

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**Calidad de servicio en las instituciones educativas de la UGEL 05 – 2020**

**Trabajo Académico**

Para optar el Título de segunda especialidad Profesional en Investigación y  
Gestión Educativa.

**Autor:**

**Bertha Tarazona Díaz**

**Piura – Perú**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**Calidad de servicio en las instituciones educativas de la UGEL 05 – 2020**

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente) .....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro) .....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro) .....

**Piura – Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**Calidad de servicio en las instituciones educativas de la UGEL 05 – 2020**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido  
y forma

Bertha Tarazona Díaz (Autor)

.....

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

.....

**Piura – Perú**

**2020**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

Piura, a quince días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *La calidad del servicio y la gestión pedagógica en una institución educativa de la UGEL 05-2020*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **BERTHA TARAZONA DÍAZ**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18**.

Por tanto, **BERTHA TARAZONA DÍAZ**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Alburquerque Silva  
Presidente del Jurado

Dr. Andy Kell Figueroa Cárdena  
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado

## **DEDICATORIA**

*A los docentes y estudiantes peruanos que con mucho esfuerzo y dedicación mantienen su compromiso con la educación, a pesar de los tiempos difíciles de la pandemia.*

## INDICE

DEDICATORIA	5
INDICE	6
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	12
CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	12
1.1. Una mirada crítica a la Educación Nacional	12
1.2. Introducción a la calidad de servicio educativo	14
1.2.1. Calidad de la educación	16
1.2.2. Una mirada de los modelos de calidad de la educación	18
1.3. El movimiento de escuelas eficaces (Effective Schools)	19
El enfoque proceso-producto y sus limitaciones	21
1.4. Modelos de mejora escolar (School Improvement)	22
1.5. El Movimiento mejora de la eficacia escolar (Effectiveness School Improvement).	23
1.6. El enfoque de calidad total (Total Quality Management).	24
1.7. La administración basada en la escuela (SchoolBased Management)	26
1.8. Factores básicos de la calidad educativa	27
CAPITULO II	28
LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	28
2.1. Introducción	28
2.2. Modelo del Premio Deming a la Calidad	29
2.3. Modelo de Premio “Malcolm Baldrige” a la Calidad	31
2.4. Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9004-2)	34
2.5. Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)	35

CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

## **RESUMEN**

Con el objetivo de analizar la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas de San Juan de Lurigancho, se asumió el desarrollo de la presente monografía que nos permite conocer y comprender la realidad en relación a la variable de estudio en las unidades de análisis seleccionadas, ofreciendo una mirada crítica de los modelos de calidad vigentes en las escuelas peruanas. Teniendo en cuenta que desde una mirada universal la actividad educativa de calidad no tendría razón de ser si no fuera por el alcance de sus objetivos educacionales respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta. En razón a que es el objetivo externo de la educación la que le da significado a la existencia y labor de toda institución educativa.

**Palabras claves:** calidad, servicio, educación.

## **ABSTRACT**

In order to analyze the quality of the service in the public educational institutions of San Juan de Lurigancho, the development of this monograph was assumed, which allows us to know and understand the reality in relation to the study variable in the selected analysis units, offering a critical look at the quality models in force in Peruvian schools. Taking into account that from a universal perspective, quality educational activity would have no reason to exist if it were not for the scope of its educational objectives with respect to the society in which it is inserted. Because it is the external objective of education that gives meaning to the existence and work of every educational institution.

**Keywords:** quality, service, education.

## INTRODUCCIÓN

La escuela de hoy no es lo que era en el pasado. Sin embargo, para la tranquilidad de muchos sigue estando donde estaba. Y dado que en el corazón y en la mente de la sociedad se ha ganado un espacio consustancial en la formación del ser humano, y, para ello, resulta fundamental identificar los actores directamente relacionados con el surgimiento de la llamada escuela moderna. Es así que en diagnóstico de las causas externas: el Estado, las instituciones educativas, el sistema, el factor económico, las reformas educativas, la participación de las familias, el interés o desinterés de los discentes, ligados a la calidad profesional de los docentes, la calidad de la infraestructura, el presupuesto asignado al sector, etc. Todo este conjunto de factores es determinante, de una u otra forma en el crecimiento o deterioro de la presencia real y simbólica de la escuela, que de alguna manera inciden en la calidad de los servicios educativos en las escuelas peruanas.

La calidad de servicio es considerada como un valor fundamental en la educación y por supuesto, es la constituye la columna vertebral del éxito pedagógico y del posicionamiento en sociedad de las instituciones educativas, que han hecho de la calidad la razón de ser de su servicio. Hoy más que nunca las organizaciones educativas se deben caracterizar por la constante innovación, por su capacidad emprendedora y por la calidad del servicio y gestión pedagógica que desarrollan en esta.

El alcanzar altos niveles de calidad en los servicios educativos que ofrece una institución educativa está directamente relacionada con las actitudes que manifieste todo el personal docente, administrativo y de servicio de la institución educativa. Hoy la búsqueda de un Modelo Educativo con capacidad para conducirnos hacia una educación de calidad con inclusión social, debe poner todo su esfuerzo y atención en la responsabilidad frente a la sociedad desde su creación.

Finalmente, a manera de corolario podemos señalar que la calidad del servicio educativo busca satisfacer las expectativas de los beneficiarios (estudiantes, padres de familia y de la comunidad), además de garantizarles un mayor abanico de oportunidades como consecuencia de su alta formación. Toda vez que un buen sistema de calidad

comprende y relaciona todas las fases del PEA en la escuela, desde el diagnóstico inicial de las necesidades y requerimientos de los estudiantes y de la sociedad.

Los objetivos de la presente monografía son:

**Objetivo general.**

Analizar las características de la calidad del servicio de las Instituciones educativas de la UGEL 05 -2020.

**Objetivos específicos.**

- Describir la calidad de servicio de las II.EE. de la UGEL 05 – 2020
- Analizar los principales modelos de evaluación de la calidad en las II.EE

Es por ello que el presente estudio consta de dos capítulos:

El capítulo I, habla de los fundamentos de la calidad de servicio en las instituciones educativas.

El capítulo II, señala los modelos de evaluación de la calidad en las organizaciones educativas.

Así mismo se presentan las conclusiones, recomendaciones, y referencias citadas.

## CAPITULO I

### CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

#### 1.1. Una mirada crítica a la Educación Nacional

Vivimos tiempos difíciles en la educación peruana, agravados por la pandemia del COVID-19, además de una inadecuada política del Ministerio de Educación que permitió la proliferación de seudos institutos de formación docentes acrecentando una sobreoferta de profesores con título a nombre de la nación, pero con muy bajo nivel académico y sin las competencias necesarias para un adecuado desarrollo y ejercicio de la docencia. La labor del docente es trascendental en sociedad y ostenta mucha responsabilidad. Su función más significativa, convertir en realidad a sus estudiantes, quienes llegan como una hermosa posibilidad a sus aulas.

Desde el siglo pasado hemos sido testigos silenciosos de los vanos intentos del gobierno de turno por emprender una transformación a medias en el sector educación, lamentablemente de buenas intenciones está poblado el infierno. Cuando la búsqueda de la transformación y el cambio se da de espaldas a la realidad esta resulta infructuosa. Una de las razones de ello es que mientras no se defina ¿EDUCACION SI, PERO PARA QUÉ? Todo intento resultara vano. De ahí que actualmente se mencione con frecuencia el término calidad de servicio, relacionándolo con el ámbito de la educación, y nos aferremos a un sueño que no podrá hacerse realidad mientras no tengamos un claro conocimiento de nuestra realidad y de las necesidades que debe atender la educación para poderse constituir en un servicio de calidad.

