



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de  
Trujillo mediante el modelo EFQM, 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

Zegarra Romero, Sandra Tahina

ASESORA METÓDOLOGA:

Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka

ASESOR ESPECIALISTA:

Mg. Quiroz Veliz, Luis

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Planificación

TRUJILLO-PERÚ

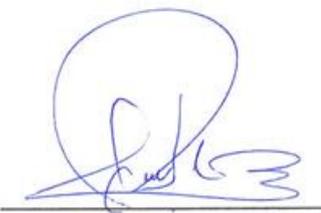
2017

## Página de Jurado



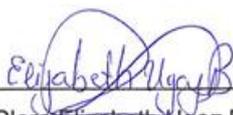
---

Dra. Olenka Espinoza Rodríguez  
Presidente



---

Mg. Luis Enrique Quiroz Veliz  
Secretario



---

Dra. Clara Elizabeth Ugaz Barrantes  
Vocal

## Dedicatoria

A Dios  
A mi Madre

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante para mí.

A mi madre, María Romero por creer siempre en mí y por darme su apoyo incondicional.

A la Unidad de Gestión Educativa Local N°3, por permitirme realizar esta investigación en este organismo público, y por no ser ajeno a las investigaciones que permitan mejorar o contribuir con el país en los distintos sectores que acontece.

## **Declaración de Autenticidad**

Yo, Sandra Tahina Zegarra Romero con DNI N° 75985838, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Diciembre del 2017



---

Sandra Tahina Zegarra Romero  
DNI N° 75985838

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo mediante el modelo EFQM en el año 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de licenciada en Administración.

La Autora

## Índice

Página de Jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaración de Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
I.INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos previos .....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	16
1.4. Formulación del problema.....	23
1.5. Justificación .....	23
1.6. Hipótesis .....	24
1.7. Objetivos .....	24
II.MÉTODO .....	26
2.1 Diseño de investigación.....	27
2.2 Variables, Operacionalización .....	28
2.3 Población y muestra.....	29
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	29
2.5 Métodos de análisis de datos .....	31
2.6 Aspectos éticos.....	31
III.RESULTADOS .....	32
3.1 Objetivo 1.....	33
3.2 Objetivo 2.....	34
3.3 Objetivo 3.....	35
3.4 Objetivo 4.....	36
3.5 Objetivo 5.....	37
3.6 Objetivo General.....	38
IV.DISCUSIÓN.....	40
V.CONCLUSIONES .....	46
VI.RECOMENDACIONES.....	49

VII.PROPOSTA .....	51
VIII.REFERENCIAS .....	60
ANEXOS	

## Resumen

El presente trabajo está orientado a determinar cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo. La información que se procesó se consiguió mediante una autoevaluación realizada por los 48 colaboradores que prestan servicio en esta unidad, para ello se realizó un análisis descriptivo, no experimental y transversal a fin de dar una respuesta a la interrogante: ¿Cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017?, los datos se recolectaron mediante la aplicación de un cuestionario en escala de Likert. El resultado del análisis refleja que las áreas de mejora son los criterios: Política y Estrategia con una media de 3.71, Personas con una media de 3.80, Productos, Procesos y Servicios con una media de 3.84; y como puntos fuertes se tiene a los criterios Liderazgo con una media de 4.16, Alianzas y Recursos con una media de 3.71. Se llegó a esta conclusión luego de analizar la media de cada uno de los sub criterios con la media de cada criterio y al final se comparó la suma de media de todos los criterios con la media de cada criterio.

Palabras clave: EFQM, calidad de gestión, modelo de excelencia

## **Abstract**

The present work is oriented to determine which are the strong points and areas of improvement in the UGEL N ° 3 Nor West of Trujillo. The information that was processed was obtained through a self-assessment carried out by the 48 collaborators who provide service in this unit, for which a descriptive, non-experimental and transversal analysis was carried out in order to answer the question: What are the strong points? and areas for improvement based on the self-assessment of quality management in the UGEL No. 3 Northwest of Trujillo with the EFQM model in 2017 ?, the data was collected through the application of a Likert scale questionnaire. The result of the reflex analysis that the areas of improvement are the criteria: Policy and Strategy with an average of 3.71, People with an average of 3.80, Products, Processes and Services with an average of 3.84; and as strong points we have the Leadership criteria with an average of 4.16, Alliances and Resources with an average of 3.71. This conclusion was reached after analyzing the average of each of the sub criteria with the average of each criterion and in the end the sum of the mean of all the criteria was compared with the average of each criterion.

Keywords: EFQM, quality of management, model of excellence

# I.INTRODUCCIÓN

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

La creciente preocupación por los problemas de gestión de los gobiernos regionales, gobiernos locales y del propio gobierno nacional ha provocado una insatisfacción de la población llegando a generar drásticas manifestaciones en la vía pública y así mismo la muerte de los protestantes y/o de los policías que tratan de detenerlos, por lo cual se han desarrollado e investigado varios modelos para evaluar la calidad con respecto los servicios, procesos y productos, sin embargo hoy en día no solo se quiere evaluar la calidad de un servicio, producto y proceso, sino evaluar la calidad de gestión de la organización y determinar los puntos débiles y fuertes de la organización para que de esta manera se proponga planes de mejora en base a los puntos débiles.

A nivel internacional, la gestión de calidad es un tema que está presente en los países que quieren sobre salir en este mundo competitivo, pero en especial en Europa hasta se ha creado una fundación y esta a su vez ha creado un modelo para reconocer y promover el éxito sostenible y para proporcionar orientación para aquellos que quieren lograrlo.

Los socios pertenecientes a esta fundación son las empresas que han logrado una gestión de calidad, sin embargo, su objetivo no es solo eso sino lograr la excelencia con el modelo EFQM de excelencia.

A nivel nacional, según la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en su base de datos de reconocimientos en el Perú se está implementando este modelo en la I.E.P Nuestra Señora de La Merced, Colegio Nuestra Señora del Carmen, Colegio Cooperativo La Unión, C.E.P mixto Reina del Mundo, Colegio Parroquial San Juan Maria Vianney, Colegio Parroquial Santa Rosa de Lima, I.E Pedro Ruiz Gallo, Asociación Civil Piura 450.

Estos avances son importantes para competir con otros países en calidad educativa, sin embargo, este modelo se aplica a diferentes organizaciones independientes del tamaño o sector.

La Unidad de Gestión Educativa Local N°3 Nor Oeste de Trujillo empieza su funcionamiento el 28 de abril de 1984, cuenta actualmente con 48 colaboradores, se encarga de trabajar los tramites respecto a Bonificación

personal, subsidio por lutos y sepelios, pago por preparación de clases, gratificaciones, licencias con goce y sin goce, entre otros. Tiene por objetivo administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la UGEL en un marco de equidad y transparencia; además de propiciar un ambiente laboral adecuado y optimo como contribución para el logro de objetivos pedagógicos, institucionales y administrativos de la unidad ejecutora en su jurisdicción.

En dicha unidad se pudo identificar algunos problemas en el flujo de información para la realización de trámites de documentos e informes. Otro problema es la falta de recursos económicos debido al limitado presupuesto que tienen las organizaciones públicas.

La acumulación de documentos no trabajados, extravió de expedientes importantes como son las demandas judiciales, sin embargo, las acumulaciones de documentos no trabajados de años anteriores generan que no se cumplan los objetivos de la UGEL, por otro lado, está la falta de personal para cubrir áreas demandadas por los docentes para la realización de sus trámites, así mismo existe un liderazgo ausente esto sumado a su a su falta de capacitación en los procesos que realiza la UGEL y la falta de conocimiento de sus funciones.

De seguir esta situación la UGEL podría reestructurarse toda o dejar de funcionar, lo que no es conviene ya que algunos trabajadores se quedarían sin empleo, además de que podría ocasionar extravió de documentos al momento de distribuir los documentos de los docentes de manera equitativa en las otras Unidades de Gestión Educativa Local y sobre todo puede tomar mucho tiempo para que se trabaje de manera óptima los documentos, perjudicando a los docentes que pertenecen a esa jurisdicción. Por esta razón la presente investigación tiene el propósito de analizar si el modelo EFQM de excelencia es efectiva para la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste para que tenga conocimiento claro de los puntos fuertes y débiles de la organización y mediante un plan de mejora se pueda proponer una solución, por ello nos formulamos las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los puntos fuertes de la Ugel N°3 Nor Oeste de Trujillo?

¿Cuáles son las áreas de mejora de la Ugel N°3 Nor Oeste de Trujillo?

¿Mediante un plan de mejora se podrá minimizar los puntos débiles?

## **1.2. Trabajos previos**

Ruiz, Cuerva, Cabeza y Roldan (2016) en su artículo científico:

Modelo EFQM y organismo autónomo de entidad local:  
¿compatibilidad? este trabajo tiene como objetivo analizar si la percepción del personal es relevante para su implantación del modelo debido a que actualmente este organismo no cuenta con ningún modelo de gestión de calidad, además de que si la percepción del personal de los puntos fuertes y débiles encontrados permiten establecer planes de mejora. Tuvo una muestra de 123 individuos sin embargo solo 55 contestaron, el instrumento que utilizo fue un cuestionario del modelo, concluye que los encuestados tienen una percepción media acerca de la implantación del modelo EFQM de Excelencia. además, que el punto débil ha sido el criterio procesos considerado por las malas gestiones en la organización del trabajo, necesitando de acciones de mejoría antes de implantar un modelo. Por otro lado, observamos que las relaciones personales en el Organismo es quizá su punto más fuerte, siendo esto un paso para la implantación de cualquier mejora, porque es conocido que la satisfacción del personal, influye en el trabajador para una mejor disposición para todo tipo de cambios y sugerencias.

Vidal (2014) en su tesis doctoral:

Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el modelo EFQM de excelencia. En este trabajo de investigación se desarrolló un diseño de investigación exploratorio, además de que se realizara una encuesta para analizar la situación de calidad total en las organizaciones o centros de trabajo de la comunidad gallega en base a los 9 criterios propuestos por el modelo EFQM y para el tratamiento estadístico de los resultados se usó programas informáticos

como el SPSS v.21.0 , que le permitió realizar una evaluación descriptiva de los resultados obtenidos concluyendo que las alianzas, recursos y liderazgo constituyen las mejor gestionadas con un 71,24% y 69,78% respectivamente, es decir puntos fuertes encontrados en las entidades encuestadas. Así mismo detecto puntos débiles en los resultados de personas y la sociedad con porcentajes globales de 50,99% y 39,73% respectivamente.

Ayensa, Menorca y Servós (2013) en su artículo científico:

El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. En este estudio se utilizó la guía de entrevista considerando los criterios del modelo EFQM su población fueron entidades del sector público y entidades de voluntariado, las organizaciones escogidas fueron aquellas que ya hayan implantado un modelo de EFQM y que prestaran servicios de atención directa en el sector de servicios sociales de un año a cuatro años, resultando un total de 8 entidades y para el tratamiento de los datos obtenidos durante la entrevista, se usó software Atlas. ti y para las organizaciones mediante la herramienta autoevaluación basada en los agentes facilitadores del modelo EFQM. Concluyendo que las organizaciones de tercer sector social pueden mejorar su eficacia implantando sistemas de calidad además de que dice que las organizaciones del tercer sector social tienen ciertos factores que favorecen la implantación como el trabajo cooperativo, el desarrollo de alianzas, implicación de personas y orientación al usuario.

Montaner (2015) en su tesis de maestría:

Implantación del modelo EFQM de excelencia en una empresa de servicios. Este estudio tuvo como objetivos analizar la situación de la empresa con el Modelo EFQM, detectar cuales son los puntos fuertes y áreas de mejora (puntos débiles) de la organización y finalmente la realización de un plan de mejora. Su instrumento fue un cuestionario del modelo EFQM que se realizó

a los 41 trabajadores de la organización, concluye que los puntos fuertes encontrados en la organización ha sido los clientes, la sociedad, las personas y los resultados claves y de igual forma se ha identificado áreas de mejora que han sido el liderazgo, estrategia, alianzas y recursos.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Gestión de calidad.**

##### ***1.3.1.1 Definiciones.***

Según Feigenbaum (1986, citado por Muñoz, 1999) afirma que es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente” (p. 95).

Según Deming (1998, citado Camisón, Cruz y Gonzales, 2006) lo define como un “conjunto de actividades sistemáticas conducidas en toda la organización para alcanzar efectivamente los objetivos de la compañía, para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiados” (p. 264).

Según Evans (1992, citado por Camisón, Cruz y Gonzales, 2006) lo define como un “sistema directivo enfocado en las personas que busca un incremento de la satisfacción del consumidor a un coste menor; implicando a toda la organización y parte de ella; el aprendizaje y la adaptación como claves para el éxito organizativo” (p.264).

Luego de analizar los conceptos sobre gestión de calidad se puede brindar la siguiente definición propia: son actividades que se hacen a un nivel que permite que toda la organización logre sus objetivos para la satisfacción del cliente.

