajustes necesarios, en caso de situaciones no previstas.
- ✓ Recoger información y analizar los resultados del plan de mejora.
- ✓ Informar los resultados del Plan de Mejora a la institución educativa y estado real en que se encuentra la I.E en el cuanto a calidad educativa.

<b>CONTROL DE PROCESOS DE LOS PLANES DE MEJORA</b>		
<b>SUBSISTEMAS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>CONTROL ESTRATÉGICO</b>	AMBIENTE DE CONTROL	Acuerdos, compromisos, desarrollo del talento humano. Estilo de dirección
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Planes y programas Modelo por proceso Estructura organizacional
	ADMINISTRACION DE RECURSOS	Contexto estratégico Identificación, análisis, valoración, políticas de administración del riesgo
<b>CONTROL DE GESTIÓN</b>	ACTIVIDADES DE CONTROL	Procedimientos, indicadores, manual de procedimientos.
	INFORMACIÓN	
	COMUNICACIÓN	Organizacional, informativa, medios de comunicación
<b>CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	AUTOEVALUACION	Del control y de gestión
	ANALIASIS DE RESULTADOS	Analizar instrumentos aplicados como encuestas, rúbricas, listas de cotejo, evidencias
	PLANES DE MEJORAMIENTO	Institucional, por procesos y mejoramiento individual

<b>FASES</b>	Enero	Febrero.	Marzo.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre.	Diciembre
Etapa Previa	✓	✓										✓
Autoevaluación			✓									✓
Planes de Mejora			✓	✓								✓
Ejecución de los planes de mejora			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento y control de los planes de mejora			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de los planes de mejora			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### **4.3. Discusión**

De acuerdo a los resultados por objetivos, tenemos que en la identificación del nivel de la calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, la mayoría de los docentes que conforman la muestra de estudio (Cerca del 100%) tienen una percepción baja tanto en la variable Calidad Educativa de las Instituciones Educativas Públicas como en sus dimensiones: Calidad de los recursos del sistema, calidad de los procesos y entornos de aprendizaje y calidad de los resultados. Esta situación es similar a contextos presentados en los antecedentes sobre calidad educativa, tal como lo dicen, que la calidad en su I.E. es baja por los motivos.

De acuerdo a los resultados mencionados se puso en desarrollo el objetivo de seleccionar los fundamentos teóricos como base para el diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa.

Por último en el objetivo validar el diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa, ésta se realizó con la técnica DELPHY, en donde los expertos dieron su conformidad tanto en el diseño como en su aplicabilidad.

## **V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **5.1. Conclusiones**

Los resultados con respecto a la identificación del nivel de la calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, la mayoría de los docentes que conforman la muestra de estudio (Cerca del 100%) tienen una percepción baja tanto en la variable Calidad Educativa de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de José Leonardo Ortiz como en sus dimensiones: Calidad de los recursos del sistema, calidad de los procesos y entornos de aprendizaje y calidad de los resultados.

La propuesta como alternativa de solución a la problemática: Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa.

La Validación del diseño de la Gestión estratégica basada en el modelo EFQM para contribuir a la calidad educativa, se realizó con la técnica DELPHY, en donde participaron los expertos, quienes dieron su conformidad unánimemente tanto en el diseño como en la aplicabilidad de los mismos.

## **5.2. Sugerencias**

Se sugiere a los Directivos de las Instituciones Educativas públicas, incorporar como estrategias de gestión los elementos esenciales que propone el modelo EFQM.

Implementar la propuesta de diseño de gestión estratégica basada en el enfoque EFQM.

En el ámbito de ejecución Implementar un sistema de monitoreo y control de la Propuesta para la toma de decisiones y mejoras sostenibles

Evaluar de manera progresiva los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta, identificando los factores influyentes.