Pero se vuelven a cometer los mismos errores, puesto que las acciones emprendidas son solo paliativas. Si se desea que nuestra educación sea de calidad, primero se debe definir qué involucra esta calidad, para en base a ello se pueda establecer un plan de trabajo que permita el cambio requerido. Sin embargo, no se debe pensar que todo está perdido o es infructuoso, aún se puede iniciar el cambio que la

sociedad peruana espera, sobre todo la de menores recursos, en lo relativo a la educación, siempre y cuando se proponga el cambio, el cual debe empezar por declarar a la educación como prioridad y destinar ese 6.5% del PBI, y en base a ello se ponga manos a la obra para lograr los avances que den esperanzas de un futuro mejor. El implementar un modelo que permita gestionar la calidad del servicio educativo en una escuela es factible, siempre que exista un compromiso total de los actores de la educación. Pero para poder implementar este modelo es conveniente tomar en cuenta, principalmente, las siguientes consideraciones:

- Es necesario cambiar la idea o perspectiva que se tiene acerca de la educación, es decir, se debe considerar que la educación es un servicio y por lo tanto, haciendo un paralelo con el ámbito empresarial, cada escuela es una organización que brinda servicios educativos.
- La escuela, como organización que brinda servicios educativos, debe ser gestionado bajo los principios, conceptos y teorías del Management, de tal forma que se logren los objetivos, entre los cuales debe estar el principal que es: Satisfacer a sus clientes, es decir, a sus alumnos y como consecuencia a los padres de familia. Por lo tanto, se requiere que los directores sean personas preparadas para gestionar organizaciones. 2 Management implica la gestión de una organización, tomando en cuenta las teorías de la ciencia de la Administración, que se fundamenta en la planeación, organización, liderazgo y control.
- Si se desea satisfacer a los clientes de la educación se debe tomar en cuenta sus expectativas y sobre todo su opinión, luego trabajar enfocados en éstas. El identificar las expectativas de los beneficiarios de la educación permite identificar los atributos del servicio educativo, y en base a éstos, se deben establecer las estrategias que permitan lograr los objetivos de la organización, donde la satisfacción de los clientes es prioritaria. No olvidar que una institución educativa tiene dos tipos de clientes: los mismos alumnos y los padres de familia. Ambos son importantes en el proceso.
- Se debe evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios internos y externos de la educación, así como la evolución del nivel académico de los alumnos, al menos dos veces en el periodo académico, esto es para evaluar los logros de la organización.

Es importante considerar incentivos que motiven a la organización hacia un camino exitoso, teniendo como base un modelo de gestión de la calidad en dicha institución, teniendo en cuenta las expectativas y el nivel de satisfacción de los beneficiarios, además del conjunto de indicadores propios de modelo, lo cuales deben servir para las acciones correctivas y preventivas sobre las deficiencias o no conformidades que se detecten o se registren. Y aquí viene la propuesta trascendente: Si los clientes de la educación no están satisfechos con un docente o un director educativo, pues se le tiene que retirar de la institución sin posibilidad de reubicarlo en otra institución, ello implica implementar contratos de trabajo específicos, sin la famosa condición de “estabilidad laboral de por vida”, que tantos problemas atrae y no permite el avance hacia la excelencia. Las consideraciones anteriores están contenidas en el modelo que se propone en el presente texto, el cual está orientado a las organizaciones estatales de Educación Básica Regular. Este es un primer paso para lo que se desea sea el camino hacia la verdadera transformación del servicio educativo peruano, ya que una «no conformidad» corresponde al incumplimiento de un requisito especificado por el cliente y que origina insatisfacción en él. Es un término usado en las normas ISO 9000, este modelo puede ser aplicado, con los ajustes de cada caso, en todos los niveles educativos y en las organizaciones educativas privadas, de tal modo que se cubra todo el ámbito educativo de la sociedad peruana

## **1.2. Introducción a la calidad de servicio educativo**

En este punto se busca desarrollar el análisis de algunas concepciones en relación a la Calidad del Servicio Educativo que inciden en las decisiones que de una u otra forma pueden adoptarse en torno a la educación. Los fundamentos psicológicos, epistemológicos, sociológicos, didácticos y pedagógicos de la calidad del servicio son fundamentales.

La mayor preocupación universal de los gobiernos de los pueblos del mundo es el mejoramiento de los servicios educativos, porque a través de ellos podemos garantizar el futuro feliz y lleno de esperanzas en el mayor tesoro de los pueblos: sus niños y sus jóvenes. Además, un pueblo educado es un pueblo libre, es un pueblo que

conoce sus derechos y que tiene esperanzas de un mañana mejor. Por lo tanto, el problema de la calidad en educación ha trascendido a través del tiempo las fronteras a nivel universal.

Si la educación es entendida como un instrumento fundamental de transformación y de cambio social entonces tenemos la tarea de modernizarla. Por esta razón y gracias al proceso de globalización los estamentos internacionales han vuelto la mirada hacia la educación de los pueblos, de los menos desarrollados, para asistirlos en la planeación y dirección de los mismos financiando los modelos educativos y creando las tecnocracias internacionales que permiten cambiar la visión de la calidad educativa de los pueblos y de sus sistemas de revisión y de certificación.

La OCDE (1995), con un criterio práctico, concibe a la educación de calidad como el sistema capaz de asegurar a todos los beneficiarios del servicio la adquisición de los contenidos declarativos (conocimientos), de los contenidos procedimentales (desarrollo de las capacidades, destrezas y habilidades) y las actitudes necesarias para la vida adulta.

Universalmente la educación, es considerada como un derecho y un bien indispensable para el ser humano y la *calidad del servicio* ofrecida por las instituciones educativas, es vista como un factor fundamental de desarrollo cualitativo de la enseñanza ofrecida en las instituciones educativas. Esto quiere decir que en la medida que la demanda de la sociedad sobre un servicio de educación de calidad va creciendo y diversificándose, de manera directa la sociedad se va posicionando y por lo tanto van creciendo sus expectativas y su exigencia de más altos niveles de calidad de sus programas y concede mayor importancia a las valoraciones públicas. De ahí que señalemos que, en las dos últimas décadas, el tema de la calidad ha cobrado especial relevancia.

Según Sverdlick (2007) el slogan de moda es "Mejorar la calidad de la educación"; ello significa cambio de políticas educativas, mayor inversión y la aplicación de mejores modelos educativos, generalmente tomados del viejo mundo.

Desde instituciones como UNESCO o la OCDE se han realizado estudios exploratorios alrededor del tema de la preocupación e interés por la calidad y su aseguramiento en las instituciones de educación básica regular y, también, de la educación universitaria. Algunas de sus conclusiones preliminares han girado sobre aspectos como los siguientes:

- La participación de los más altos niveles de la jerarquía institucional es clave para el éxito en la introducción de una cultura de la calidad.
- La enseñanza, en el marco de la calidad, es asumida por las instituciones educativas, como un servicio inherente a la formación del ser humano.
- Es evidente que la calidad de la enseñanza varía sustancialmente en razón a la pregunta ¿educación para qué? En virtud de la cual existen diversidad de iniciativas definidas por acciones, estrategias, políticas educativas, etc., que tienden inequívocamente a mejorar la calidad educativa.
- La calidad de la enseñanza es un proceso dinámico y cambiante dentro de un contexto determinado.
- Los responsables de las instituciones educativas deben tratar de actuar sobre todas las dimensiones que afectan la calidad de la enseñanza. Se exige, por tanto, la identificación de las mismas a partir de un riguroso análisis de la realidad desde una perspectiva internacional.

### **1.2.1. Calidad de la educación**

El término calidad en educación constituye una práctica discursiva, difícil de hacer realidad, al mismo tiempo que contribuye a la búsqueda de la credibilidad y legitimación en las nuevas acciones de aquellas instituciones que retóricamente declaran, a todos los vientos, pretender incrementarla.

Según Casanova (2012), Cuando hacemos mención de la calidad educativa estamos haciendo alusión a los niveles de satisfacción de las expectativas de los beneficiarios internos y externos de la comunidad educativa, poniendo énfasis en el rendimiento académico del discente y a la mejor respuesta por parte de la institución

educativa a las exigencias de la sociedad actual, que demanda del entendimiento del contexto escolar y regional.

La calidad es percibida como un barniz de la más alta excelencia en las prácticas cobijadas bajo ese término. Debido a las más diversas formas de entenderla que han surgido en el mundo. Hablamos con suma facilidad de calidad de los resultados, calidad en la innovación, en los valores intrínsecos, en la satisfacción del cliente, etc.). Tal como lo señalaba Antonio Bolívar (1980), en su afirmación “la educación no es un mercado”.