##### ***1.3.1.2 Conceptos fundamentales de Gestión de calidad.***

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad señala como los conceptos fundamentales de la gestión de calidad:

Agregando valor a los clientes “Las organizaciones excelentes agregan constantemente el valor para los clientes entendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades” (EFQM, 2012, párr. 3)

Creación de un futuro sostenible “las excelentes organizaciones tienen un impacto positivo en el mundo que los rodea mejorando su desempeño, al tiempo que avanzan las condiciones económicas, ambientales y sociales dentro de las comunidades a las que tocan” (EFQM, 2012, párr. 4)

Desarrollo de la capacidad organizativa “excelentes organizaciones mejoran sus capacidades mediante la gestión eficaz del cambio dentro y más allá de los límites de la organización” (EFQM, 2012, párr. 5)

Aprovechar la creatividad y la innovación, “excelentes organizaciones generan mayor valor y niveles de desempeño a través de la mejora continua y la innovación sistemática aprovechando la creatividad de los grupos de interés” (EFQM, 2012, párr. 6)

Liderando con visión, inspiración e integridad, “excelentes organizaciones tienen líderes que moldean el futuro y hacen que suceda, actuando como modelos a seguir para sus valores y ética” (EFQM, 2012, párr. 7).

Manejar con agilidad, “excelentes organizaciones son ampliamente reconocidas por su capacidad de identificar y responder de manera efectiva y eficiente las oportunidades y amenazas” (EFQM, 2012, párr. 8).

Tener éxito a través del talento de la gente, “excelentes organizaciones valoran a su gente y crean una cultura de empoderamiento para el logro de los objetivos organizacionales y personales” (EFQM, 2012, párr. 9).

Sosteniendo resultados sostenibles, “excelentes organizaciones logra resultados sostenidos y sobresalientes que satisfacen tanto las necesidades a corto como a largo plazo de todas sus partes interesadas, dentro del contexto de su entorno operativo” (EFQM, 2012, párr. 10).

Los conceptos fundamentales de excelencia forman la base para los criterios del modelo EFQM.

El concepto fundamental de la gestión de calidad es que las organizaciones crean valor para el cliente, cuidan el medio que lo rodea y de la cual obtiene los recursos para hacer que la organización funcione, trabajan con rapidez, se adecuan a los cambios tecnológicos, tiene líderes que son modelos a seguir, valoran a su gente que trabaja y se adaptan a los cambios futuros.

### **1.3.2 Modelo de medición de Gestión de Calidad.**

#### **1.3.2.1 Modelo EFQM de excelencia.**

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad tal como podemos observar en el párrafo siguiente.

La fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM) fue fundada en 1989, se creó un equipo de expertos, de la industria y del mundo académico, para desarrollar el modelo de excelencia EFQM, este modelo puede aplicarse a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector (EFQM, 2012, “Nuestra Historia”, párr.3).

Muñoz (1999) afirma que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) se basa en que “la satisfacción de los clientes, empleados y la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales” (p. 137).

En otras palabras, el modelo EFQM mediante una mejora en el liderazgo, política y estrategia, en las personas, recursos y procesos logrará la satisfacción de clientes, empleados y la sociedad llegando así a lograr una excelencia en la gestión mediante los resultados empresariales que se logren dar.

### **1.3.3 Criterios de los agentes facilitadores del modelo EFQM.**

Los criterios de los agentes facilitadores “se refieren a lo que la organización hace y como lo hace” (EFQM, 2012, “Criterios del Modelo”, párr. 2).

Según Muñoz los criterios que comprenden los agentes facilitadores del modelo EFQM son:

Criterio 1: Liderazgo “Trata del comportamiento y las acciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de calidad total” (Muñoz, 1999, p.138).

Se evalúa mediante: Como los líderes demuestran su compromiso con la filosofía de la gestión de calidad total, como apoyan la mejora y se involucran con clientes, proveedores, organizaciones y así mismo proporcionando recursos, de igual forma también reconociendo los esfuerzos y logros del personal (Muñoz, 1999, p.138).

En otras palabras, dice que un líder es aquel que fomenta una cultura en donde se cumplan los objetivos propuestos de manera en donde se valore al trabajador y logre la satisfacción del cliente.

Criterio 2. Política y estrategia “Trata de como la organización desarrolla, implementa y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones” (Muñoz, 1999, p. 138).

Se evalúa mediante; “Como la política y estrategia de la organización se basa en información relevante y global, como se desarrolla, como se comunica e implanta y finalmente como se actualiza y mejora periódicamente la política y estrategia de la organización” (Muñoz, 1999, p.138).

En otras palabras, quiere decir que toda organización realiza estrategias, pero para mejorar periódicamente se deben convertir en acciones y planes.

Criterio 3. Personas “Trata de como aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla” (Muñoz, 1999, p.138).

Se evalúa mediante: Como se planifican y mejoran los recursos humanos, como se mantienen y desarrollan las capacidades del personal, como se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento, como se implica, faculta y reconoce el personal, como existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización y finalmente como cuida la organización a sus empleados (Muñoz, 1999, p. 138).

En otras palabras, quiere decir que los colaboradores son una fuente fundamental para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

#### Criterio 4. Alianzas y Recursos

Trata de cómo se gestiona la organización sus recursos de modo eficaz. Las organizaciones del sector público pueden encontrar mayores dificultades que las del sector privado a la hora de gestionar sus recursos económicos y financieros como consecuencia de regulaciones legislativas de obligado cumplimiento y de limitaciones o presiones políticas (Muñoz, 1999, p. 139).

Se evalúa mediante: Como se gestionan los recursos económicos y financieros, Como se gestionan los recursos de información, Como se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores, Como se gestionan los edificios, materiales y otros bienes y finalmente Como se gestionan la tecnología y la propiedad intelectual. (Muñoz, 1999, p.139).

En otras palabras, quiere decir que la organización debe gestionar de manera efectiva los recursos disponibles, sin embargo, a las organizaciones públicas le es más difícil debido que el dinero que ingresa por parte del estado.

#### Criterio 5: Procesos

Trata de como la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. En el sector público, los procesos críticos guardan relación con la prestación de los servicios clave. Se evalúa mediante: Como se identifican los procesos críticos para el Éxito de la organización, Como se gestionan los procesos de manera sistemática, Como se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora, Como se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad y finalmente Como se modifican los procesos y se evalúan las ventajas que de ello se derivan. (Muñoz, 1999, p. 139).

En otras palabras, quiere decir que los procesos están relacionados con los servicios que ofrece la organización pública.

#### **1.3.4 Evaluación del Modelo de excelencia EFQM.**

El modelo de excelencia EFQM “proporciona un marco genérico que le permite a cualquier organización independientemente de su tamaño o sector, evaluar su nivel de excelencia o gestión de calidad. Le dará una visión global de su organización” (EFQM, 2012, “Evaluación”, párr.1). Según la EFQM (2012) hay dos maneras de completar la evaluación, de manera internamente con la autoevaluación o externamente con evaluación externa (EFQM, 2012, “Evaluación”, párr.3).

#### **1.3.5 Procedimientos de evaluación.**

Según Muñoz (1999) dice que “los procedimientos para evaluar a un organismo público son: simulación de presentación al premio, autoevaluación por formularios, matrices de mejora, reuniones de trabajo, implicación paritaria, cuestionarios de autoevaluación” (p.143).

El procedimiento elegido para esta investigación ha sido cuestionarios de autoevaluación.

#### **1.3.6 Autoevaluación según el modelo EFQM.**

A través de la autoevaluación el modelo EFQM “pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua” (Modelo EFQM, 2017, párr. 3).

Según Ruiz et al. (2016) afirma que:

Esta autoevaluación resulta ser, no sólo un paso más a la hora de adoptar un modelo de gestión de calidad en una organización, sino que es imprescindible en la misma. Debido a que, sin éste, la implantación de todo el sistema se tambalea, siendo esto la causa de muchos de los fracasos que en la práctica se presentan y suponiendo, aun en los casos de éxito, una acumulación de esfuerzos innecesarios que podrían ser perfectamente evitados con un conocimiento previo de la situación que permitiría encaminar las actuaciones a las áreas que así lo requieran de forma concreta (p. 43)

Es decir que al querer implantar un modelo EFQM de excelencia primero se debe autoevaluar en cómo está haciendo lo organización y mejorar en base a ello y después implantar el modelo.

Según la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2012) dice que para evaluar el desempeño de una organización propone: La lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación-Revisión) que según la EFQM (2012) lo define como “poderosa herramienta de gestión que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización” (EFQM, 2012, “La Lógica Radar”, párr.1).

Esta permite la evaluación de facilitadores que dice que “al evaluar nos fijamos en enfoques adaptados, la forma en que se han desplegado y como la organización evalúa y refina su eficiencia y efectividad con el tiempo” (EFQM,2012, “La evaluación de facilitadores”, párr.1)

En otras palabras, se dice que el EFQM mediante los agentes facilitadores permite evaluar a la organización, de esta manera se sabrá si es eficiente y efectiva.

En términos prácticos dice que la EFQM (2012) busca:

Enfoques racionales e integradas que apoyan el logro de la estrategia de la organización, implementación estructurada de todas las áreas relevantes de la organización que permite a los refinamientos para ser implantado en plazos adecuados y la medición se lleva a cabo para entender lo bien que el enfoque está funcionando y su eficacia con la que se está implementando, llevando a cabo las actividades de aprendizaje para identificar formas alternativas o nuevas de trabajo las mejoras que se implementan debido a eso (EFQM,2012, “La evaluación de facilitadores”, párr.2).

Es por ello que mediante la lógica REDER de la EFQM según Ruiz et al. (2016) sugiere que: “se utilizará para cada criterio del cuestionario para los agentes facilitadores una escala de Likert de 5 puntos expresada en: 1= sin evidencia o anecdótica, 2=alguna evidencia, 3= evidencia, 4=evidencia clara y 5=evidencia total”.

**1.3.7 Gestión pública:** Bastidas y Pisconde (2009) lo definen como:

“Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas” (p.14).

#### **1.3.7.1 Características de la Gestión pública según el EFQM**

La Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, con su modelo no busca evaluar la calidad de las medidas políticas sino el nivel de exigencia en la gestión pública.

Según el EFQM (2012, citado por Muñoz 1999), el sector público se caracteriza por:

Responder a estrategias y políticas que escapan a su control directo, satisfacer múltiples clientes que no necesariamente aceptan voluntariamente sus servicios, verse limitado en la elección de mercados o grupos de clientes, abordar las necesidades del individuo estableciendo un equilibrio entre estas y las de la comunidad, las del usuario del servicio y de las que no lo son, las de quien se beneficia y las de quien no, dar servicio dentro de un entorno político equilibrando las necesidades políticas y los requisitos del cliente (p.136-137).

Es decir que los servicios que brindan organizaciones públicas a los ciudadanos no son voluntariamente aceptados, las organizaciones no escogen a su mercado objetivo y en base a eso se tiene que equilibrar para lograr cumplir las metas del estado o gobierno y a su vez satisfacer al ciudadano.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017?

#### **1.5. Justificación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este “Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e

importante” (p. 40). Por ello nos basamos bajo los criterios de justificación:

Por conveniencia, La presente investigación es importante para la UGEL. Porque permitirá la creación de un plan de mejora para minimizar las áreas de mejora según el modelo EFQM y por ende aumentar la satisfacción de los docentes.

Por relevancia social, esta investigación servirá para beneficiar a la UGEL, de igual forma a los usuarios, a los trabajadores y a la sociedad debido a que al identificar las áreas de mejora de la organización se tomen medidas en busca de una mejora.

Por implicaciones prácticas, el presente trabajo contribuirá a determinar los puntos fuertes y áreas de mejora mediante el modelo EFQM para la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo y realizar planes de mejora para atenuar los puntos débiles.

## **1.6. Hipótesis**

**Hi:** Los puntos fuertes son liderazgo, alianzas y recursos; y las áreas de mejora son política y estrategia, personas, productos procesos y servicios en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General.**

Determinar los puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017

### **1.7.2. Específicos.**

**O<sub>1</sub>:** Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia al liderazgo en el año 2017.

**O<sub>2</sub>:** Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la política y estrategia en el año 2017.

**O3:** Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la gestión de personal en el año 2017

**O4:** Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a las alianzas y recursos en el año 2017

**O5:** Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a los procesos en el año 2017

**O6:** Proponer un plan de mejora para las áreas peor gestionadas detectados con el modelo EFQM en el año 2017

# **II.MÉTODO**

## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

No experimental, según Hernández, et al. (2014), afirma que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Por lo cual en esta investigación no se manipulo variables para la obtención de resultados.

Transversal, según Hernández, et al. (2014), afirma que son “investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154).

Descriptiva, según Hernández, et al. (2014), afirma que “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p.155).

Es decir que este trabajo se elaboró con la información obtenida de los datos recolectados los cuales se analizaron, resumieron e interpretaron para dar respuesta al problema.

Diseño de investigación



Donde:

M= Muestra

O<sub>x</sub> = Gestión de Calidad

## 2.2 Variables, Operacionalización

### *Operacionalización de Variable*

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión de Calidad	“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente” Feigenbaum (1986, citado por Muñoz,1999)	Modelo EFQM permite a las personas comprender las relaciones de causa y efecto entre lo que la organización hace, y los resultados que logra.  Se evaluó la gestión mediante el cuestionario del modelo EFQM de excelencia recogido de Ruiz et al. (2016) a los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Política y estrategia</li> <li>• Personas</li> <li>• Alianzas y recursos</li> <li>• Procesos.</li> </ul>	Ordinal

*Nota:* El cuestionario EFQM de excelencia ha sido elaborado por EFQM (2012), adecuado para utilizarlo en empresas públicas por el ministerio de administraciones públicas de España y recogido por Ruiz et al. (2016)

## **2.3 Población y muestra**

**2.3.1 Población.** Estuvo conformada por los 48 colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo que se encuentran laborando en las diferentes áreas que dispone actualmente.