Incorporar una política de autoevaluación de la gestión para conocer la realidad educativa y proponer planes de mejora.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejos Marín, A., Canto San Román, L., Escrivá Garcerán, V., González Torre, F., Pechero Arroyo, M., Jiménez de Diego, M. J., & Ruiz López, J. (2013). Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Barrios, S., Escorza, T., & Mesa, G. (2013). Gestión de la Calidad en la Administración Pública: un reto para el futuro. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Bellei, C., Poblete, C., Sepúlveda, P., Orellana, V., & Abarca, G. (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago: UNESCO.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2), 84-101.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto , 49-69.
- Cruzata Martínez, A., & Rodríguez Zaldivar, I. E. (2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. Revista Gobierno y de Gestión pública, 1-10.
- de Gregorio Prieto, A. (2003). Introducción a la Gestión Estratégica. En A. de Gregorio Prieto, Gestión Estratégica (págs. 1-33). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Díaz Palacios, J. A. (2013). Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los Sistemas de Gestión de la Calidad Empresarial a la valoración de Educación. Tendencias Pedagógicas, 177-94.
- EFQM. (2012). EFQM Leading Excellence. Obtenido de BRAND YOUR ORGANISATION AS AN EFQM EXCELLENCE MODEL SPONSOR:

<http://www.efqm.org/efqm-model/brand-your-organisation-as-an-efqm-excellence-model-sponsor>

Espiñeira-Bellón, E. M., Mato Vázquez, D., & Mariño Barral, M. C. (2016). Análisis descriptivo del impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 103-113.

European Foundation for Quality Management. (2017). Modelo EFQM de Calidad y Excelencia. Obtenido de Modelo EFQM de Calidad y Excelencia: <http://www.efqm.es/>

Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: FC Editorial.

Galván, E., & Martínez, J. (2012). *Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS*. Madrid: FEAPS.

GRL. (2011). *Plan de desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021*. Lambayeque: Oficina de Planificación estratégica y Ordenamiento Territorial GRL.

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú: Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: FORGE.

Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. (2000). *Módulo del Proceso de Transformación Eucativa. Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación de la Nación.

Jefatura del Estado. (10 de Diciembre de 2013). *Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad*. Madrid, España.

León Guimet, A. M., & Espinoza Castro, L. M. (2016). *Primer Fascículo*. En EDUCAN, *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico* (págs. 1- 48). Lima: Ministerio de Educación.



- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Hablemos de... Gestión de calidad. Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. Revista de Medicina Familiar y Comunitaria.
- Manes, J. M. (2000). Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: Un círculo virtuoso. Organización y gestión educativa, 3-8.
- Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los Centros Educativos. Educación XX1, 8, 35-65.
- Martínez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? An Pediatr Contin, 315-320.
- Membrado Martínez, J. (2002). ISO 9001:2000 y modelo EFQM de Excelencia: Análisis compa. Certificación, 18 -27.
- Paredes Mamani, R. P. (2015). Informe Final. Nivel Socioeconómico, tipo de escuela y resultados educativos en el Perú: el caso de PISA 2012. Lima: Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú.
- Pérez Juste, R., López Rupérez, F., Peralta Ortiz, M. D., & Municio Fernández, P. (2000). Hacia una Educación de Calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación. Madrid: Narcea.
- Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.
- Sáez de Eguilaz Larreta, M. J., De Mingo Sarto, L. A., García de la Torre, M., & Aragón Marín, L. (2001). Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Sanabria León, G. R. (2012). Innovar modelos de gestión para mejorar la calidad de los doctorados en educación. Hallazgos, 1-50.
- Ticse Villanueva, E. J., & Barrera Tamayo, H. V. (2010). METODO INTEGRADO PARA LA GESTION DE UNIVERSIDADES BASADO EN EL BALANCED

SCORE CARD (BSC) Y EL MODELO EUROPEO DE CALIDAD (EFQM):  
CASO UCSM. Revista Gestão Universitária na América Latina, 3(1).

Vexler Talledo, I. (2004). Informe sobre la Educación Peruana Situación y perspectivas. Lima: MINEDU.

Yábar Simón, I. (2013). La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima - Cercado. Lima. Obtenido de Cybertesis UNMSM.