Leithwood, (2009), señala que se ha intentado identificar los factores que determinan la calidad de los servicios educativos y que tales intentos han sido fallidos.

Por su parte, Najmanovich (2001) afirmaba que es una pérdida de tiempo intentar definir la calidad. Basa su argumento en el hecho de que la calidad es un concepto relativo, además que el diferente interés de los beneficiarios en la educación a nivel mundial refleja prioridades diferentes y su centro de atención puede ser diferente.

Además, considera que no resulta viable hablar de calidad como concepto unitario; por esta razón es adecuado definir en términos de un conjunto de cualidades o dimensiones de la calidad, admitiendo que una institución pueda ser de alta calidad con respecto a una dimensión o característica, pero de menor calidad con relación a otra.

Por lo que a manera de conclusión podemos inferir a partir del “uso” que se vaya a hacer del concepto de calidad, se habrá de proceder a consensuar las notas o características que la definen.

Como muchas cosas incorporadas al ámbito educativo, encontramos que el término calidad educativa ha sido incorporado del ámbito empresarial, específicamente de la empresa japonesa, en la cual se acuñó la noción de calidad total, hace algunas décadas. En dicha empresa nacional se utilizaba el término calidad para

catalogar comparativamente a objetos materiales. Haciéndose, a partir de la década de 1980, extensivo, vía neoliberalismo, a los “servicios públicos” en el que se incluyó a la educación

La calidad en el servicio constituye hoy en día uno de los elementos más importantes que toda organización debe de implementar bajo un modelo específico incidiendo en una adecuada formación del personal que brindan los servicios para garantizar un alto nivel de satisfacción de los beneficiarios del servicio.

Todo sistema de calidad se caracteriza por el tipo de estructura y organización de los procesos por medio de los cuales se es capaz de dirigir y asegurar que una institución educativa alcance mejores niveles de competitividad, efectividad y que se adapte a las más nuevas y cambiantes situaciones educativas. Por lo tanto, la calidad se caracteriza más por ser un conjunto de procesos que como un conjunto de resultados. Senlle (2004) señaló “La calidad es un camino, no un logro limitado” (p.10).

Por lo tanto, no resultan ser la excepción las Instituciones dedicadas al servicio de la educación; en los últimos años, han surgido una serie de cambios que demandan cambios en la dinámica de trabajo, debido al fenómeno de la globalización y a la apertura de nuevos espacios para el desarrollo educativo. Las dificultades económicas, el problema de la pandemia mundial del COVID – 19 y la creciente competencia a enfrentar en torno a la educación a distancia, teniendo en cuenta la existencia de consumidores más selectivos e informados, nos ponen en el compromiso de asumir un modelo de calidad de servicio para la gestión e implementación de una institución educativa con capacidad para trascender en sociedad en función a la calidad del servicio que oferta.

### **1.2.2. Una mirada de los modelos de calidad de la educación**

La calidad formalmente es un concepto, una estrategia de gestión institucional, una filosofía que permite explicar la realidad educativa y en estas tres últimas décadas se ha convertido en un modelo de hacer una educación de calidad, superando con éxitos a los retos y expectativas de la sociedad y de la comunidad educativa, por lo tanto, es

una experiencia emocional para los beneficiarios. Es así que los modelos de calidad en educación tienen como propósito conducir a las instituciones hacia un escenario de la excelencia en educación.

### **1.3. El movimiento de escuelas eficaces (Effective Schools)**

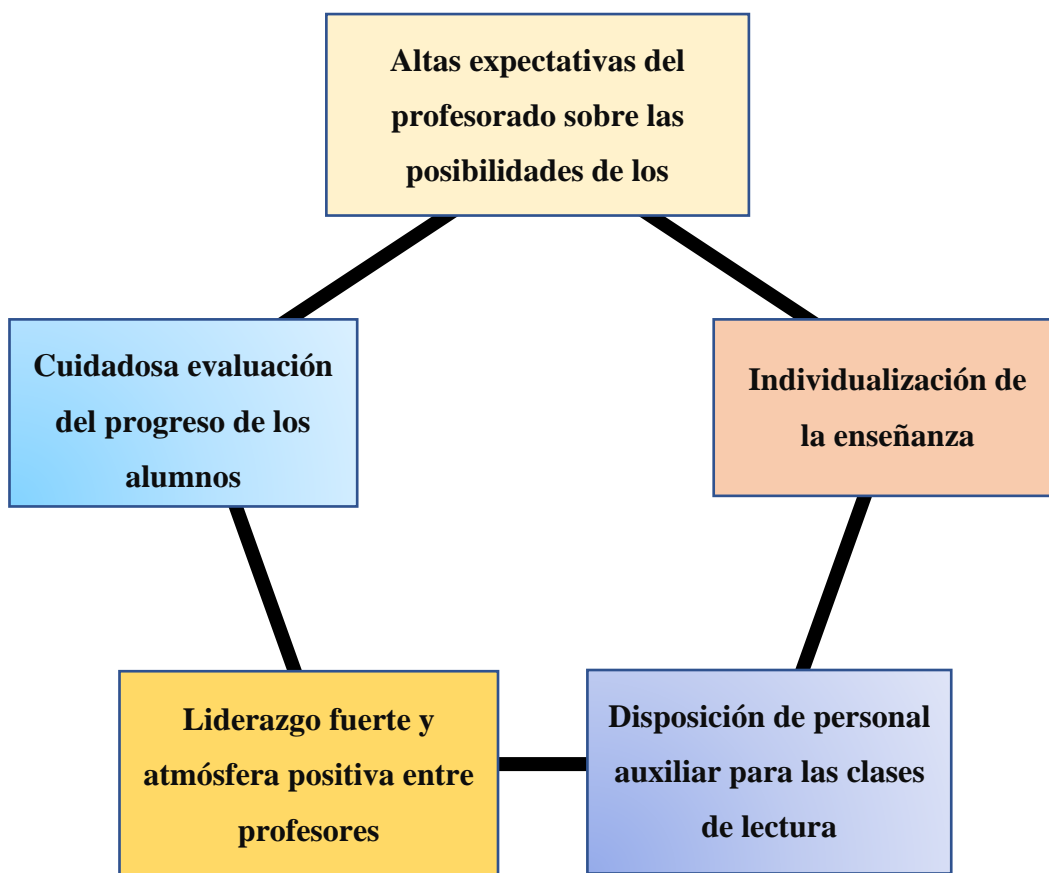
El «movimiento de escuelas eficaces» en estos últimos años se ha ganado del derecho de ser parte medular de este debate teórico, debido a que en la estructura del modelo permite ofrecer explicaciones directas sobre las genuinas relaciones que se desarrollan al interior de la escuela.

Gracias al presente modelo, desde sus inicios en la década del sesenta, se desarrollaron un conjunto de estudios centrados en el análisis del clima escolar y su relación con la intervención educativa. Este análisis también abarcó al ámbito familiar del discente en relación con el nivel socioeconómico de la familia, todo ello como medio para explicar el rendimiento escolar.

La demanda de cualificación de los resultados educativos, constituye una alternativa de primer nivel, en razón a que sus datos evaluativos se articulan en una red de conceptos teóricos, dentro de ellos el rendimiento escolar, que con una mirada innovadora empezó a tomar el escenario en el que se produce, teniendo en cuenta las peculiaridades de la institución educativa, es decir, el propio centro educativo.

Lógicamente en este proceso de cambios los indicadores de eficacia se basaron en la aplicación de un conjunto de pruebas centradas en dos áreas específicas, reduciendo el conocimiento humano a la lectura y las matemáticas.

Desde la mirada de Weber, los criterios de eficacia tienen que ver directamente con la mejoría en la comprensión lectora en centros no selectivos, de diferentes estratos sociales. Eso no nos libera de la necesidad de tener siempre presente las observaciones y las entrevistas aplicadas, gracias a las cuales se encontró que algunos pocos centros que superaron este criterio, evidenciando la existencia de las siguientes propiedades organizativas:



*Figura 1. Propiedades organizativas. (Fuente: adaptación personal)*

Las escuelas eficaces, desde la mirada de Muñoz Repiso (1997) apuntan al estudio de la relación de la eficacia y la calidad de los servicios educativos, en relación directa con la consecución de los fines propuestos a través de los medios adecuados. Lo resaltante es que desde esta mirada una escuela de calidad es aquella que además de fortalecer la calidad de los aprendizajes, se propone fines sociales que permitan la trascendencia humana.