**2.3.2 Muestra.** Se tomó los 48 colaboradores de la UGEL n°3 Nor Oeste de Trujillo, es decir toda la población.

**2.3.3 Unidad de análisis.** Colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo

**2.3.4 Criterios de inclusión.** Colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo que estén en planilla.

**2.3.5 Criterios de exclusión.** Colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo que no estén en planilla.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnica e instrumento.**

#### ***Técnica.***

encuesta.

#### ***Instrumento.***

cuestionario.

El cuestionario ha sido recogido de Ruiz et al. (2016), este consta de 46 ítems los cuales abarca un total de 5 criterios: el criterio liderazgo consta de 10 preguntas, el criterio personas cuenta con 11 preguntas, el criterio política y estrategia cuenta con 8 preguntas, el criterio alianzas y recursos cuenta con 8 preguntas, y el criterio productos, procesos y servicios cuenta con 9 preguntas; el cual posee una escala de tipo Likert de 5 puntos correspondiendo a 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, 4= De acuerdo y 5=totalmente de acuerdo (Ver Anexo N°2).

#### **2.4.2 Validez.**

El cuestionario se sacó de un artículo científico de Ruiz et al. (2016), este cuestionario ha sido adaptado a la administración pública por el Ministerio de Administraciones Públicas y validada por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación de España, ese estudio se centró en ese modelo debido a que ha conseguido una mayor implantación en el sector público. En este cuestionario se ha codificado las respuestas en una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde pretende determinar los puntos fuertes y débiles de la organización en base a los agentes facilitadores del momento.

Debido a que el instrumento se validó en España se ha procedido a validar por juicio de expertos en el Perú (ver anexo 4).

#### **2.4.3 Confiabilidad del instrumento.**

De acuerdo al estudio realizado por Ruiz et al. (2016) menciona que:

El criterio liderazgo tiene un el coeficiente de alpha de cronbach es de 0.95. El criterio política y estrategia tiene un coeficiente alpha de Cronbach es de 0.92. En relación al criterio personas tiene un coeficiente alpha de Cronbach es de 0.90. El criterio alianzas y recursos tiene un coeficiente alpha de Cronbach es de 0.91. Por último, el criterio procesos tiene un coeficiente alpha de Cronbach es de 0.93. Como se puede observar todas las escalas de medidas empleadas cumplían con el requisito exigido.

Debido a que la confiabilidad del instrumento se realizó en España, se procedió a evaluar su confiabilidad en el Perú con pequeñas modificaciones en el instrumento.

A partir de los datos de la muestra piloto se efectuó un análisis de confiabilidad, utilizando el estadístico de Alfa de Cronbach a 15 personas de la población objeto de estudio, con los resultados siguientes.

### *Estadístico de confiabilidad*

---

Estadísticos de Confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.9113	46

---

*Nota:* El resultado indica la confiabilidad del instrumento

El coeficiente de Alfa de Cronbach es muy cercano a 1.00; por lo tanto, denota una alta confiabilidad (Ver Anexo N°5).

### **2.5 Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos recolectados se procederá a utilizar:

La estadística descriptiva, de tendencia central se examinarán los resultados a través de tablas, se describirá e interpretará para de esta manera cumplir los objetivos de la investigación utilizando el Excel para hallar la media de cada criterio.

### **2.6 Aspectos éticos**

Esta investigación respetara la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por los individuos que participan en el estudio que a su vez forman parte de la organización.

# **III.RESULTADOS**

### III. Resultados

#### 3.1 Objetivo 1: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia al liderazgo en el año 2017.

Tabla 3.1

*Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función a las medias obtenidas en el criterio liderazgo*

Sub criterio	Media sub criterio	Media criterio	Punto fuerte / área de mejora
La dirección desarrolla y comunica la misión, visión, valores y cultura	4.19	4.16	Punto fuerte
La dirección estimula y anima	4.00	4.16	Área de mejora
La dirección se implica directamente en la búsqueda de mejoras en la organización.	4.44	4.16	Punto fuerte
La dirección adapta la estructura de la organización.	3.79	4.16	Área de mejora
La dirección se implica en un sistema adecuado de gestión por procesos.	4.08	4.16	Área de mejora
La dirección le responde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés	4.25	4.16	Punto fuerte
La dirección es accesible para el personal	4.40	4.16	Punto fuerte
La dirección motiva, apoya y facilita recursos al personal de la organización	4.40	4.16	Punto fuerte
La dirección se implica identificación y desarrollo de los cambios	4.17	4.16	Punto fuerte
La dirección comunica cambios y la razón de los mismos al personal y a los demás grupos de interés.	3.85	4.16	Área de mejora

*Nota:* La media del sub criterio se sacó sumando respuestas de los trabajadores con las alternativas colocadas y dividiéndolo en el total de trabajadores y para media del criterio se sacó sumando todas las medias y dividiéndolo por 10 que son sub criterios. Para definirlos como puntos fuertes debían superar la media del criterio, si no se superaba se consideran puntos débiles.

La tabla refleja que los puntos más fuertes son que la dirección busca mejoras en la organización, es accesibilidad para el personal, motivación ,apoya y brinda los recursos necesarios para el personal; las áreas de mejora encontradas son que la dirección no adapta la estructura de la organización, de igual forma no cuenta con un sistema adecuado de gestión de procesos , no comunica cambios al personal y a los demás a los grupos de interés.

**3.2 Objetivo 2: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la política y estrategia en el año 2017.**

Tabla 3.2

*Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función a las medias obtenidas en el criterio Política y Estrategia*

<b>Subcriterio</b>	<b>Media sub criterio</b>	<b>Media criterio</b>	<b>Punto fuerte / área de mejora</b>
La dirección recoge y analiza la información necesaria para comprender como opera en la actualidad y como en el futuro.	3.90	3.71	Punto fuerte
La dirección recoge y analiza la información necesaria para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.	3.90	3.71	Punto fuerte
La dirección revisa la información de sus indicadores de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.	3.98	3.71	Punto fuerte
La dirección analiza las experiencias y resultados de otras administraciones públicas y organizaciones comparables, especialmente de aquellas consideradas como las mejores.	4.06	3.71	Punto fuerte
La dirección define y desarrolla, al nivel que le corresponde, su política y estrategia de manera coherente con su Misión, su Visión, las directrices procedentes de las unidades jerárquicas superiores, la información disponible y las capacidades propias y de sus aliados.	3.04	3.71	Área de mejora
La dirección implanta los procesos clave necesarios para hacer realidad su política y estrategia.	3.27	3.71	Área de mejora
La dirección despliega y comunica su política y estrategia mediante planes, objetivos, metas en todos sus niveles relevantes.	3.48	3.71	Área de mejora
La dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos.	4.08	3.71	Punto fuerte

*Nota:* La media del sub criterio se sacó sumando respuestas de los trabajadores con las alternativas colocadas y dividiéndolo en el total de trabajadores y para media del criterio se sacó sumando todas las medias y dividiéndolo por 8 que son sub criterios. Para definirlos como puntos fuertes debían superar la media del criterio, si no se superaba se consideran puntos débiles.

La tabla refleja que los puntos más fuertes son que la dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos, analiza las experiencias y resultados de otras administraciones publicas aquellas consideradas como las mejores; y como área de mejora o peor gestionada es que la dirección no desarrolla su política y estrategia en base a su misión, visión o cualquier otra información disponible.

### 3.3 Objetivo 3: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la gestión de personal en el año 2017

Tabla 3.3

*Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función a las medias obtenidas en el criterio Personas.*

Subcriterio	Media sub criterio	Media criterio	Punto fuerte / área de mejora
Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización.	2.85	3.80	Área de mejora
Se asegura que el personal tenga la competencia necesarios para el desempeño de sus funciones.	4.27	3.80	Punto fuerte
La dirección contribuye al desarrollo profesional de su personal.	4.04	3.80	Punto fuerte
El personal de la organización trabaja en equipo.	3.71	3.80	Área de mejora
El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos marcados.	3.77	3.80	Área de mejora
El personal de la organización participa en actividades de mejora a nivel individual y a nivel de equipo.	4.02	3.80	Punto fuerte
El personal se implica en las actividades organizadas por la organización .	3.90	3.80	Punto fuerte
Los canales de comunicación, tanto horizontal como vertical, satisfacen las necesidades del personal de la organización.	3.81	3.80	Punto fuerte
El conocimiento y las mejores prácticas están disponibles para todo el personal que lo necesita.	4.33	3.80	Punto fuerte
Contempla y recompensa los logros del personal y de los equipos de trabajo.	3.85	3.80	Punto fuerte
El personal está preparado en temas de seguridad e higiene laboral, medio ambiente y responsabilidad social.	3.25	3.80	Área de mejora

*Nota:* La media del sub criterio se sacó sumando respuestas de los trabajadores con las alternativas colocadas y dividiéndolo en el total de trabajadores y para media del criterio se sacó sumando todas las medias y dividiéndolo por 11 que son sub criterios. Para definirlos como puntos fuertes debían superar la media del criterio, si no se superaba se consideran puntos débiles.

La tabla refleja que los puntos fuertes o mejores gestionados son que se garantiza que el personal sea apto para sus funciones y que el conocimiento y las mejores prácticas está disponible para todo el personal; las áreas de mejora o las peores gestionadas son que los planes no están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización y que el personal no está concientizado en seguridad e higiene, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social.

**3.4 Objetivo 4: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a las alianzas y recursos en el año 2017**

Tabla 3.4

*Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función a las medias obtenidas en el criterio Alianzas y Recursos*

<b>Sub criterio</b>	<b>Media sub criterio</b>	<b>Media criterio</b>	<b>Punto fuerte / área de mejora</b>
La dirección identifica colaboradores potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.	3.92	4.13	Área de mejora
La organización mejora sus productos, servicios y resultados claves mediante relaciones de alianza con sus colaboradores.	4.19	4.13	Punto fuerte
La dirección coordina sus presupuestos y recursos económicos teniendo presente su política y estrategia, y analizando tanto las necesidades a corto, mediano y largo plazo como el desarrollo del ambiente.	4.00	4.13	Área de mejora
La dirección coordina la conservación y uso de sus edificios, equipos y materiales mejorando su rendimiento y respaldando su seguridad.	4.44	4.13	Área de mejora
La dirección atenúa los conmoción negativa que pueda tener su actividad en su personal, en el medio ambiente y en la sociedad en general.	3.79	4.13	Área de mejora
La dirección determina, evalúa y utiliza nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.	4.08	4.13	Área de mejora
La dirección asegura el acceso rápido de la información pertinente a todos los grupos de interés.	4.25	4.13	Punto fuerte
La dirección garantiza la seguridad e integridad de la información.	4.40	4.13	Punto fuerte

*Nota:* La media del sub criterio se sacó sumando respuestas de los trabajadores con las alternativas colocadas y dividiéndolo en el total de trabajadores y para media del criterio se sacó sumando todas las medias y dividiéndolo por 8 que son sub criterios. Para definirlos como puntos fuertes debían superar la media del criterio, si no se superaba se consideran puntos débiles.

La tabla refleja que los puntos fuertes mejor gestionados son que la dirección gestiona el mantenimiento y uso de edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento y seguridad, además garantiza la seguridad e integridad de la información; las áreas de mejora o las peor gestionadas son que no minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en el personal, el medio ambiente y la sociedad, no identifica bien a sus colaboradores potenciales.

**3.5 Objetivo 5: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a los procesos, productos y servicios en el año 2017**

Tabla 3.5

*Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en función a las medias obtenidas en el criterio procesos, productos y servicios*

<b>Sub criterio</b>	<b>Media sub criterio</b>	<b>Media criterio</b>	<b>Punto fuerte / área de mejora</b>
La dirección determina y esquematiza adecuadamente los procesos necesarios para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia para satisfacer a los distintos grupos de interés.	4.40	3.84	Punto fuerte
Se aplican principios de la gestión por procesos y/o estándares de gestión más adecuados (de calidad, medio ambiente, etc.).	4.17	3.84	Punto fuerte
Se han fijado sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.	3.85	3.84	Punto fuerte
Se identifican sistemáticamente las oportunidades de mejora en los procesos, se priorizan y se llevan a cabo.	3.90	3.84	Punto fuerte
Se comunican los cambios en los procesos al personal y demás grupos de interés afectados, Se asegura que todo el personal recibe la formación e información necesarios para implantar los cambios con éxito.	3.90	3.84	Punto fuerte
Los productos y/o servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.	3.98	3.84	Punto fuerte
Para cada uno de los productos y/o servicios de la organización, se han definido los compromisos con el usuario y se han implantado metodologías para el seguimiento del cumplimiento de los mismos.	4.06	3.84	Punto fuerte
La dirección tiene definido los procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus productos y/o servicios.	3.04	3.84	Área de mejora
La dirección gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios.	3.27	3.84	Área de mejora

*Nota:* La media del sub criterio se sacó sumando respuestas de los trabajadores con las alternativas colocadas y dividiéndolo en el total de trabajadores y para media del criterio se sacó sumando todas las medias y dividiéndolo por 9 que son sub criterios. Para definirlos como puntos fuertes debían superar la media del criterio, si no se superaba se consideran puntos débiles.