## VII. ANEXOS

### 7.1. ESCALA PARA MEDIR LA CALIDAD EDUCATIVA

#### Escala para medir la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas públicas.

Nombres y apellidos (Opcional)	
Institución de procedencia	
Tiempo de aplicación	

Instrucciones: *Estimado docente a continuación te presentamos algunos reactivos que recogerá información relacionada a la calidad educativa en Instituciones Educativas de educación Primaria, por lo que te pedimos respuestas teniendo en cuenta las valoraciones indicadas, marcando con una X según tu parecer.*

Ítems directos

Nunca	1	Casi nunca	2	Con frecuencia	3	Siempre	4
-------	---	------------	---	----------------	---	---------	---

Ítems inversos

Nunca	4	Casi nunca	3	Con frecuencia	2	Siempre	1
-------	---	------------	---	----------------	---	---------	---

DIMENSIONES	N°	Ítems	ESCALAS			
			Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Siempre
CALIDAD DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA	01	Las capacitaciones que recibe ayudan a elevar su nivel de desarrollo de competencias pedagógicas y didácticas.				
	02	Las capacitaciones que recibe promueve el desarrollo de las competencias tecnológicas en el contexto de una educación para toda la vida.				
	03	Las capacitaciones buscan el desarrollo de competencias				

		transversales que faciliten la formulación, desarrollo y aplicación de procesos de investigación.				
	04	Las capacitaciones que reciben ayudan a mejorar el conocimiento y el manejo disciplinar				
	05	Las capacitaciones que recibe le forman competencias para la atención a la diversidad poblacional.				
	06	La institución educativa brinda capacitación, en forma sistemática y permanente.				
	07	La institución educativa promueve el desarrollo académico y científico, mediante la promoción en programas de postgrado (maestría, doctorado). Entre otros.				
	08	La institución educativa promueve la capacitación en valores fundamentales como la responsabilidad y solidaridad, entre otros.				
	09	La institución educativa cuenta con aulas de innovación tecnológica y científica, para desarrollar competencias de investigación.				

	10	El proyecto curricular institucional toma en cuenta la realidad de los niños y el contexto sociocultural.				
CALIDAD DE LOS PROCESOS Y ENTORNOS DE APRENDIZAJE	11	La institución educativa cuenta con ambientes saludables, seguros donde los estudiantes se encuentran protegidos de cualquier situación adversa.				
	12	El desarrollo de competencias parte de la comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.				
	13	Cuenta con conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				
	14	Elabora su planificación curricular en forma colaborativa tomando en cuenta la realidad de su aula articulando los aprendizajes de manera coherente, las características de sus estudiantes, estrategias y medios seleccionados.				
	15	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar				

		curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				
	16	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, estilos de aprendizaje y su realidad cultural de sus estudiantes.				
	17	Diseña la evaluación de sus estudiantes de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.				
	18	El ambiente saludable seguro y protector de su I.E se percibe en las actitudes de docentes y estudiantes.				
	19	El ambiente saludable seguro y protector de su I.E se percibe en el logro de mejores aprendizajes estudiantes.				
	20	El ambiente saludable seguro y protector de su comunidad favorece aprendizajes de calidad de los estudiantes.				
	21	Se toma en cuenta la diversidad de estudiantes en la planificación de aprendizajes.				
	22	La I.E es sensible a la diversidad de los estudiantes y de aprendizajes, lo toma				

		en cuenta para lograr aprendizajes de calidad.				
	23	En las actividades de aprendizaje se toman en cuenta la diversidad de estudiantes y de aprendizajes.				
	24	Propicia entre sus estudiantes habilidades socioemocionales, promoviendo en ellos el trabajo colaborativo, el asertividad, capacidad de escucha y el respeto mutuo.				
	25	Los estudiantes respetan y valoran la diversidad de estudiantes y aprovechan para lograr mejores aprendizajes.				
	26	La planificación de las actividades a largo plazo está centrada en los estudiantes.				
	27	La planificación de unidades de aprendizaje está centrada en los estudiantes.				
	28	Resuelve los conflictos mediante el dialogo, sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia y mecanismos pacíficos.				
	29	Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión desarrollando actitudes y				