Todo esto apoyado en la participación directa y comprometida de la familia y de todos los sectores sociales en el análisis de cuatro factores fundamentales: el alumno, el aula, la escuela y el contexto. Lo más resaltante del movimiento encabezado por Murillo, es que nos recuerda que no existen recetas mágicas, y que el enfoque de escuelas Eficaces e inclusivas, es su esfuerzo para amenguar las desigualdades sociales en nuestra realidad.

Tabla 1

*Características de las escuelas eficaces*

(Purkey y Smith, 1983)

FACTORES (CONTEXTO)	PROCESOS (CULTURA)
1. Democracia en la Gestión y en la Toma de Decisiones	
2. Liderazgo	I. Planificación colaboradora y relaciones colegiadas.
3. Estabilidad del Personal	
4. Programas organizados y coordinados	II. Sentido de la comunidad
5. Formación del Profesorado	III. Metas claras, expectativas comunes y compartidas
6. Compromiso y Apoyo de los Padres	
7. Reconocimiento Público del Aprovechamiento académico	IV. Orden y Disciplina
8. Máximo tiempo de Aprendizaje	
9. Apoyo Oficial ( a 1, 2, 3, 4, ...)	

Fuente. Báez de la Fe (1994). El movimiento de escuelas eficaces; Implicaciones para la innovación educativa.

**El enfoque proceso-producto y sus limitaciones**

El Informe Coleman parte del objetivo “establecer las relaciones existentes entre las entradas escolares (inputs), tales como: el presupuesto educativo o los recursos didácticos disponibles) con los resultados (outputs) tales como: los logros académicos del alumno”. se les denominó Modelo Proceso-Producto.

De ahí que se le cuestione el modelo economicista implícito: por lo que no solo se le cuestiona lo que la escuela logra o debería alcanzar, planteados anticipadamente, sino que también se le observa la relación de los recursos empleados con los resultados alcanzados.

#### **1.4. Modelos de mejora escolar (School Improvement)**

La mejora escolar, basada en la evaluación por resultados, el análisis de inputs-outputs de la escuela eficaz y los esfuerzos encaminado a la mejora de la calidad del servicio educativo, influye significativamente en los elementos del proceso de desarrollo de innovaciones encaminadas a la mejora de la calidad del servicio educativo a través de los aportes teóricos y prácticos de los investigadores externos a la escuela.

En este modelo se considera que si descontamos los procesos comprendidos en el PEA que ocurren en el aula, el liderazgo se presenta como el elemento de mayor trascendencia e incidencia en los aprendizajes estudiantiles. Sustentamos esta idea con el informe de Leithwood, et al. (2006) que nos muestra como evidencia empírica que el liderazgo actúa como un catalizador de efectos benéficos, entre ellos, el aprendizaje de los niños. De ahí el marcado interés por el estudio del liderazgo distribuido y el concepto de densidad de liderazgo.

Un gran número de países viene evidenciando su marcado interés en la rendición de cuentas, de los resultados de la acción educativa, como si se tratara de un creciente negocio, manejado y respaldado en función de resultados. Por lo tanto, esta creciente mirada exige de los directivos y administrativos un mayor número de competencias directivas o gerenciales, sustentadas en habilidades, conocimientos y resiliencia para sostener y posicionar socialmente a sus instituciones. Esto demanda de una nueva óptica para visualizar y comprender la forma en que el liderazgo es practicado en las escuelas.

Murillo y Muñoz (2002), consideran el incremento de la calidad del servicio escolar como el resultado sostenido a través del cambio sistemático, coordinado y asumido por la institución educativa, con el sano propósito de mejorar la calidad del servicio educativo mediante una modificación tanto de los procesos de enseñanza y aprendizaje como de la propia organización de la institución educativa.

Las peculiaridades de los modelos de mejora escolar, según Murillo, (2004) pueden resumirse:

- La institución educativa es el eje del cambio, en su interior se da el análisis multinivel (escuela-aula-individuo) sin dejar de lado su realidad
- El planeamiento sistemático que se realiza en función a la determinación de metas factibles que orientan el proceso de cambio, gira en torno a la mejora esperada.
- Como consecuencia de este planeamiento surge un cambio de tipo cultural, debido a su incidencia en los procesos y prácticas legitimadas e institucionalizadas.
- La participación de la comunidad educativa es parte fundamental del cambio, por lo cual se requiere de un liderazgo democrático y desafiante e incluye estrategias de desarrollo multidireccional.

*La escuela un medio para el cambio*, constituye el principio base del movimiento de mejora de la escuela. Los requerimientos derivados de estas exigencias demandan de un esfuerzo social y solidario, de una comunidad educativa integrada, bajo el lema “La escuela un centro de cambio” exige romper la rutina, romper con quehaceres institucionales arraigados, lo que trae consigo la necesidad de acabar con el vacío de teorías y modelos de mejora de la escuela.

### **1.5. El Movimiento mejora de la eficacia escolar (Effectiveness School Improvement).**

La relación simbiótica directa entre la eficacia escolar y la mejora de la escuela surge hace 30 años con los movimientos teórico-prácticos que tenían como un objetivo común aportar nuevos conocimientos en aras de fortalecer los movimientos de Mejora de la Escuela y el de la Eficacia escolar que se encontraban en pleno desarrollo. Ambos modelos asumen que el lugar idóneo para el desarrollo de la calidad educativa, es la escuela; postulado que debería ser analizado y tomado como eje central de la mejora del servicio educativo en el Perú.

Hillman y Mortimore (1995) y Towsnd (1997) señalan que el trabajar sobre la base de un listado de factores ha quedado atrás y estos han sido superados por la creación de modelos comprensivos de la eficacia.

Finalmente, resulta conveniente señalar que la preocupación de este modelo es ¿cómo generar el cambio de la escuela?, ¿de qué manera proporcionar al agente del cambio las habilidades necesarias para llevar a cabo la mejora escolar? Y para una mejor comprensión.

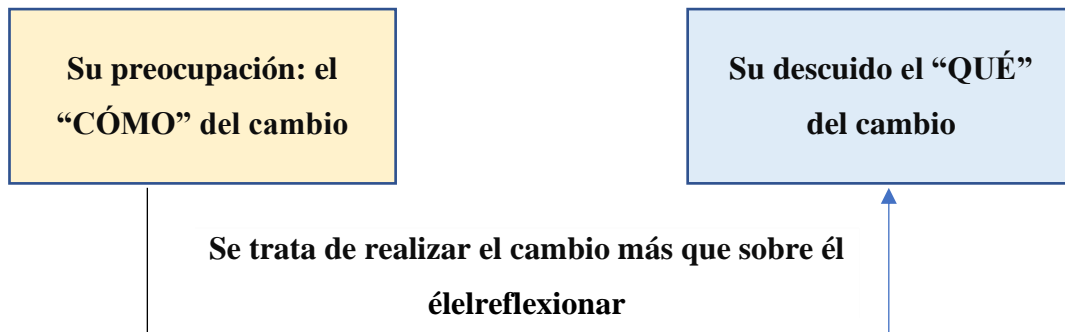


Figura 2. La lógica del modelo de la eficacia escolar.

Murillo (2007): sostiene que la investigación empírica permite alcanzar el tipo de conocimiento requerido para el desarrollo de la eficacia de las instituciones educativas; al contrario de esta, la escuela en el proceso de cambio se enriquece del carácter práctico que busca conocer y explicar el porqué del cambio. El modelo de la escuela eficaz se diferencia de los anteriores porque toma como base de su realización a los agentes internos de la institución y por su practicidad en la transformación de la realidad de la escuela, lo que nos permite evidenciar el conocimiento del '*a dónde ir*' (eficacia) y '*cómo ir*' (mejora). (p.25).

Finalmente, como corolario del modelo podemos señalar que este movimiento centrado en la mejora de la eficacia del servicio escolar nos ofrece el marco teórico requerido como insumo básico para la propia diagnosis de la escuela y a partir de ella se generen los proyectos de innovación que permitan atender las necesidades de su acción y desplieguen las medidas pertinentes para el cambio.