La tabla refleja que los puntos fuertes mejor gestionados son que la dirección identifica los procesos para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia para satisfacer a los grupos de interés; y las áreas de mejora peor gestionadas son que la dirección no tiene procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus servicios, además de que no gestiona la información procedente de reclamos, sugerencias y encuestas.

**3.6 Objetivo General: Determinar los puntos fuertes y áreas de mejora en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM de Excelencia**

Tabla 3.6

*Puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo*

<b>criterio</b>	<b>Media criterio</b>	<b>EFQM</b>	<b>Punto fuerte / área de mejora</b>
Liderazgo	4.16	3.93	Punto fuerte
Política Y Estrategia	3.71	3.93	Área de mejora
personas	3.80	3.93	Área de mejora
Alianzas y Recursos	4.13	3.93	Punto fuerte
productos, procesos y servicios	3.84	3.93	Área de mejora

**Nota:** Se ha realizado la comparación de las medias de cada criterio con el valor medio obtenido en el modelo.

La tabla refleja que los criterios liderazgo, Alianzas y Recursos son puntos fuertes y los restantes Política y Estrategia, personas, productos, procesos y servicios son áreas de mejora.

### **Comprobación de hipótesis.**

Luego de haber aplicado el modelo de cuestionario de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad a los trabajadores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo y luego de haber identificado los puntos fuertes y áreas de mejora en base a cada uno de los criterios que permiten la autoevaluación se ha podido identificar los puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo siendo los resultados como áreas de mejora: Política y Estrategia, personas, productos, procesos y servicios; y como puntos fuertes tenemos a los criterios: liderazgo, Alianzas y Recursos. Es por ello y en base a los resultados obtenidos que se acepta la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo: Los puntos fuertes son liderazgo, alianzas y recursos; y las áreas de mejora son política y estrategia, personas, productos procesos y servicios en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017.

# **IV.DISCUSIÓN**

#### **IV. Discusión**

Actualmente no solo se quiere mejorar la calidad de un producto, proceso y servicio; sino mejorar la calidad de gestión de una organización, los resultados en esta investigación reflejan la importancia que se tiene hoy en día de conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de una organización antes de querer adoptar o implantar el modelo de EFQM de excelencia para que de esta manera no se genere fracasos a la hora de su implantación o esfuerzos innecesarios que pudieron ser evitados con un conocimiento previo de la situación de la organización. Por ello se llegó a realizar el presente estudio con el propósito de conocer cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora y con ellas elaborar un plan de mejora para minimizar el impacto de fracaso a la hora de implantar el modelo EFQM de excelencia.

Las limitaciones que se presentaron fueron en cuanto a la realización de la encuesta, ya que los trabajadores no se encontraban dispuestos a contribuir con la realización de la misma, sin embargo, después de explicarle los beneficios que obtendrán los trabajadores y la organización, ellos decidieron optar por contestar adecuadamente la encuesta y con sinceridad, obteniéndose datos confiables.

Los resultados obtenidos en la tabla 3.1 muestran los resultados respecto al criterio liderazgo, donde se expone que lo mejor gestionado o puntos fuertes es que la dirección busca mejoras en la organización, es accesible para el personal, motiva, apoya y brinda los recursos necesarios para el personal; y las áreas de mejora o las peores gestionadas son que la dirección no adapta la estructura de la organización, de igual forma no cuenta con un sistema adecuado de gestión de procesos, no comunica cambios al personal y a los demás grupos de interés. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia clara” con un 43%.

Lo mencionado anteriormente se corrobora con lo que manifiesta Muñoz (1999) donde aduce que los líderes demuestran su compromiso con la gestión, apoyan la mejora y se involucran con los clientes, proveedores, organizaciones; proporcionan recursos y

reconocen logros y esfuerzos del personal; y se refuta con lo mencionado por Ruiz et al. (2016) donde aduce que la percepción de los trabajadores se centra en “alguna evidencia” con 37%.

Por lo tanto, podemos decir que el resultado en esta investigación se demuestra que hay evidencia clara de lo que se está haciendo.

Los resultados obtenidos en la tabla 3.2 muestra los resultados con respecto al criterio política y estrategia, donde expone que los puntos más fuertes o mejor gestionados son que la dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos, analiza las experiencias y resultados de otras administraciones publicas aquellas consideradas como las mejores; y como área de mejora o peor gestionada es que la dirección no desarrolla su política y estrategia de manera coherente con su misión, visión o cualquier otra información disponible. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia” con 30%, “evidencia clara” con 30% y “evidencia total” con 30%.

Lo mencionado anteriormente se corrobora con lo que manifiesta Muñoz (1999) donde aduce que la política y estrategia de una organización debe ser comunicada, actualizada con información relevante y mejorada periódicamente; y se refuta con lo mencionado por Ruiz et al. (2016) donde aduce que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia” con un 48.1%.

Por ende, podemos decir que los resultados de ambas investigaciones se centran en evidencia de lo que se está haciendo.

Los resultados obtenidos en la tabla 3.3 muestra los resultados con respecto al criterio personas, donde expone que los puntos fuertes o mejores gestionados son que se garantiza que el personal sea apto para sus funciones y que el conocimiento y las mejores prácticas está disponible para todo el personal; las áreas de mejora o las peores gestionadas son que los planes no están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización y que el personal no está concientizado en seguridad e higiene, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia clara” con 46%.

Lo mencionado anteriormente se refuta con lo que manifiesta Ruiz et al. (2016) donde aduce que la percepción de los trabajadores se centra en “evidencia” con un porcentaje de 43.4%. Así mismo podemos decir que se corrobora con lo mencionado por Muñoz (1999), donde aduce que se mantienen y desarrollan las capacidades del personal, se evalúa su rendimiento, se reconoce su esfuerzo y como existe una comunicación eficaz entre el personal y la organización.

Por lo tanto, podemos concluir que existe mayor evidencia de lo que se está haciendo, que con lo investigado por el autor Ruiz et al. (2016) y que los resultados se centra en lo mencionado por Muñoz (1999).

Los resultados obtenidos en la tabla 3.4 muestra los resultados con respecto al criterio alianzas y recursos, donde expone que puntos fuertes o mejor gestionados son que la dirección gestiona el mantenimiento y uso de edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento y seguridad, además garantiza la seguridad e integridad de la información; las áreas de mejora o las peor gestionadas son que no minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en el personal, el medio ambiente y la sociedad, no identifica bien a sus colaboradores potenciales. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia clara” con un 40%.

Lo mencionado anteriormente se refuta con lo que manifiesta Ruiz et al. (2016) donde aduce que la percepción de los trabajadores se centra en “evidencia” con un porcentaje de 37.7%. De igual forma podemos decir que se corrobora con lo mencionado por Muñoz (1999) donde dice que este criterio trata de cómo se gestionan los recursos y que es más difícil de gestionar en organizaciones del sector público debido regulaciones legislativas.

Por lo tanto, en la investigación existe una evidencia clara de lo que se está haciendo, que con lo investigado por Ruiz et al. (2016), además que los resultados se centran en lo mencionado por Muñoz (1999).

Los resultados obtenidos en la tabla 3.5 muestra los resultados con respecto al criterio procesos, productos y servicios, donde expone que

los puntos fuertes mejor gestionados son que la dirección identifica los procesos para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia para satisfacer a los grupos de interés; y las áreas de mejora peor gestionadas son que la dirección no tiene procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus servicios, además de que no gestiona la información procedente de reclamos, sugerencias y encuestas. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa en “evidencia clara” con un 35%.

Lo mencionado anteriormente se refuta con lo que manifiesta Ruiz et al. (2016) donde aduce que la percepción de los trabajadores se centra en “evidencia” con un porcentaje de 43.4%. de igual manera se corrobora con lo mencionado por Muñoz (1999) donde aduce que este criterio trata de cómo se gestionan, revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora en base a la creatividad e innovación. Por lo tanto, se puede concluir que existe evidencia clara en esta investigación, que lo mencionado por Ruiz et al. (2016), además que los resultados se reflejan con lo mencionado por Muñoz (1999).

La hipótesis planteada y aceptada es que los puntos fuertes son liderazgo, alianzas y recursos; y las áreas de mejora son política y estrategia, personas, productos procesos y servicios en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017, esto se debió a que lo mejor gestionado fue que la dirección busca mejoras en la organización, es accesible para el personal, motiva, apoya y brinda los recursos necesarios para el personal, además de que la dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos, analiza las experiencias y resultados de otras administraciones publicas aquellas consideradas como las mejores, de igual manera los aspectos mal gestionados o áreas de mejora se debió a que los planes no están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización y que el personal no está concientizado en seguridad e higiene, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social; no minimiza los impactos negativos que

pueda tener su actividad en el personal , el medio ambiente y la sociedad, no identifica bien a sus colaboradores potenciales; no se tiene procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus servicios, además de que no gestiona la información procedente de reclamos, sugerencias y encuestas. Lo mencionado anteriormente se refuta con lo mencionado por Ruiz, Cuerva, Cabeza y Roldan (2016) donde afirma que sus puntos fuertes son liderazgo, personas y que de manera intermedia está el criterio alianzas y recursos; y como punto débil esta política y estrategia, además del criterio procesos, productos y servicios.

Por lo tanto, se puede concluir que los resultados obtenidos de ambas investigaciones resultan ser beneficiosos para la entidad o empresa en donde se aplicaron.

Actualmente las organizaciones públicas buscan ser más competitivas es por ello que se han ido desarrollando modelos para lograr una gestión de calidad. Los resultados de la investigación sirven como diagnóstico para la entidad. Esta información necesaria para poder mejorar las áreas peor gestionadas y así no fracasar al momento de implantar el modelo EFQM de excelencia. Esto conlleva a poder realizar esta la autoevaluación en cualquier empresa del mismo rubro y así conocer como se está gestionando su entidad y lo que debe mejorar.

# **V.CONCLUSIONES**

## **V. Conclusiones**

- 5.1** En la investigación se identificó puntos fuertes y áreas de mejora en referencia al criterio liderazgo resultando como mejor gestionados que la dirección desarrolla y comunica la misión visión y valores buscando las mejoras de esa manera se adapta y responde necesidades y expectativas de los grupos de interés, dándoles también recursos al personal y además se implica en la identificación y desarrollo de cambios; y como las peores gestionadas es que no estimular, animar, ni adaptar la estructura, no se implica en un sistema de procesos, no se comunican cambios; esto se debe a que la percepción de los trabajadores se sitúa con porcentajes altos (ver anexo 7) en torno a que hay evidencia clara con 43% y evidencia total con 37% superando la mitad de los resultados, eso quiere decir que existe una situación mejorable respecto al criterio liderazgo. (Tabla 3.1)
- 5.2** En la investigación se llegó a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en referencia al criterio política y estrategia resultando como mejores gestionadas que la dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos, analiza las experiencias y resultados de otras administraciones publicas aquellas consideradas como las mejores; y como área de mejora o peor gestionada es que la dirección no desarrolla su política y estrategia en base a su misión, visión o cualquier otra información disponible. Esto se debe a que la percepción de los trabajadores (ver anexo 7) se sitúa en evidencia con 30% evidencia clara con 30% y evidencia total 30%, esto quiere decir que existe una situación mejorable. (Tabla 3.2)
- 5.3** En la investigación se llegó a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en referencia al criterio personas resultando como mejor gestionadas que se garantiza que el personal sea apto para sus funciones y que el conocimiento y las mejores prácticas está disponible para todo el personal; las áreas de mejora o las peores gestionadas son que los planes no están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización y que el personal no está

concientizado en seguridad e higiene, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social. Esto se debe a que la percepción (ver anexo 7) de los trabajadores se sitúa en evidencia total con 22%, evidencia clara con 46% y evidencia con 25%. (Tabla 3.3)

**5.4** En la investigación se llegó a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en referencia al criterio alianzas y recursos dando como resultado los mejores gestionados son que la dirección gestiona el mantenimiento y uso de edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento y seguridad, además garantiza la seguridad e integridad de la información; las áreas de mejora o las peor gestionadas son que no minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en el personal, el medio ambiente y la sociedad, no identifica bien a sus colaboradores potenciales. Esto se debe a que la percepción (ver anexo 7) de los trabajadores se sitúa en evidencia clara con un 40% y evidencia total con un 38%. (Tabla 3.4)

**5.5** En la investigación se llegó a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en referencia al criterio productos, procesos y servicios resultando como mejor gestionados que la dirección identifica los procesos para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia para satisfacer a los grupos de interés; y las áreas de mejora peor gestionadas son que la dirección no tiene procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus servicios, además de que no gestiona la información procedente de reclamos, sugerencias y encuestas. Esto se debe a que la percepción (ver anexo 7) de los trabajadores se sitúa en evidencia clara con un 35% y evidencia con un 31%. (Tabla 3.5)

**5.6** En la investigación se llegó a identificar por comparativa interna que los puntos fuertes son liderazgo, Alianzas y Recursos; y las áreas de mejora son Política y Estrategia, personas, productos, procesos y servicios con la autoevaluación de la gestión de calidad con el modelo EFQM, debido a que la media del criterio liderazgo supera la media al modelo con un 4.16 y de igual forma el criterio alianzas y recursos supera a la media del modelo con un 4.13. (Tabla 3.6)

# **VI.RECOMENDACIONES**

## **VI. Recomendaciones**

- 6.1** Se recomienda al área de Recursos Humanos la realización de talleres de liderazgo de manera trimestral para los jefes de área para mejorar la capacidad de liderar al personal a su cargo.
- 6.2** Se recomienda al Director establecer políticas y estrategias internas para que se resuelvan de manera rápida y concisa los problemas vinculados con los expedientes de los docentes.
- 6.3** Se recomienda al área Administrativa premiar, recompensar y dar reconocimiento a los trabajadores para de esta manera motivar e incrementa su compromiso con la organización.
- 6.4** Se recomienda al área Administrativa buscar proveedores que brinden el servicio de implementos para oficina al momento que se solicita para que de esa manera se trabaje adecuadamente.
- 6.5** Se recomienda al área de Personal realizar un catálogo institucional de los procesos que realiza y que están estrechamente relacionados con docentes.
- 6.6** Se recomienda a futuros investigadores después de haber realizado la autoevaluación y las acciones de mejora para las áreas peor gestionadas, implementar el modelo EFQM en la institución pública para mejorar nivel o grado de satisfacción del usuario con un diseño cuasi experimental.