		habilidades para enfrentarlas.				
	30	Promueve espacios para que los estudiantes utilicen sus conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva crítica.				
CALIDAD DE LOS RESULTADOS	31	Utiliza diversos métodos y técnicas que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de sus estudiantes.				
	32	Elabora y aplica instrumentos validados para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.				
	33	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
	34	Evalúa los aprendizajes de todos sus estudiantes en función de los criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				
	35	Incluye en la evaluación que realiza los valores y actitudes de sus estudiantes.				
	36	Brinda diversas oportunidades para que sus estudiantes				



	tomen conciencia de sus logros y mejoren su rendimiento.				
37	En su práctica docente genera espacios donde se ejerza un clima escolar favorable para los aprendizajes.				
38	Promueve la autoevaluación y la participación de sus estudiantes en la valoración y calificación de los aprendizajes (coevaluación).				
39	Establece e implementa acciones específicas y periódicas para reflexionar sobre los avances en el proceso educativo de sus estudiantes con sus familias, sus dificultades y sus logros.				
40	Propicia el trabajo colaborativo como estrategia de fortalecimiento de las relaciones interpersonales con sus estudiantes.				

## BAREMO

NIVELES	RANGOS
Alto	121 a 160
Medio	81 a 120
Bajo	0 a 80

## DESCRIPCIÓN DE NIVELES

NIVEL ALTO DE CALIDAD EDUCATIVA	Las instituciones educativas tienen alta calidad cuando cuentan con un proyecto educativo coherente en su contexto y
---------------------------------	--

	<i>construido colaborativamente con la comunidad, fomentan la formación permanente de sus docentes desde una visión integral de la educación y pertinente con el plan de mejora elaborado por todos. Asimismo, generan una cultura de la sistematización y construcción colectiva del conocimiento. Además, promueven el buen clima escolar y la comunicación interna y desarrolla una gestión democrática, participativa y transparente.</i>
NIVEL MEDIO DE CALIDAD EDUCATIVA.	<i>Las instituciones educativas tienen docentes medianamente capacitados, no aprovechan los saberes y los conocimientos de su entorno, los problemas y fortalezas de la comunidad en la que trabajan como oportunidades de aprendizaje. Asimismo, su proyecto educativo es poco coherente con su contexto y es construido por algunos docentes. Cuentan con objetivos y metas de mediano y largo plazo inalcanzables y solo algunos docentes son capacitados.</i>
NIVEL BAJO DE CALIDAD EDUCATIVA.	<i>La institución educativa no cuenta con un proyecto educativo, la gestión está centrada en una o dos personas, con un clima escolar débil y se preocupan solo desarrollar habilidades cognitivas, la formación docente no está dentro de sus planes institucionales.</i>

## 7.2. Resumen de análisis estadístico

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	95	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	95	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,168	40