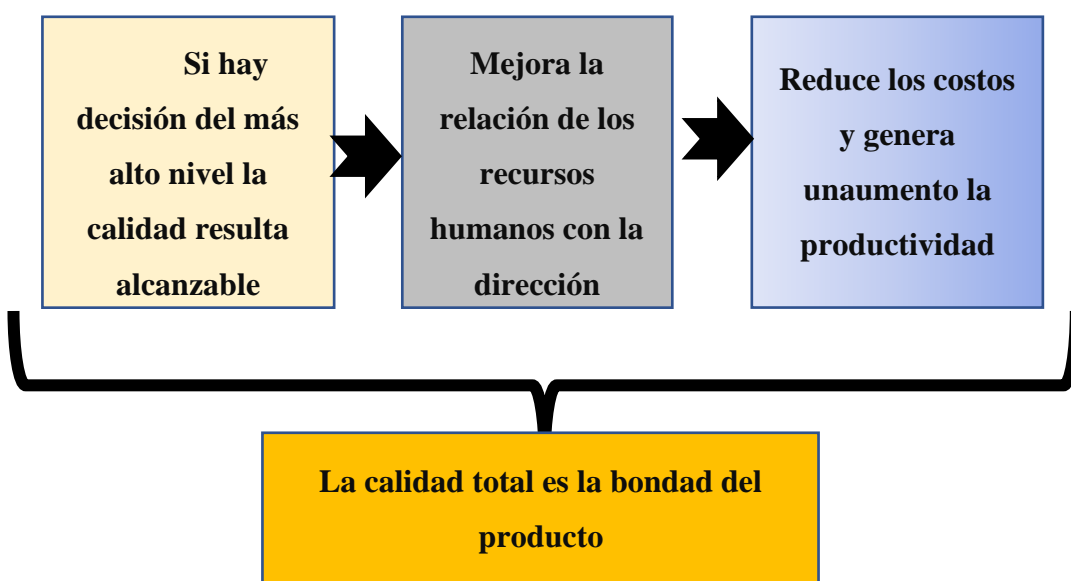
## 1.6. El enfoque de calidad total (Total Quality Management).

Al término de la II guerra mundial, Japón inicia la reconstrucción del país y reciben el apoyo estadounidense en la reconstrucción de su economía. En entonces que

el enfoque sobre la administración de la calidad, presentado por Juran, toma como base el fundamentado teórico de los modelos que lo antecedieron y logra, enriqueciéndose y alcanzando un mayor grado de complejidad para viabilizar su propuesta en relación con la gestión de calidad total.

La Calidad total comprende, organiza y sistematiza a todos y cada uno de los factores de la institución educativa, debido a que armónicamente compromete y articula funcionalmente a todas las partes de la organización con la finalidad de satisfacer al beneficiario del servicio que ofrece. En palabras de Municio (1998) La calidad se ha convertido en el centro de la actividad organizada.

La aplicación de este enfoque ofrece ventajas, que podemos citar de la manera siguiente:



*Figura 3. Ventajas de la calidad total.*

Analizado el esquema podemos señalar que la CT es un sistema de gestión que se caracteriza por la búsqueda de la mejora continua, sustentada en una carga valorativa positiva. Además, según Lindsay (2000) la calidad es la bondad de un producto. También puede considerarse, como el nivel hasta el cual los resultados satisfacen las necesidades de los beneficiarios del servicio (Montgomery, 1996).

El logro de la calidad total demanda cuidar todas las fases y procesos que desarrolla la institución, teniendo siempre presente que esta comprende una experiencia emocional para los beneficiarios. Los estudiantes quieren sentir que su inversión fue la más apropiada, quiere sentir que ha logrado la mejor formación y el mejor valor. Por lo tanto, quieren sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa con un alto posicionamiento y una imagen de calidad en sociedad.

En el ámbito educativo (López, 1994; Gento, 1996), este modelo (CT) tiene como propósito satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios –internos o externos-, actual o potencial- siendo los beneficiarios internos el equipo directivo, las administraciones educativas, y los discentes. También toma en cuenta a los beneficiarios externos fundamentalmente las familias y la comunidad.

### **1.7. La administración basada en la escuela (SchoolBased Management)**

La administración centrada en la escuela (ACE) se ha convertido en un modelo adecuado para fomentar la participación de los principales actores escolares. Por lo tanto, contribuye a mejorar la eficiencia de los sistemas educativos, por esta razón ha tenido una influencia marcada en las tres últimas décadas.

La gestión basada en la escuela, tiene por propósito fundamental incrementar la autonomía institucional. Tal es así que el marco del análisis de la pertinencia de las reformas basadas en modelos de ACE, se encamina a evitar la reproducción de desigualdades educativas, por lo que se incluye entre los aspectos que deben ser controlados firmemente por autoridades del ministerio y de la UGELES, en virtud a la amplia gama de prácticas de innovación que pueden observarse en las instituciones educativas cuando se le brinda todas las facilidades para alcanzar su óptimo desarrollo.

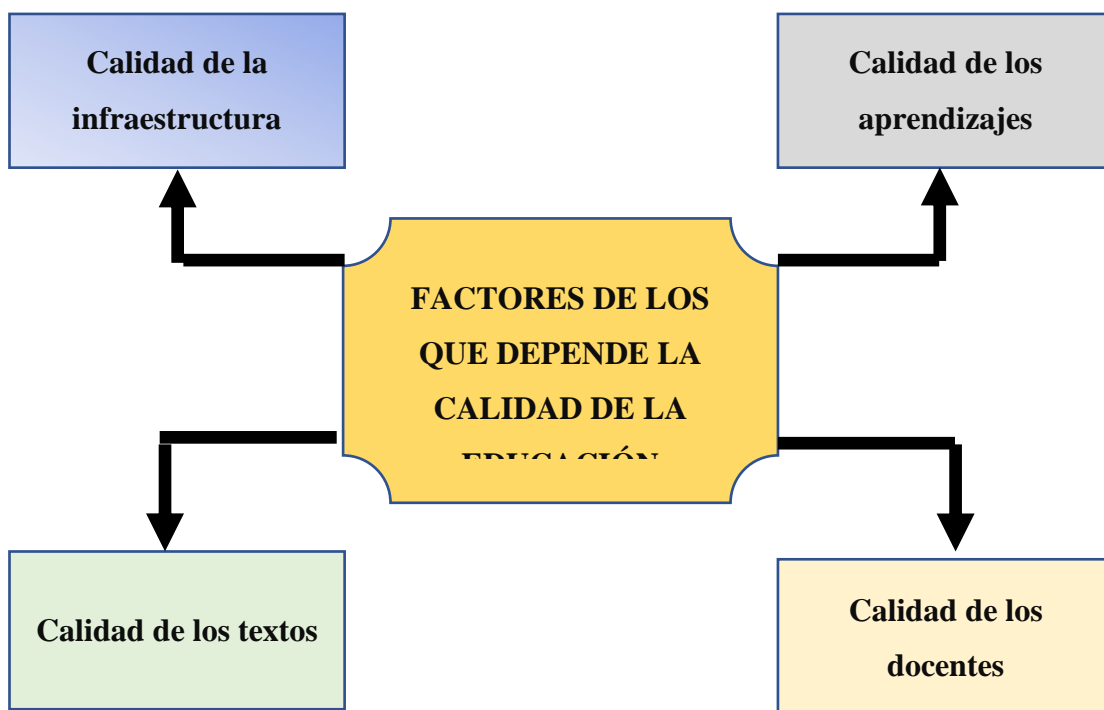
Para Murillo y Krichesky, (2014):

La estructura organizativa podría incidir en la mejora de la escuela y, a partir de esta mejora, se podría generar la profesionalización de la enseñanza en el docente,

además de potenciar su capacidad en la toma de decisiones y alentar un mayor compromiso con el desarrollo institucional y organizativo de los centros. (p.75).

El ámbito financiero, la administración del talento humano y curricular, dieron una mayor autonomía a las instituciones educativas. Las políticas educativas, que sustentaron el modelo ACE se generaron en la década de los ochenta, trayendo como consecuencia la mejora de la acción educativa.