# **VII.PROPUESTA**

## VII. Propuesta

### 7.1 Presentación

La presente propuesta de plan de mejora es el producto de la investigación realizada anteriormente, en donde se aplicó la autoevaluación de la gestión mediante el modelo EFQM de excelencia. Después de haber realizado la autoevaluación en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo se ha procedido a determinar las áreas de mejora por cada criterio dando lugar a una acción de mejora por cada una de ellas.

### 7.2 Objetivo

Proponer un plan de mejora para las áreas peor gestionadas encontradas en cada criterio mediante la autoevaluación realizada con el modelo EFQM en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

### 7.3 Objetivos específicos

**O<sub>1</sub>:** Establecer acciones que permitan mejorar los resultados encontrados con la autoevaluación.

**O<sub>2</sub>:** Determinar responsables de la ejecución de la acción.

**O<sub>3</sub>:** Determinar el objetivo de la acción.

**O<sub>4</sub>:** Determinar el periodo de ejecución de la acción.

### 7.4 Áreas de mejora

#### 7.4.1 Liderazgo.

**7.4.1.1 Subcriterio 1.** La dirección estimula y anima

*Acción de mejora.*

Elaborar programa de reconocimientos por innovar procesos, procedimientos y trámites administrativos para que la gestión sea efectiva. (Ver anexo 8)

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Director de la institución.

*Objetivo.*

Mejorar el ánimo de los trabajadores

*Periodo de ejecución.*

1 Año

**7.4.1.2 Subcriterio 2.** La dirección se implica en un sistema de gestión por procesos.

*Acción de mejora.*

Desarrollar un plan de gestión por procesos

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de personal y área de dirección

*Objetivo.*

Establecer los procesos que siguen los documentos de docentes.

*Periodo de ejecución.*

2 años

**7.4.1.3 Subcriterio 3.** La dirección adapta la estructura de la organización.

*Acción de mejora.*

Definir y establecer competencias adecuadas para las funciones que realiza el personal.

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de personal y Área Directiva

*Objetivo.*

Lograr cumplir los objetivos propuestos por la institución

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.1.4 Subcriterio 4.** la dirección comunica cambios al personal y a los demás grupos de interés.

*Acción de mejora.*

Definir un plan de comunicación interna

*Responsable de la ejecución de la acción.*

La Dirección

*Objetivo.*

Lograr que los cambios acordados sean de conocimiento en todas las áreas

*Periodo de ejecución.*

1 año

## **7.4.2 Política y estrategia.**

**7.4.2.1 Subcriterio 1.** La dirección desarrolla su política y estrategia de manera que esté relacionado con su misión, visión

*Acción de mejora.*

Establecer un plan de calidad donde se concreten los objetivos relacionados a la política, estrategia, misión, visión.

*Responsable de ejecución de la acción.*

La Dirección, Área Administrativa

*Objetivo.*

Lograr cumplir objetivos establecidos en la política institucional

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.2.2 Subcriterio 2.** La dirección implanta procesos para hacer realidad su política y estrategia.

*Acción de mejora.*

Establecer un plan de mejora de procesos donde se haga realidad la política y estrategia

*Responsable de ejecución de la acción.*

Área Directiva, Área de personal

*Objetivo.*

Lograr cumplir su política y estrategias

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.2.3 Subcriterio 3.** La dirección comunica su política y estrategia mediante planes, objetivos, metas a todos los involucrados.

*Acción de mejora.*

Realizar reuniones periódicas para comunicar a las partes implicadas la política y estrategia.

*Responsable de ejecución de la acción.*

La Dirección

*Objetivo.*

Lograr que todos los involucrados tengan conocimiento de la política y estrategias de la institución.

*Periodo de ejecución.*

1 año

### **7.4.3 Personas.**

**7.4.3.1 Subcriterio 1.** los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos.

*Acción de mejora.*

Revisar y actualizar el manual de funciones

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área Directiva, Área de personal

*Objetivo.*

Lograr el conocimiento pleno de las funciones del servicio

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.3.2 Subcriterio 2.** El personal trabaja en equipo

*Acción de mejora.*

Mantener un buen clima laboral y relaciones con celebraciones de reuniones de trabajo interdisciplinarias.

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Todas las áreas

*Objetivo.*

Lograr mantener relaciones laborales

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.3.3 Subcriterio 3.** El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos.

*Acción de mejora.*

Establecer metas diarias, semanales, mensuales para cada una de las áreas.

*Responsable de la ejecución de la acción de mejora.*

Jefe de cada área

*Objetivo.*

Logar cumplir metas del área

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.3.4 Subcriterio 4.** El personal esta concienciado e implicado en temas de seguridad, higiene, medio ambiente y responsabilidad social.

*Acción de mejora.*

Realizar talleres para que todos los trabajadores se capaciten en seguridad, higiene medio ambiente y responsabilidad social.

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de personal, Área administrativa

*Objetivo.*

Lograr que el personal conozca aspectos sobre seguridad, medio ambiente, responsabilidad social.

*Periodo de ejecución.*

1 año

#### **7.4.4 Alianzas y recursos.**

**7.4.4.1 Subcriterio 1.** La dirección identifica colaboradores potenciales y establece alianzas con ellos.

*Acción de mejora.*

Tener un registro de las entidades proveedoras de materiales de oficina, aseo, entre otras con las que se tiene relaciones de alianzas

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área Administrativa, Área Directiva

*Objetivo.*

Conocer las entidades con las que se mantiene relaciones de alianzas

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.4.2 Subcriterio 2.** La dirección gestiona los recursos económicos, presupuestos teniendo en cuenta su política y estrategia

*Acción de mejora.*

Elaborar un plan económico para los recursos que utiliza cada área.

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de almacén, Área Directiva

*Objetivo.*

Conocer los recursos que utilizan las áreas en sus actividades que realizan

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.4.3 Subcriterio 3.** La dirección gestiona el mantenimiento y uso de edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento.

*Acción de mejora.*

Tener una base de datos actualizada de los materiales y equipos que tiene cada área, además de su vida útil.

*Responsable de la ejecución.*

Área de almacén

*Objetivo.*

Conocer si los recursos están óptimos para las actividades de cada área.

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.4.4 Subcriterio 4.** La dirección minimiza impactos negativos que pueda tener su actividad en el personal, el medio ambiente y la sociedad.

*Acción de mejora.*

Realizar capacitaciones al personal en aspectos relacionados a sus funciones y responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área Directiva y Área Administrativa

*Objetivo.*

Dotar de conocimientos de acorde con sus funciones

*Periodo de ejecución.*

1 año

**7.4.4.5 Subcriterio 5.** La dirección evalúa e identifica nuevas tecnologías con el fin de mejorar el rendimiento.

*Acción de mejora.*

Implementar tecnología disponible para facilitar las actividades de las áreas. (Ver anexo 10)

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Jefes de todas las áreas

*Objetivo.*

Lograr agilizar las actividades de las áreas

*Periodo de ejecución.*

1 año

#### **7.4.5 Procesos, productos y servicios.**

**7.4.5.1 Subcriterio 1.** La dirección tiene definidos los procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de los servicios.

*Acción de mejora.*

Elaborar un mapa optimizado de procesos. (Ver anexo 9)

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de personal, Área Directiva

*Objetivo.*

Conocer los procesos de cada tramite que realiza el Docente.

*Periodo de ejecución.*

6 meses

**7.4.5.2 Subcriterio 2.** La dirección gestiona información procedente de las sugerencias, reclamos y encuestas.

*Acción de mejora:*

Establecer un buzón web donde se recoja las sugerencias, reclamos y encuestas y un responsable de atención de reclamos.

*Responsable de la ejecución de la acción.*

Área de sistemas

*Objetivo.*

Conocer si la atención que brinda el personal es buena

*Periodo de ejecución.*

6 meses

# **VIII.REFERENCIAS**

## VIII. Referencias

- Ayensa, E. J., Menorca, L. G., & Servós, C. M. (2013). El reto de la calidad para el tercer sector social. análisis de casos de implantación del modelo EFQM/The challenge of quality for social third sector. cases analysis of EFQM model implementation. Cuadernos De Gestión, 13(2), 111-126. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1418201761?accountid=37408>
- Bastidas & Pisconde (2009) *Gestión Pública*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall
- EFQM (2012). *Fundación Europea de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill
- Muñoz, A (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Montaner (2015) *Implantación de un modelo EFQM de excelencia en una empresa de servicios* (Tesis de Maestría). Recuperado de: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55076/IMPLANTACION%20EFQM\\_14181513685561026670559147911141.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55076/IMPLANTACION%20EFQM_14181513685561026670559147911141.pdf?sequence=3)
- Ruiz, A. M., Cuerva, V. S., Cabeza, D. P., & Roldán, M. I. B. (2016). Modelo EFQM y organismo autónomo de entidad local: ¿Compatibilidad? *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 26, 33-60. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1879494778/8E6A7A1E249D49E5PQ/9?accountid=37408>
- Vidal, E. (2014). *Propuesta de un modelo de Gestión de calidad total basado en el modelo EFQM de excelencia* (Tesis doctoral, Universidad Da Coruña). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=42075>

**ANEXOS**

## Anexo 1:

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Proyecto de investigación descriptivo

**Título:** Modelo EFQM de excelencia para la autoevaluación de la gestión de calidad en la Ugel N°3 Nor Oeste de Trujillo-2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Escala de medición
¿Cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017?	<p><b>Objetivo General</b> Determinar los puntos fuertes y áreas de mejora por comparativa interna en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>O1: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia al liderazgo en el año 2017.</p> <p>O2: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la política y estrategia en el año 2017.</p> <p>O3: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a la gestión de personal en el año 2017.</p> <p>O4: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a las alianzas y recursos en el año 2017.</p> <p>O5: Identificar los puntos fuertes o áreas de mejoras de la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en referencia a los procesos en el año 2017.</p> <p>O6: Proponer un plan de mejora para las áreas de mejora detectados con el modelo EFQM en el año 2017.</p>	<p><b>Hi:</b> Los puntos fuertes son liderazgo, alianzas y recursos; y las áreas de mejora son política y estrategia, personas, productos y servicios en base a la autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo con el modelo EFQM en el año 2017.</p>	Gestión de calidad	<p>“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente” Feigenbaum (1986) citado por Muñoz (1999)</p>	<p>Modelo EFQM permite a las personas comprender las relaciones de causa y efecto entre lo que la organización hace, y los resultados que logra.</p> <p>Se evaluará mediante el cuestionario del modelo EFQM de excelencia mediante los agentes facilitadores. a los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul>	1-10	Ordinal
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Política y estrategia</li> </ul>	11-18	Ordinal
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas</li> </ul>	19-29	Ordinal
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas y recursos</li> </ul>	30-37	Ordinal
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos, productos y servicios</li> </ul>	38-46	Ordinal

## Anexo 2: CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Se ha elaborado este cuestionario con la finalidad de identificar puntos fuertes y débiles en la unidad de gestión educativa local n°3 Nor Oeste de Trujillo.

Instrucción: Responder con sinceridad a las siguientes preguntas y de acuerdo a la siguiente escala, marque con una X en el casillero que crea conveniente de acuerdo a lo que usted ha percibido.