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	66,03	10,754	-,188	,219
VAR00002	65,91	9,193	,396	,077
VAR00003	65,82	10,766	-,201	,214
VAR00004	65,72	10,206	,027	,165
VAR00005	65,58	10,012	,094	,151
VAR00006	65,68	10,048	,087	,153
VAR00007	66,08	10,206	-,018	,177
VAR00008	66,12	9,912	,074	,153
VAR00009	66,09	10,342	-,061	,189
VAR00010	66,15	10,361	-,068	,191
VAR00011	66,18	10,127	,004	,171
VAR00012	66,14	9,396	,242	,105
VAR00013	66,19	9,730	,131	,137
VAR00014	65,64	10,232	,115	,158
VAR00015	65,68	10,261	-,045	,186
VAR00016	65,83	10,886	-,236	,226
VAR00017	65,73	10,137	,143	,152
VAR00018	66,12	10,274	-,041	,183
VAR00019	66,00	10,447	-,091	,195
VAR00020	66,06	9,549	,199	,118
VAR00021	66,14	10,481	-,105	,200
VAR00022	66,08	10,312	-,052	,186
VAR00023	66,12	10,018	,039	,162
VAR00024	66,11	10,180	-,011	,175
VAR00025	66,05	9,923	,075	,152
VAR00026	66,18	10,680	-,165	,216
VAR00027	66,17	10,078	,019	,167
VAR00028	66,14	9,758	,122	,139
VAR00029	65,86	9,311	,217	,105
VAR00030	66,01	9,394	,265	,102
VAR00031	65,80	10,694	-,189	,203
VAR00032	65,82	9,829	,195	,132
VAR00033	65,75	10,276	,014	,168
VAR00034	65,81	10,283	-,004	,171
VAR00035	66,36	10,615	-,145	,207
VAR00036	66,11	9,585	,182	,123
VAR00037	66,07	9,899	,081	,151
VAR00038	66,16	9,645	,159	,129
VAR00039	65,61	10,049	,029	,165
VAR00040	66,19	9,751	,041	,161

### 7.3. Instrumento: Informe de opinión de expertos

#### **INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)**

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
<b>Nombres y apellidos</b>	<i>Mercedes Collazo Alarcón</i>
<b>Profesión (es)</b>	<i>Lic. en Educación</i>
<b>Grado (os) académico (s)</b>	<i>Doctor</i>
<b>Institución (es) donde labora</b>	<i>Universidad César Vallejo</i>
<b>Cargo que desempeña</b>	<i>Docente</i>
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
<b>Título de la Investigación</b>	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015
<b>Autores</b>	<i>Mg. Segundo G. Cordova Guerrero</i> <i>Mg. Luz Victoria Molina Carrasco</i>
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	<i>Escala para medir la Calidad educativa en Instituciones Educativas públicas</i>

#### III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Condición</b>		
		<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
<b>OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en indicadores precisos y claros relacionados al tema	✓		

<b>ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar la calidad educativa de las I.E públicas.	✓		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico –Científicos.	✓		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
<b>METODOLOGÍA</b>	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

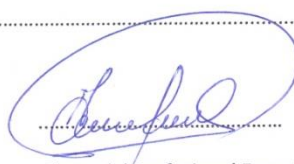
**IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD** (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

**V. SUGERENCIAS** (Completa el experto)

.....  
 .....



Firma del Profesional Experto

N° de DNI ..... 16420577

N° De teléfono..... 998845008

Chiclayo ..... de Mayo del 2017

**INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)**

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
<b>Nombres y apellidos</b>	Bertila Hernández Fernández
<b>Profesión (es)</b>	Lic. en Educación
<b>Grado (os) académico (s)</b>	Doctora En Educación
<b>Institución (es) donde labora</b>	Universidad "Cesar Vallejo"
<b>Cargo que desempeña</b>	Docente
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
<b>Título de la Investigación</b>	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015
<b>Autores</b>	Mg. Segundo G. Cordova Guerrero Mg. Luz Victoria Molina Carrasco
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Escala para medir la Calidad educativa en Instituciones Educativas públicas

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros relacionados al tema	✓		

<b>ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar la calidad educativa de las I.E públicas.	✓		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico –Científicos.	✓		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
<b>METODOLOGÍA</b>	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

**IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD** (Completa el experto)

(✓.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

**V. SUGERENCIAS** (Completa el experto)

.....  
 .....