### 1.8. Factores básicos de la calidad educativa



*Figura 4. Factores básicos de la calidad de la educación*

## **CAPITULO II**

### **LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

#### **2.1. Introducción**

La Gestión de la Calidad tiene un rol trascendental en la aplicación de cualquier estrategia que busque desarrollar el éxito competitivo de la organización o institución educativa. En este mundo de pandemia (COVID-19). En el marco de esta crisis de la salud, surge también una crisis educativa mundial desencadenada por aspectos disruptivos como la pandemia y el modelo de educación a distancia, que constituye un paliativo, a lo sistemas académicos nos permiten concluir que la competitividad académica y empresarial, en un entorno turbulento como el que nos ha tocado vivir, exige una orientación prioritaria hacia la mejora de la calidad.

La búsqueda de una mayor calidad del servicio en las instituciones educativas, de tipo productivo, ha motivado a la búsqueda de nuevos modelos y sistemas para generar el cambio y el control de la calidad. Siendo los países generadores: Japón, EE. UU y, algunos países de Europa: España, Alemania, Italia, etc. En este contexto, Cantón (2001), nos evidencia como los modelos de evaluación de la calidad de un centro educativo, sirven para cualificar y cuantificar la calidad de una organización o de algún tipo de entidad que decida homologarse y presentar a la sociedad sus logros.

Los modelos de evaluación se caracterizan por la generación de un conjunto de premios en reconocimiento a diferentes expresiones de la calidad organizacional de aquellas empresas que se presentan como Modelos en Gestión de la Calidad, los cuales asumen un conjunto de criterios e indicadores que permiten medir y evaluar el nivel de desarrollo empresarial.

Es por esta razón que las instituciones educativas dirijan su trabajo a la generación de estrategias para que la labor de la enseñanza se fortalezca, a través del

desarrollo de proyectos con características específicas y alcances definidos a partir de necesidades identificadas como prioritarias para garantizar una mayor nivel de calidad del servicio a través de una adecuada gestión. Veamos algunos modelos de evaluación de la calidad educativa desarrollados en los Estados Unidos, Europa y otros.

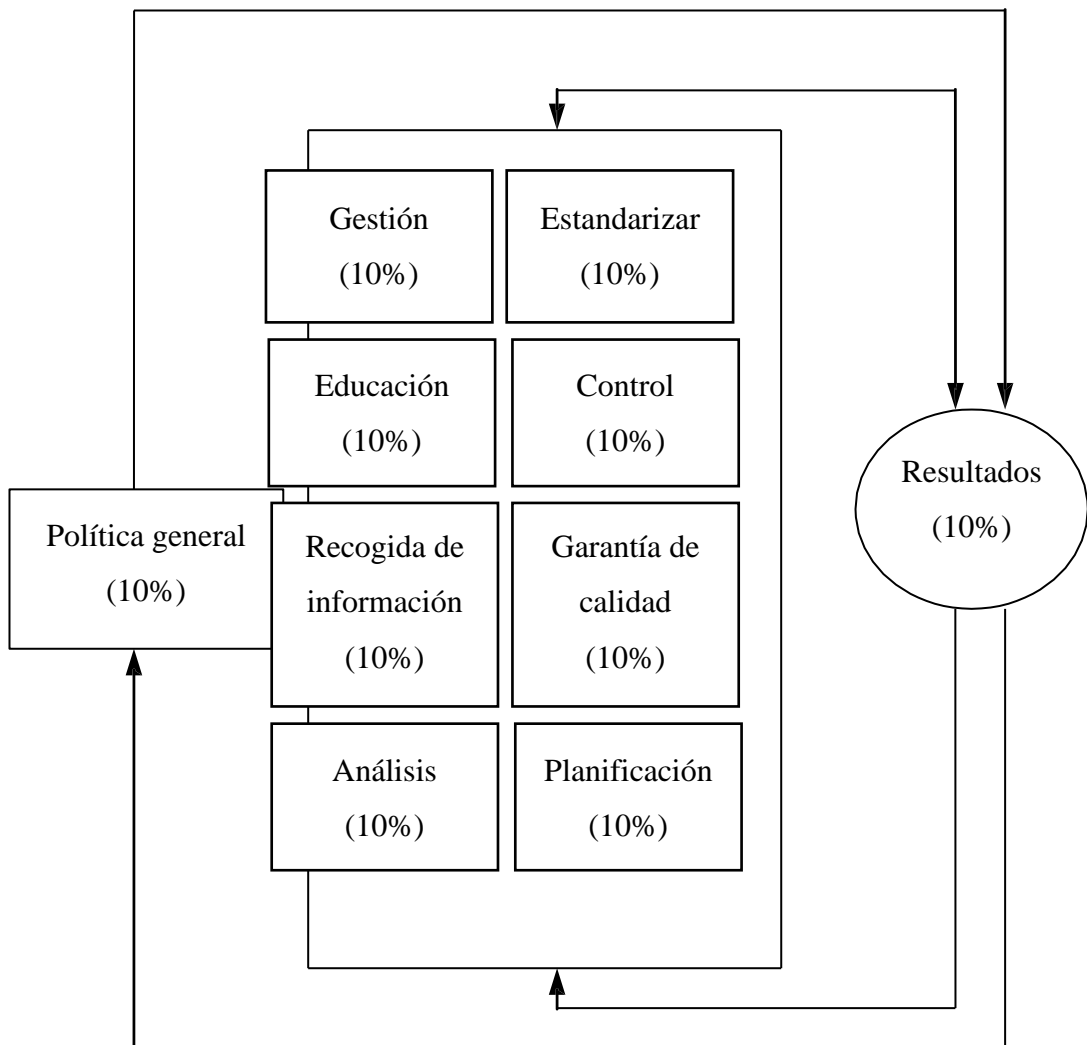
## **2.2. Modelo del Premio Deming a la Calidad**

La experiencia y los modelos desarrollados nos permiten afirmar que la calidad constituye un proceso en permanente desarrollo porque es total, y como tal se manifiesta en todas las fases y estructuras del proceso educativo. El objetivo o resultado esperado de todo movimiento por el mejoramiento de la calidad es mejorar los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.

Se habla de calidad de los servicios educativos o de los conceptos de calidad educativa cuando esta es capaz de asegurar la equidad, la relevancia y la pertinencia en la formación de todo los niños y jóvenes de los diverso pueblos del mundo, además de garantizar la eficiencia y eficiencia de esta, tal como lo propone la Unesco.

La revisión de la literatura nos permite inferir que Deming (1940) fue el generador del sistema de calidad, el cual se sustenta en la siguiente afirmación: el sistema, en cuanto institución, inicia con:

- a) La predicción de la gerencia en relación al mercado que podría tener el producto o el servicio en el futuro;
- b) Luego se define el diseño del producto o servicio;
- c) Se continua con el diseño del modelo de abastecimiento de los equipos y de los materiales, el diseño de la manufactura, la prueba, el mercadeo del producto o servicio;
- d) Luego se realiza un estudio de mercado, y
- e) Finalmente se rediseña; así se convierte en un ciclo interminable.



*Figura 5. Configuración de las categorías de valoración en el Premio Deming*  
 Fuente: Gento Palacios, 1996, p.31)

Este modelo constituye un instrumento de cambio fundamental para la educación, en razón a su doble finalidad:

1. Se pretende alcanzar un conocimiento del nivel de consecución de los objetivos planteados por la I.E.
2. En el mismo proceso se busca conseguir una retroalimentación directa del proceso evaluado en busca de alcanzar una mejora continua, según el Ciclo de Deming.

### **2.3. Modelo de Premio “Malcolm Baldrige” a la Calidad**

Considerado como un modelo de gestión de la calidad basado en los resultados. No se considera como un modelo de corte no prescriptivo lo que quiere decir que es un modelo de alta plasticidad, es decir, que se adapta, por propia naturaleza a las necesidades de cada institución educativa.

Los criterios de aplicación integran temas claves de la educación previo alineamiento de los objetivos institucionales, en base a un diagnóstico en base de una perspectiva sistémica.