1	Totalmente en desacuerdo (sin evidencia)
2	En desacuerdo (alguna evidencia)
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (evidencia)
4	Muy de acuerdo (evidencia clara)
5	Totalmente de acuerdo (evidencia total)

Ítems		Alternativas				
Liderazgo		1	2	3	4	5
1	La dirección desarrolla y comunica la Misión, Visión, Valores y Cultura del Servicio, actuando asimismo como ejemplo para los demás.					
2	La dirección estimula y anima la asunción de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, la creatividad, la innovación, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la organización .					
3	La dirección se implica directamente en la identificación, priorización e implantación de las mejoras en la organización.					
4	La dirección adaptan la estructura de la organización para facilitar la consecución de política, estrategia, planes y objetivos de la organización .					
5	La dirección se implica personalmente en el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos adecuado la organización.					
6	La dirección se implica directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la organización .					
7	La dirección es accesible para el personal de la organización y lo demuestra, por ejemplo, escuchando de manera activa, respondiendo a las necesidades y siendo fuentes de inspiración y cohesión.					
8	La dirección motiva, apoya y facilita recursos al personal de la organización para que participen en actividades de mejora.					
9	La dirección se implica en la identificación de los cambios que es necesario introducir en la organización					

	y lidera su desarrollo, garantizando su eficacia y su impacto favorable en los diferentes grupos de interés.					
10	La dirección comunican los cambios y la razón de los mismos al personal de la organización y a los demás grupos de interés.					

Política y estrategia		Alternativas				
		1	2	3	4	5
11	La dirección recoge y analiza la información necesaria para definir y comprender los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro.					
12	La dirección recoge y analiza la información necesaria para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.					
13	La dirección analiza la información que se desprende de sus indicadores de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.					
14	La dirección analiza las experiencias y resultados de otras administraciones públicas y organizaciones comparables, especialmente de aquellas consideradas como las mejores					
15	La dirección define y desarrolla, al nivel que le corresponde, su política y estrategia de manera coherente con su Misión, su Visión, las directrices procedentes de las unidades jerárquicas superiores, la información disponible y las capacidades propias y de sus aliados					
15	La dirección implanta los procesos clave necesarios para hacer realidad su política y estrategia.					
17	La dirección despliega y comunica su política y estrategia mediante planes, objetivos, metas en todos sus niveles relevantes (departamentos, áreas, grupos de trabajo, personas...).					
18	La dirección actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos.					

Personas		Alternativas				
		1	2	3	4	5
19	Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos de la organización.					

20	Se garantiza que el personal posee los conocimientos y las competencias necesarios para el desempeño de sus funciones.					
21	La dirección contribuye al desarrollo profesional de su personal.					
22	El personal de la organización trabaja en equipo.					
23	El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos marcados.					
24	El personal de la organización participa en actividades de mejora a nivel individual y a nivel de equipo.					
25	El personal se implica en las actividades organizadas por la organización .					
26	Los canales de comunicación, tanto horizontal como vertical, satisfacen las necesidades del personal de la organización .					
27	El conocimiento y las mejores prácticas están disponibles para todo el personal que lo necesita.					
28	reconoce y recompensa los logros del personal y de los equipos de trabajo.					
29	El personal está concienciado e implicado en temas de seguridad e higiene laboral, medio ambiente y responsabilidad social.					

Alianzas y recursos		Alternativas				
		1	2	3	4	5
30	La dirección identifica colaboradores potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.					
31	Mediante las relaciones de alianza con los colaboradores, la organización mejora tanto sus resultados clave como sus productos y/o servicios.					
32	La dirección gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta su política y estrategia, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno.					
33	La dirección gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.					
34	La dirección minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en su personal, en el medio ambiente y en la sociedad en general.					

35	La dirección identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.					
36	La dirección asegura el acceso rápido de la información pertinente a todos los grupos de interés.					
37	La dirección garantiza la seguridad e integridad de la información.					

Productos, procesos y servicios		Alternativas				
		1	2	3	4	5
38	La dirección identifica y diseña adecuadamente los procesos necesarios para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés.					
39	Se aplican los principios de la gestión por procesos y, en su caso, los estándares de gestión más adecuados (de calidad, medio ambiente, etc.).					
40	Se han establecido sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.					
41	Se identifican sistemáticamente las oportunidades de mejora en los procesos, se priorizan y se llevan a cabo.					
42	Se comunican los cambios en los procesos al personal y demás grupos de interés afectados. Se asegura que todo el personal recibe la formación e información necesarios para implantar los cambios con éxito.					
43	Los productos y/o servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.					
44	Para cada uno de los productos y/o servicios de la organización, se han definido los compromisos con el usuario y se han implantado metodologías para el seguimiento del cumplimiento de los mismos.					
45	La dirección tiene definidos procesos adecuados de atención, comunicación y promoción de sus productos y/o servicios.					
46	La dirección gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios.					

### **Anexo 3**

#### **FICHA TÉCNICA DE CUESTIONARIO DE GESTION DE CALIDAD**

Nombre original: Modelo EFQM de excelencia

Autores: creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y Adaptado por Ministerio de administraciones públicas de España y validado por el Club Excelencia en Gestión Vía Innovación de España.

Procedencia: Madrid, España

Administración: individual - colectiva

Duración: de 30 a 40 minutos

Aplicación: A los 54 trabajadores de la Ugel n°3 Nor Oeste de Trujillo

Puntuación: calificación computarizada.

Significación: 5 indicadores

Usos: Para organismo públicos.

Materiales: Cuestionarios que contienen los ítems del 1 al 46

#### Anexo 4: Constancia de validación del instrumento

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Osmer Magaña Rivero, titular del DNI. N° 17821620, de profesión Administrador, ejerciendo actualmente como Docente, en la Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en Ugel N° 3 Nor Oeste de Trujillo 2017.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

En Trujillo, a los 14 días del mes de Junio del 2017.

  
Firma

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

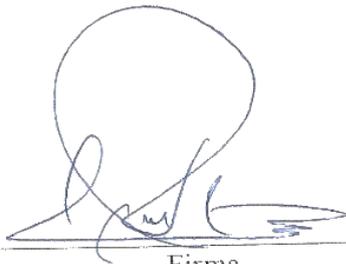
Yo, Luis G. Quiroz Veliz, titular  
del DNI. N° 17806730, de profesión  
Ingeniero Industrial, ejerciendo  
actualmente como Docente, en la  
Institución Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de  
Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al  
personal que labora en  
UGEL N° 3 - NOR OESTE - TRUJILLO

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las  
siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				/
Amplitud de contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

En Trujillo, a los 14 días del mes de junio del  
2012



Firma

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Lita Kanna Cervantes Mendoza, titular del DNI. N° 18173329, de profesión Economista, ejerciendo actualmente como Docente, en la Institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en Ugel N°3 Nbr Oeste de Trujillo 2017

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 16 días del mes de Junio del 2017

  
\_\_\_\_\_  
Firma

**Anexo 5: Alfa de Cronbach – Cuestionario de Modelo EFQM de excelencia**

	USUARIOS															VARIANZA DE LOS ITEMS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ITEM 1	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	0.7429
ITEM 2	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	0.7143
ITEM 3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0.4095
ITEM 4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	0.4571
ITEM 5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	0.6952
ITEM 6	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	0.3524
ITEM 7	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	0.5524
ITEM 8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	0.5429
ITEM 9	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	0.6000
ITEM 10	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	0.4095
ITEM 11	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	0.7810
ITEM 12	4	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	0.7810
ITEM 13	5	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	0.9238
ITEM 14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	0.7143
ITEM 15	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	1.0000
ITEM 16	4	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	0.6381
ITEM 17	4	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	0.6952
ITEM 18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	0.2095
ITEM 19	5	1	2	1	1	1	4	4	5	2	3	3	3	3	5	2.2667
ITEM 20	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	0.2095
ITEM 21	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	0.7810
ITEM 22	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	0.3524
ITEM 23	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	0.4571
ITEM 24	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	0.6381
ITEM 25	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	3	3	0.6381

ITEM 26	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	0.5524
ITEM 27	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	0.3810
ITEM 28	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	5	5	4	0.5524
ITEM 29	4	5	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	5	0.8857
ITEM 30	4	4	3	5	3	5	3	5	4	5	5	2	5	4	2	1.2095
ITEM 31	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	0.7429
ITEM 32	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	0.7143
ITEM 33	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0.4095
ITEM 34	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	0.4571
ITEM 35	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	0.6952
ITEM 36	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	0.3524
ITEM 37	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	0.5524
ITEM 38	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	0.5429
ITEM 39	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	0.6000
ITEM 40	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	0.4095
ITEM 41	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	0.7810
ITEM 42	4	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	0.7810
ITEM 43	5	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	0.9238
ITEM 44	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	0.7143
ITEM 45	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	1.0000
ITEM 46	4	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	0.6381
<b>SUMA</b>	<b>193</b>	<b>172</b>	<b>155</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>207</b>	<b>186</b>	<b>193</b>	<b>187</b>	<b>171</b>	<b>205</b>	<b>155</b>	<b>170</b>	<b>176</b>	<b>162</b>	<b>30.46</b>
<b>VARIANZA DE LA SUMA</b>	<b>280.60</b>															

K=NUMERO DE ÍTEMS  
Vi= VARIANZA INDEPENDIENTE  
VT= VARIANZA TOTAL

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\alpha$

0.9113

## Anexo 6: Base de datos

COLABORADOR	Liderazgo										total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
2	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	
3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
7	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
8	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
9	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	
10	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	
11	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
12	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
13	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	
14	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	
15	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
16	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
17	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	
18	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
19	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
20	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
22	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
23	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
24	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	
25	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	
26	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
27	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
28	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	
29	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	
30	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
31	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
32	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	
33	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
34	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
35	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
37	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
38	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
39	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	
40	3	3	4	3	5	5	4	3	5	3	
41	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
42	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	

43	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	
44	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	
45	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
46	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
47	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	
48	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
TOTAL	4.19	4.00	4.44	3.79	4.08	4.25	4.40	4.40	4.17	3.85	4.16
	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	

	política y estrategia								
COLABORADOR	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	total
1	4	4	5	5	4	4	4	4	
2	3	3	5	5	3	3	4	4	
3	3	3	4	5	4	3	3	5	
4	5	5	3	4	3	4	2	4	
5	4	3	3	4	5	5	4	4	
6	5	5	5	4	3	3	4	4	
7	5	4	3	4	2	2	2	4	
8	5	5	3	4	2	2	4	4	
9	5	5	5	4	2	3	2	4	
10	3	3	5	3	4	3	4	3	
11	3	5	5	5	4	3	4	5	
12	3	4	3	3	2	3	3	4	
13	4	3	3	4	2	4	4	4	
14	4	3	3	4	2	4	4	4	
15	3	4	4	2	3	3	4	4	
16	4	4	5	5	4	4	4	4	
17	3	3	5	5	3	3	4	4	
18	3	3	4	5	4	3	3	5	
19	5	5	3	4	3	4	2	4	
20	4	3	3	4	5	5	4	4	
21	5	5	5	4	3	3	4	4	
22	5	4	3	4	2	2	2	4	
23	5	5	3	4	2	2	4	4	
24	5	5	5	4	2	3	2	4	
25	3	3	5	3	4	3	4	3	
26	3	5	5	5	4	3	4	5	
27	3	4	3	3	2	3	3	4	
28	4	3	3	4	2	4	4	4	
29	4	3	3	4	2	4	4	4	
30	3	4	4	2	3	3	4	4	
31	4	4	5	5	4	4	4	4	
32	3	3	5	5	3	3	4	4	

33	3	3	4	5	4	3	3	5	
34	5	5	3	4	3	4	2	4	
35	4	3	3	4	5	5	4	4	
36	5	5	5	4	3	3	4	4	
37	5	4	3	4	2	2	2	4	
38	5	5	3	4	2	2	4	4	
39	5	5	5	4	2	3	2	4	
40	3	3	5	3	4	3	4	3	
41	3	5	5	5	4	3	4	5	
42	3	4	3	3	2	3	3	4	
43	4	3	3	4	2	4	4	4	
44	4	3	3	4	2	4	4	4	
45	3	4	4	2	3	3	4	4	
46	4	4	5	5	4	4	4	4	
47	3	3	5	5	3	3	4	4	
48	3	3	4	5	4	3	3	5	
TOTAL	3.90	3.90	3.98	4.06	3.04	3.27	3.48	4.08	3.71
	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	

	personas											
COLABORADOR	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	total
1	5	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	
2	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	
3	2	5	5	3	3	2	3	3	5	4	3	
4	1	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2	
5	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	
6	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	
7	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	
8	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	
9	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
10	2	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	
11	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	
12	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	
13	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2	
14	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	

15	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
16	5	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4
17	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5
18	2	5	5	3	3	2	3	3	5	4	3
19	1	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2
20	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3
21	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2
22	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3
23	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3
24	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
25	2	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3
26	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3
27	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3
28	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2
29	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
30	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
31	5	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4
32	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5
33	2	5	5	3	3	2	3	3	5	4	3
34	1	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2
35	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3
36	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2
37	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3
38	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3
39	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
40	2	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3
41	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3
42	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3
43	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2
44	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
45	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
46	5	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4
47	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5

48	2	5	5	3	3	2	3	3	5	4	3	
TOTAL	2.85	4.27	4.04	3.71	3.77	4.02	3.90	3.81	4.33	3.85	3.25	3.80
	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA					