*Blumendez*

Firma del Profesional Experto

N° de DNI 16526129

N° De teléfono 990219547

Chiclayo ..... de Mayo del 2017



**INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)**

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
<b>Nombres y apellidos</b>	Ruth E. Carrasco Ruiz
<b>Profesión (es)</b>	Docente
<b>Grado (os) académico (s)</b>	Doctor en Educación
<b>Institución (es) donde labora</b>	Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo
<b>Cargo que desempeña</b>	Docente Tiempo Completo Area Investigación
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
<b>Título de la Investigación</b>	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015
<b>Autores</b>	Mg. Segundo G. Cordova Guerrero Mg. Luz Victoria Molina Carrasco
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Escala para medir la Calidad educativa en Instituciones Educativas públicas

**III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN** (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros relacionados al	✓		



<b>ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		
<b>PERTINENCIA</b>	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para evaluar la calidad educativa de las I.E públicas.	✓		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico –Científicos.	✓		
<b>COHERENCIA</b>	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
<b>METODOLOGÍA</b>	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

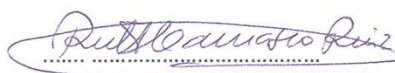
**IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD** (Completa el experto)

(✓.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

**V. SUGERENCIAS** (Completa el experto)

.....  
 .....



Firma del Profesional Experto

N° de DNI .....16683396.....

N° De teléfono.....932866945.....

Chiclayo .....26..... de Mayo del 2017

## 7.4. Validación de la propuesta

### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

#### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesis, relacionado con la propuesta de PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASDO EN EL MODELO EFQM, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar , en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 16 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docencia y Asesoría, Rensora Tesis Doctorado/ Maestría
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: EPG-UCV-Filial Chidley
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa \_\_\_\_\_
- 1.5. Grado académico: Doctor en Educación

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 ✓	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia		✓	
Trabajos de autores nacionales		✓	
Trabajados de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición		✓	

## II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz
---------------------------------	--------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un diseño estratégico denominado: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta	/				
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				


### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

## 2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	✓				

Lugar y fecha 26 Julio 2018. Firma 

DNI N° 16683396 Teléf.: 932866949

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.



## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesis, relacionado con la propuesta de PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASDO EN EL MODELO EFQM, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar , en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 12.
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente de Post Grado
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Post Grado UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 6
- 1.5. Grado académico: Doctor

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 ✓	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajados de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición		✓	

## II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto *Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón*

Se ha elaborado una propuesta de un diseño estratégico denominado: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	✓				
2	Representación gráfica de la propuesta	✓				
3	Secciones que comprende	✓				
4	Nombre de estas secciones	✓				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	✓				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	✓				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	✓				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	✓				
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia					
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación					
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.					
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					

Lugar y fecha \_\_\_\_\_ Firma 

DNI N° 16480577 Teléf.: 978845009

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesis y sus teléfonos correspondientes.

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesis, relacionado con la propuesta de PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASDO EN EL MODELO EFQM, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 10 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Escuela de Postgrado
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa \_\_\_\_\_
- 1.5. Grado académico: Doctora

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 /	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	/		
Su propia experiencia	/	/	
Trabajos de autores nacionales		/	
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.		/	
Su intuición		/	



## II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Dr. Bertila Hernández Fernández

Se ha elaborado una propuesta de un diseño estratégico denominado: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta		/			
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto		/			
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

## 2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	✓				

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Firma

DNI N° 16526129 Teléf.: 990219547

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesis y sus teléfonos correspondientes.

## 7.5. ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS




### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS


Yo, **Dr. Juan de la Cruz Delgado Alvarado**, Asesor del Curso de Desarrollo del Trabajo de Investigación y Revisor de la tesis de los estudiantes, **Mg. Luz Victoria Molina Carrasco, Mg. Segundo Gregorio Córdova Guerrero**, titulada: "**Propuesta de un Diseño de Gestión Estratégica basado en el Modelo EFQM para la Calidad Educativa de las I.E. Públicas del Distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque**", constato que la misma tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

La suscrita, analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 26 de julio del 2018

  
.....  
Dr. Juan Delgado Alvarado  
16426482

**7.6. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 2
--	--	---

Yo Luz Victoria Molina Carrasco, identificado con DNI N.º 27282477, egresado de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 27282477

FECHA: 31 de Julio del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------





**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo Segundo Gregorio Cordova Guerrero, identificado con DNI N.º 27717385 egresado de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS I.E PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ, LAMBAYEQUE 2015"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 27717385

FECHA: 31 de Julio del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------