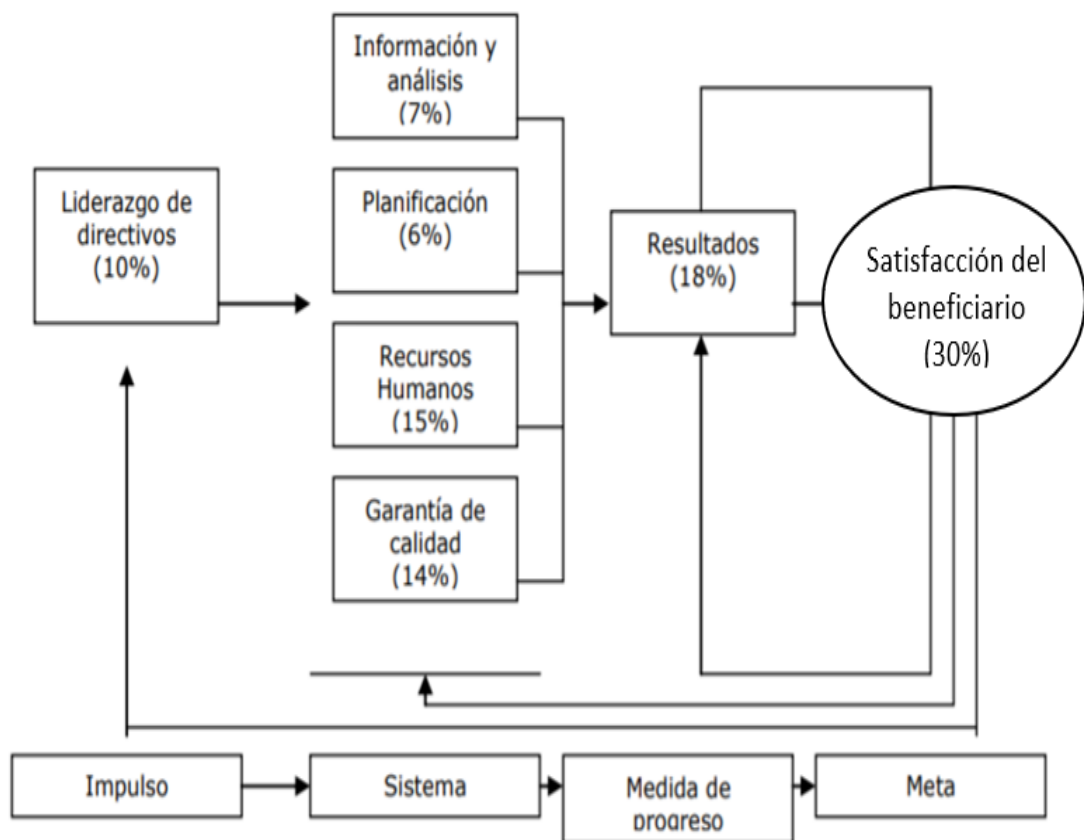
Por su filosofía y la concepción del liderazgo académico o empresarial, según sea el caso, este se halla orientado hacia una dirección estratégica y a los beneficiarios del servicio, debido a que su razón de ser es orientar o dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Constituyendo los factores de la medición y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo la base medular para la construcción de las estrategias clave, las cuales, necesariamente se alinean con los recursos asignados, generando la mejora del desempeño académico de la institución educativa y la satisfacción de los beneficiarios internos y externos.

El modelo creado por Malcolm Baldrige surgió en los Estados Unidos como una respuesta directa a los avances de las empresas japonesas, las cuales constituían una amenaza directa para el mercado americano e internacional. Malcolm Baldrige, convocó a un equipo de profesionales para aprovechar de sus experiencias en el desarrollo de un modelo que posteriormente llevaría su nombre y pugno denodadamente por implantarlo y hacerlo realidad en las empresas americanas.

El premio de Malcolm Baldrige se otorga en seis versiones: premio educación, premio, cuidado de la salud, organización sin fines de lucro, gobierno, Servicios y pequeña empresa, teniendo como requisito fundamental para su participación que su actividad se desarrolle en los Estados Unidos.

La evaluación en este modelo cubre tres momentos: evaluación por escrito, visita a las empresas que tuvieron una alta puntuación en la prueba escrita, y la estimación final de los resultados totales.

Fase 1: evaluación por escrito, siendo requisito básico la solicitud de las empresas que quieran participar del premio las cuales son ponderadas, en base a un sistema de categorías (7) y elementos (4) que ayudan a la valoración de la gestión para la calidad.



*Figura 6. Configuración codificada del Sistema de Calidad Total para el Premio Malcom Baldrige.*

De la figura 2 podemos obtener algunos alcances en relación al modelo Baldrige (NIST, 2014):

Tabla 2

*Elementos que conforman el modelo Baldrige*

<b>Elemento</b>	<b>Alcances</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Liderazgo de los directivos</b>	Como fuerza impulsora para la mejora de la calidad,	% de incidencia del 10% sobre el total.
<b>Sistema de mejora para la calidad</b>	Comprende 4 categorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Información y análisis (7%),</li> <li>▪Planificación estratégica para la calidad (6%)</li> <li>▪Recursos humanos (15%),</li> <li>▪Garantía de calidad de productos y servicios (14%).</li> </ul>
<b>Resultados de calidad</b>	Hace referencia a las mejoras derivadas del análisis de las exigencias y expectativas de los clientes	% de incidencia del 18% sobre el total.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Siendo el objetivo final del proceso (30%).	% de incidencia del 30% sobre el total.

El modelo empresarial, *Baldrige Excellence Framework (Education)* (NIST, 2015), tiene como grandes referentes a los siguientes valores (fig.7): visión compartida y aprendizaje continuo (valores y conceptos), liderazgo organizacional y personal, valor para los diferentes beneficiarios (discentes, docentes, padres de familia, comunidad, empresas y Estado). La planificación estratégica, como medio de adaptación a los cambios; la búsqueda del trabajo cooperativo con miras al futuro (recursos humanos); La gestión de procesos y resultados, (como medio para promover la innovación), juzgar con base a hechos (medidas y análisis), sensibilidad a la responsabilidad social y enfoque sistémico.

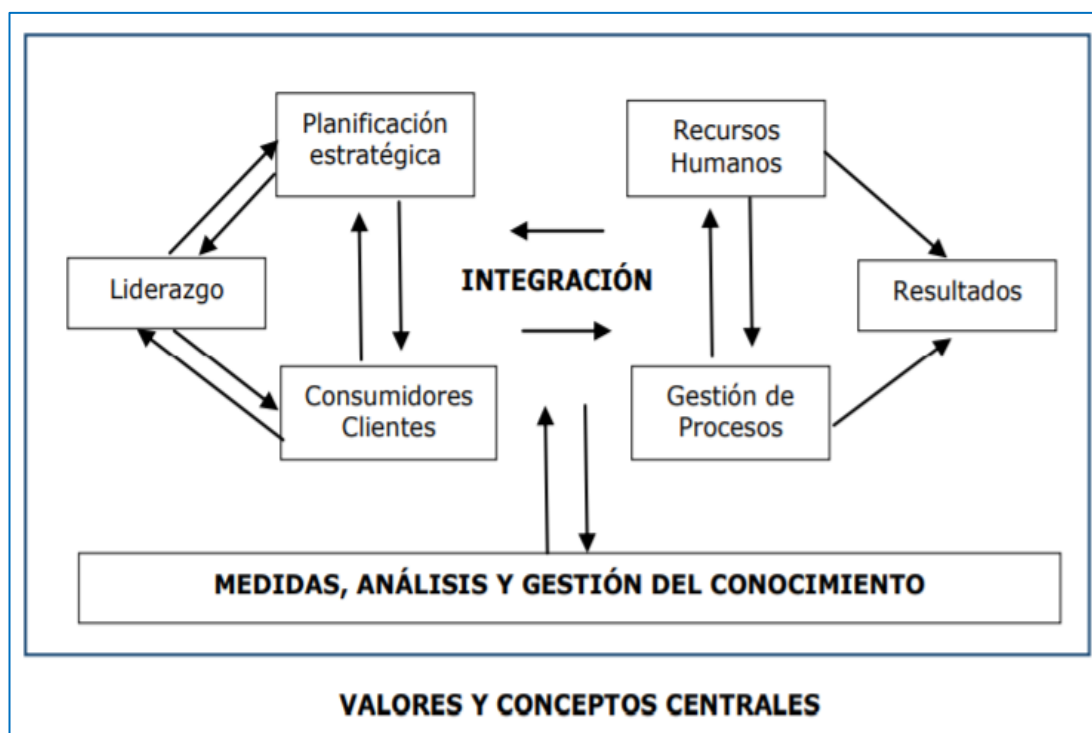


Figura 7. Traducción del Sistema de Calidad Total para el Premio Malcom Baldrige para educación. Elaboración propia a partir de NIST (2015)

A manera de corolario podemos señalar que la implementación del modelo Baldrige permite una mejor comunicación y el intercambio de información selectiva en relación al *benchmarking* (mejores prácticas), además, permite revalorar la planificación y las oportunidades de aprendizaje. Fortaleciendo la competitividad institucional e incidiendo en la mejoría de las prácticas de gestión y por ende, de los resultados.