COLABORADOR	alianzas y recursos								total
	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	
1	4	5	5	4	4	4	5	4	
2	4	4	3	5	4	4	4	3	
3	3	3	4	3	3	2	3	3	
4	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	3	4	5	5	4	4	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	3	5	4	5	4	5	4	5	
8	5	5	4	5	4	5	4	5	
9	4	5	3	4	4	4	4	5	
10	5	3	3	4	3	5	5	4	
11	5	4	5	5	5	5	4	5	
12	2	3	3	4	3	4	4	4	
13	5	3	4	4	3	4	4	5	
14	4	5	4	5	3	4	4	5	
15	2	4	3	4	4	3	4	4	
16	4	5	5	4	4	4	5	4	
17	4	4	3	5	4	4	4	3	
18	3	3	4	3	3	2	3	3	
19	5	5	5	5	4	4	5	5	
20	3	4	5	5	4	4	5	5	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	
22	3	5	4	5	4	5	4	5	
23	5	5	4	5	4	5	4	5	
24	4	5	3	4	4	4	4	5	
25	5	3	3	4	3	5	5	4	
26	5	4	5	5	5	5	4	5	
27	2	3	3	4	3	4	4	4	
28	5	3	4	4	3	4	4	5	
29	4	5	4	5	3	4	4	5	
30	2	4	3	4	4	3	4	4	
31	4	5	5	4	4	4	5	4	
32	4	4	3	5	4	4	4	3	
33	3	3	4	3	3	2	3	3	
34	5	5	5	5	4	4	5	5	
35	3	4	5	5	4	4	5	5	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	
37	3	5	4	5	4	5	4	5	

38	5	5	4	5	4	5	4	5	
39	4	5	3	4	4	4	4	5	
40	5	3	3	4	3	5	5	4	
41	5	4	5	5	5	5	4	5	
42	2	3	3	4	3	4	4	4	
43	5	3	4	4	3	4	4	5	
44	4	5	4	5	3	4	4	5	
45	2	4	3	4	4	3	4	4	
46	4	5	5	4	4	4	5	4	
47	4	4	3	5	4	4	4	3	
48	3	3	4	3	3	2	3	3	
TOTAL	3.92	4.19	4.00	4.44	3.79	4.08	4.25	4.40	4.13
	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA	AREA FUERTE	AREA FUERTE	

	productos procesos y servicios									
COLABORADOR	P38	P39	P40	41	42	43	44	45	46	total
1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
2	4	4	4	3	3	5	5	3	3	
3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	
4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	
6	5	5	4	5	5	5	4	3	3	
7	5	4	5	5	4	3	4	2	2	
8	5	4	5	5	5	3	4	2	2	
9	5	5	3	5	5	5	4	2	3	
10	3	5	3	3	3	5	3	4	3	
11	5	5	4	3	5	5	5	4	3	
12	4	4	4	3	4	3	3	2	3	
13	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
14	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
15	3	4	3	3	4	4	2	3	3	
16	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
17	4	4	4	3	3	5	5	3	3	
18	4	3	3	3	3	4	5	4	3	
19	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
20	5	5	4	4	3	3	4	5	5	
21	5	5	4	5	5	5	4	3	3	
22	5	4	5	5	4	3	4	2	2	
23	5	4	5	5	5	3	4	2	2	

24	5	5	3	5	5	5	4	2	3	
25	3	5	3	3	3	5	3	4	3	
26	5	5	4	3	5	5	5	4	3	
27	4	4	4	3	4	3	3	2	3	
28	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
29	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
30	3	4	3	3	4	4	2	3	3	
31	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
32	4	4	4	3	3	5	5	3	3	
33	4	3	3	3	3	4	5	4	3	
34	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
35	5	5	4	4	3	3	4	5	5	
36	5	5	4	5	5	5	4	3	3	
37	5	4	5	5	4	3	4	2	2	
38	5	4	5	5	5	3	4	2	2	
39	5	5	3	5	5	5	4	2	3	
40	3	5	3	3	3	5	3	4	3	
41	5	5	4	3	5	5	5	4	3	
42	4	4	4	3	4	3	3	2	3	
43	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
44	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
45	3	4	3	3	4	4	2	3	3	
46	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
47	4	4	4	3	3	5	5	3	3	
48	4	3	3	3	3	4	5	4	3	
TOTAL	4.40	4.17	3.85	3.90	3.90	3.98	4.06	3.04	3.27	3.84
	AREA FUERTE	AREA DE MEJORA	AREA DE MEJORA							

$$EFQM \text{ GENERAL} = \frac{\Sigma EFQM}{N^{\circ} \text{ DE CRITERIOS}} = \frac{19.64}{5} = 3.93$$

## Anexo 7



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

### CONSTANCIA DE RECOLECCION DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

JEFE DE ÁREA DE PERSONAL DE UGEL N°3 NOR OESTE DE TRUJILLO

HACE CONSTAR:

QUE: La Srta. **Sandra Tahina Zegarra Romero** identificada con DNI N°75985838 estudiante del X ciclo de la escuela de administración de la Universidad César Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en la UGEL N°3 Nor Oeste, Titulado “Autoevaluación de la gestión de calidad en la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo mediante el modelo EFQM de excelencia, 2017” ubicado en Pasaje san Luis N°110 Urb. San Andrés- Trujillo.

Se expide el presente documento a petición de la interesada para fines que crea convenientes.

REGION LA LIBERTAD  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION  
Luis Anthony Calderon Miranda  
Especialista Administrativo II - Area Personal  
UGEL N° 03 - TRUJILLO NOR OESTE

Trujillo, 31 de Octubre del 2017

“Justicia Social con Inversión”

## Anexo 8

Figura 1. *Percepción del criterio liderazgo en la gestión de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017*

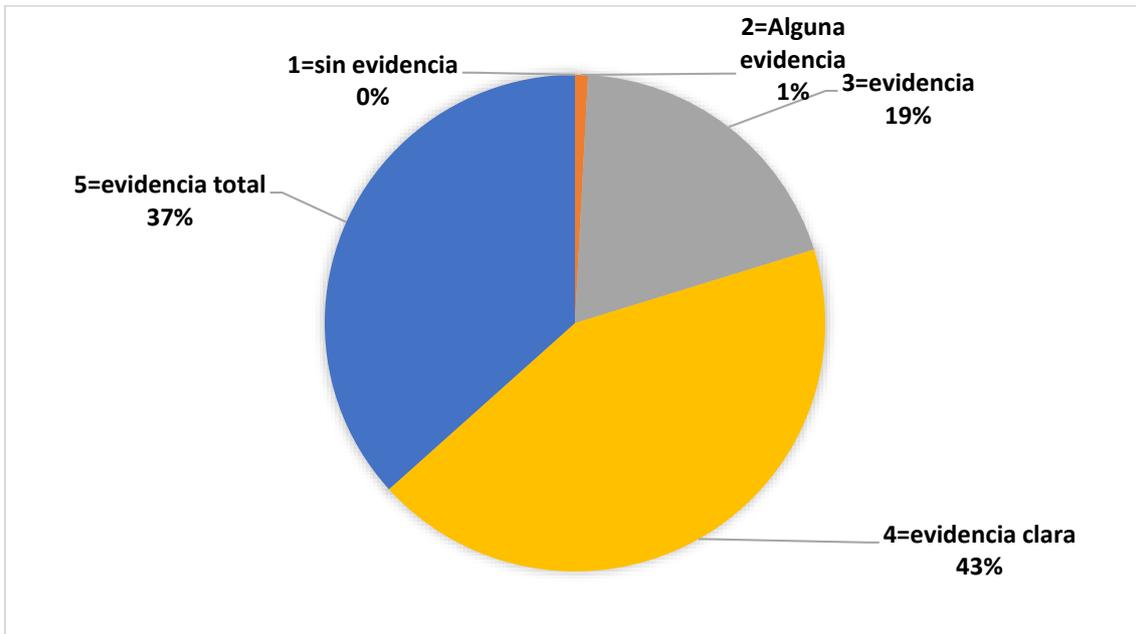


Figura 1: Encuestas realizadas a los colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

Figura 2. *Percepción del criterio Política y Estrategia en la gestión de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017*

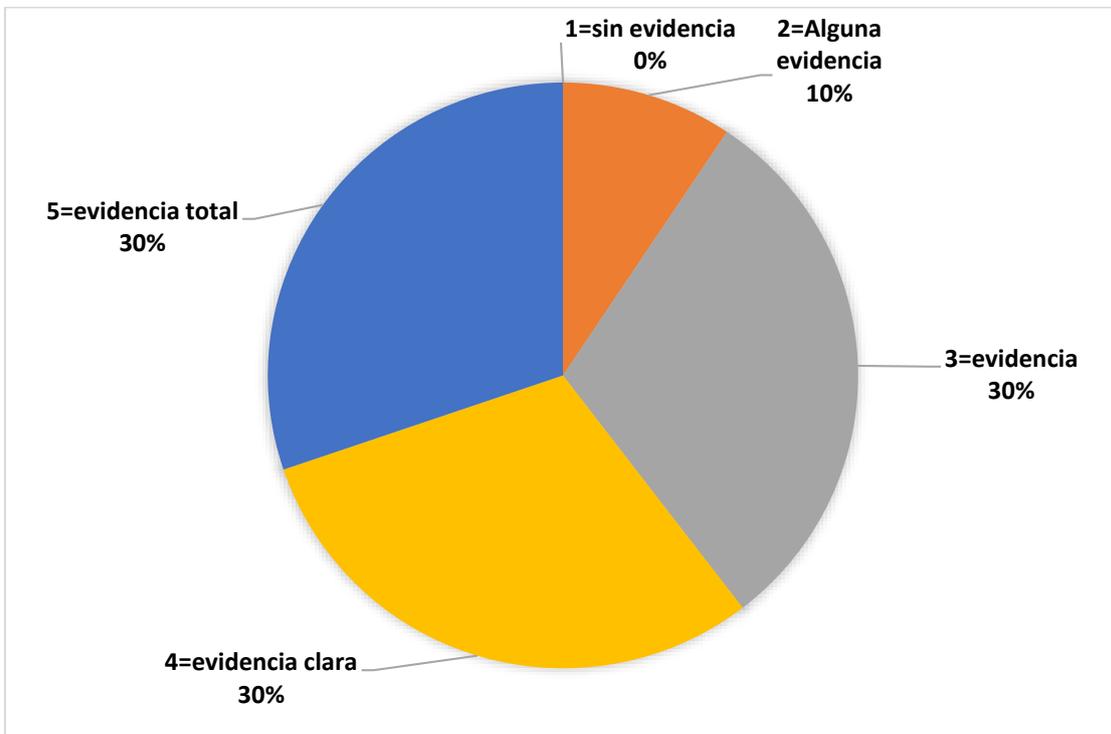


Figura 2: Encuestas realizadas a los colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

Figura 3. *Percepción del criterio personas en la gestión de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017*

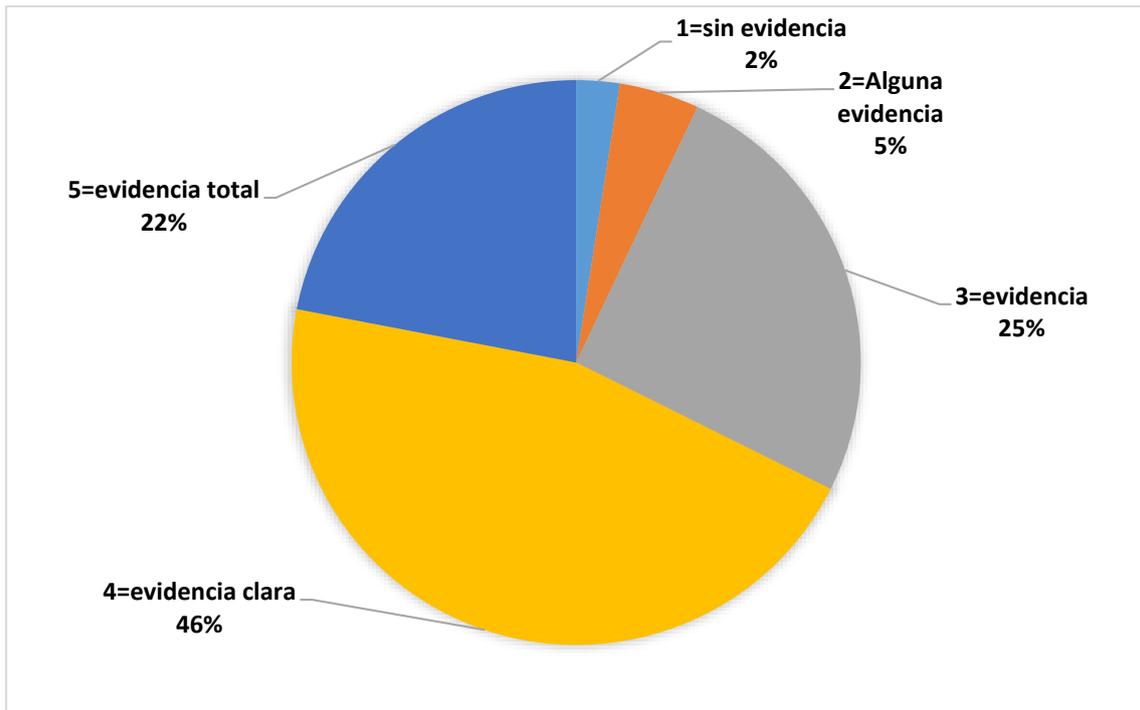


Figura 3: Encuestas realizadas a los colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

Figura 4. *Percepción del criterio Alianzas y Recursos en la gestión de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017*

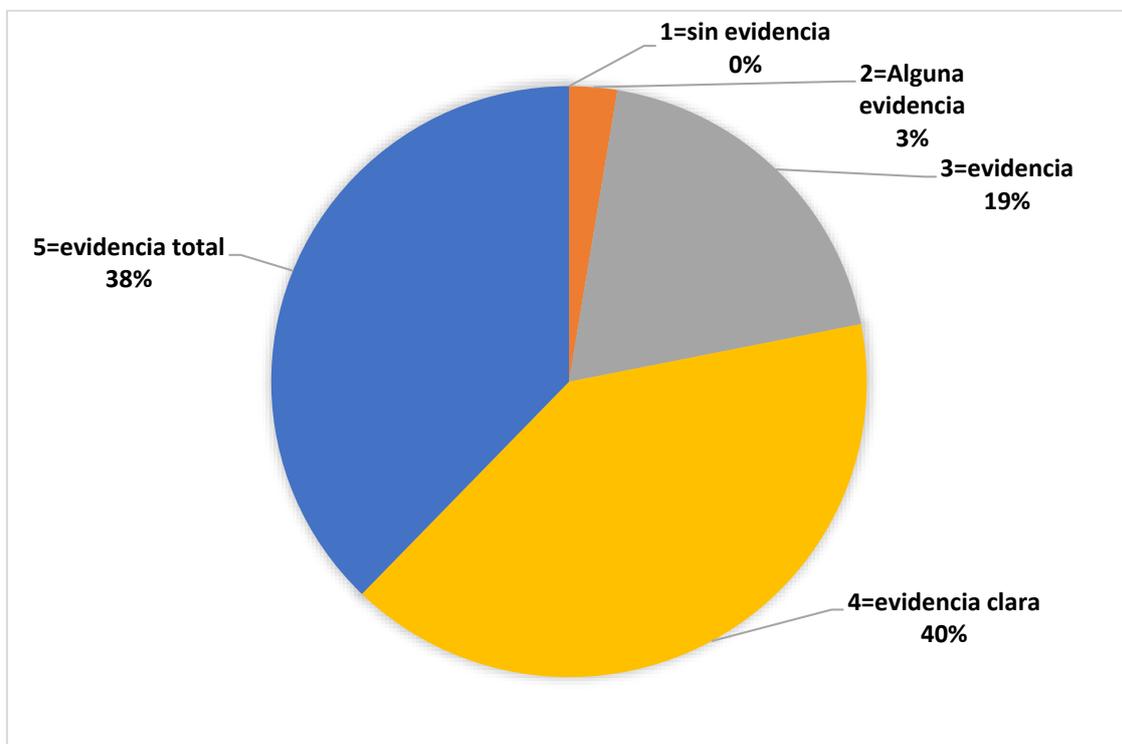


Figura 4: Encuestas realizadas a los colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

Figura 5. *Percepción del criterio productos, procesos y servicios en la gestión de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017*

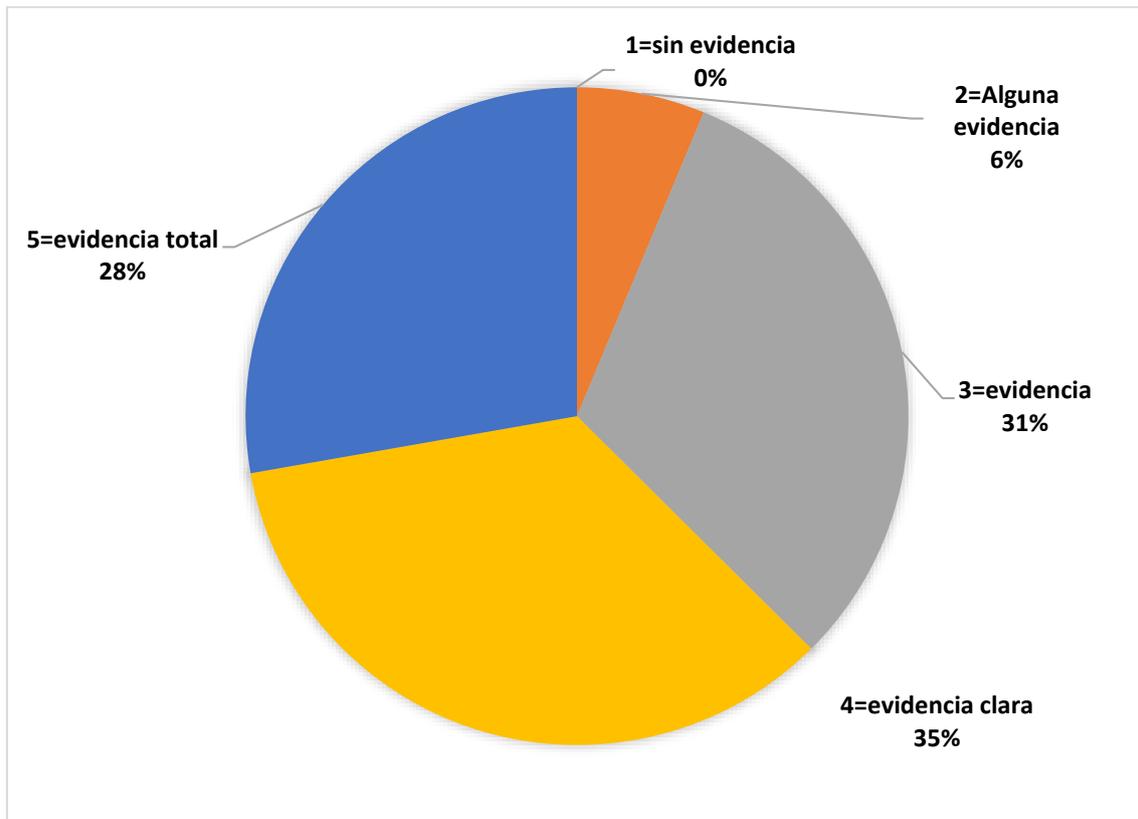


Figura 5: Encuestas realizadas a los colaboradores de la UGEL N°3 Nor Oeste de Trujillo en el año 2017.

## Anexo 9

### PASOS PARA REALIZAR EL PROGRAMA

#### PLANIFICAR EL PROGRAMA

- Identificar el objetivo del programa
- Obtener apoyo de la Direccion
- Crear un comité
- Desarrollar el criterio para los premios.
- Realizar encuesta a los empleados
- Escoge que premio dar
- Establece un presupuesto

#### LLEVAR ACABO EL PROGRAMA

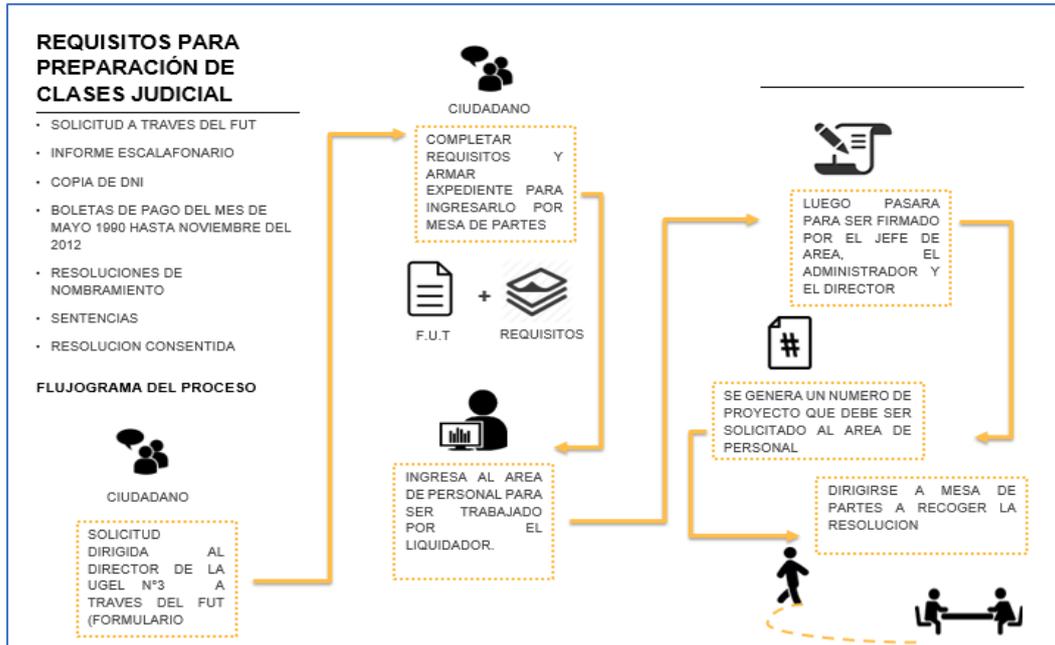
- Crea un comité de selección de nominaciones
- Explica el programa al personal
- Crea un logo para distinguirte
- Abre las nominaciones
- Sigue promocionando el programa

#### DAR EL RECONOCIMIENTO

- Selecciona a la persona a la que le daras el reconocimiento
- Escoge el método apropiado de reconocimiento
- Explica el motivo por el cual se reconoce al empleado
- Realiza una ceremonia de premiación de manera concreta
- Si es necesario, rechaza dar un premio
- Reevalúa el programa
- Crea un nuevo comité de selección cada año

## Anexo 10

### Elaboración del catálogo institucional



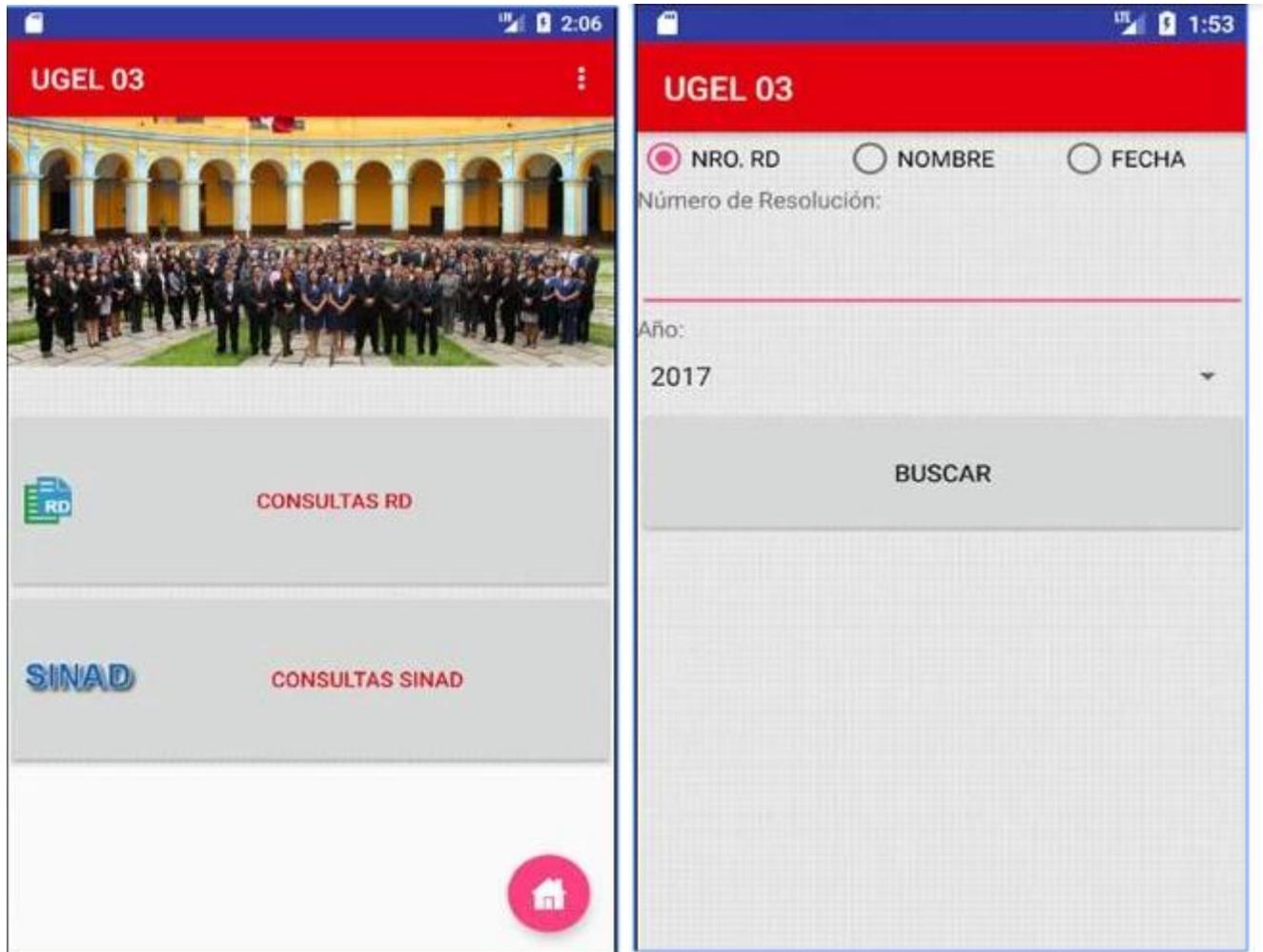
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 11

Creación y publicación de un APP para la UGEL N°3 NOR OESTE de Trujillo



Fuente: Play Store