#### 2.4. Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9004-2)

La experiencia nos muestra que el propósito central del modelo es la obtención de resultados concretos y no solos en la mera certificación de procesos bajo el requisito compulsivo de un cliente o mercado determinado.

El modelo ISO 9004-2, es un enfoque basado en proceso que permite mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y, por ende, la satisfacción del beneficiario. Las I.I.E.E., hoy la norma ISO 9000 un rótulo con reconocimiento de calidad que

proyecta la institución y la posiciona dentro del rubro en que se desarrolla. “Los sistemas de gestión en la educación, se hacen visibles como una línea de investigación en los años 80’s, constituyéndose en una “herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa” (Castelán, 2003, p. 39).

En el Perú un porcentaje significativo de universidades y grandes organizaciones del rubro de la educación en la EBR se han certificado con la norma ISO 9000. Pero no está muy claro el panorama ni se tiene seguridad si esta es la mejor forma para hacer seguimiento a la calidad educativa. Sin embargo, es importante señalar que la búsqueda de la calidad en educación no es nueva, ya en los 80 en los EE. UU y el Reino Unido, los gobiernos miraban a la educación como la herramienta básica para la proyección futura de las naciones. Buscaron la consolidación del concepto de calidad en la educación, mediante la propuesta de nuevas estrategias de mejoramiento de los diseños de planes y programas de proyección de la educación en el marco de los lineamientos presentados por las autoridades educativas.

## **2.5. Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)**

Este Modelo de Excelencia es un instrumento práctico altamente eficaz, que ayuda a las instituciones educativas y de otro rubro, al generar y proponer un sistema de gestión eficaz, para estimar el nivel en que se encuentra una institución en su camino hacia la excelencia, además de permitir identificar las posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.

El modelo, por su diseño y estructura sirve para:

- Es un marco de referencia fundamental que las instituciones educativas suelen asumir para generar su visión y definir las metas para el futuro de una manera tangible.
- El modelo EFQM es una herramienta al servicio de las instituciones educativas y les sirve para identificar y entender la naturaleza de la educación, tomando en cuenta las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y las relaciones causa-efecto.

- Sensibiliza y facilita el desarrollo del diagnóstico de la salud interna de la institución educativa, permitiendo descubrir las debilidades e implantando acciones que permitan la mejora continua del proceso de gestión, logrando promoverlas como modelos de excelencia, y como organizaciones que aprenden

Si el propósito del modelo es la satisfacción de los estudiantes, la institución formadora más exitosa será aquella que alcance un mayor nivel de satisfacción de sus expectativas a lo largo del proceso de formación. Por lo tanto, medir la calidad percibida por el alumno a través de un modelo basado en una profunda introspección personal, como el modelo de calidad total (EFQM).

En el marco de este modelo encontramos que evaluar la calidad educativa se propone identificar los “logros alcanzados” y las “deficiencias” del cuerpo docente, así como visualizar sus soluciones, las cuales insoslayablemente depende de las personas intervinientes y los medios a su disposición:

1. La pertinencia del plan de estudios y la actualidad de sus contenidos.
2. Las competencias pedagógicas y las actitudes del docente al transmitir su conocimiento.
3. El conocimiento y las capacidades del docente.
4. La organización del aprendizaje, su adaptación al medio y al contexto.
5. Los sistemas de evaluación y seguimiento empleados.
6. Las instalaciones y equipos disponibles.
7. La implicación de todos los agentes: dirección, docentes, PAS y el alumno.

El modelo EFQM presenta la visión innovadora, de un mundo en que las empresas europeas se identifican por su nivel de excelencia alcanzado, por lo tanto, su misión convierte al modelo en el motor de la excelencia sostenible en las

organizaciones europeas. Haciendo la economía basada en el conocimiento más eficiente y competitiva del mundo.

La matriz del Modelo EFQM de Excelencia (fig. 8) ayuda a la comprensión de la causa - efecto de las relaciones que se desarrollan a nivel de los agentes facilitadores, permitiendo conocer aquello que hacen las organizaciones, y, por ende, conocer los resultados conseguidos.

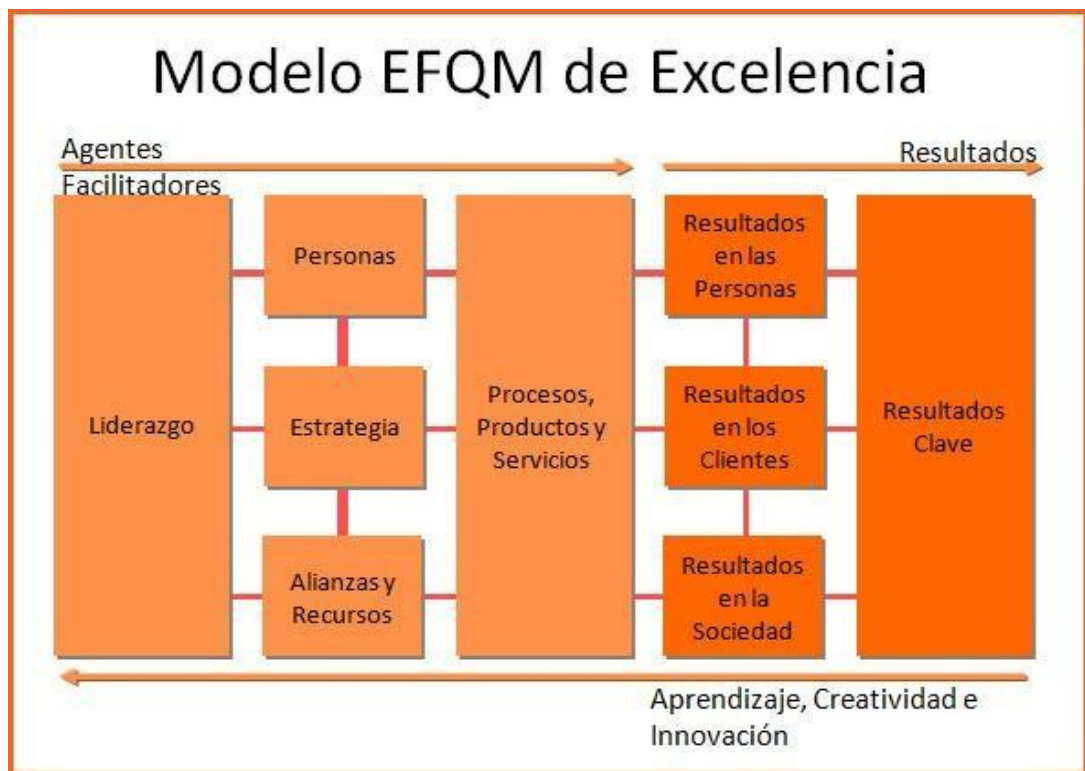


Figura 8. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Club Excelencia en Gestión, 2012:5)76

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Se concluye que no existe una adecuada satisfacción de los beneficiarios de los servicios en las más variadas instituciones educativas, más aún en el modelo de educación a distancia, por lo que se hace necesario tomar en cuenta sus expectativas y sobre todo su opinión sobre la calidad de servicio en las circunstancias de pandemia.

**SEGUNDO.** Se concluye que es importante señalar que no existe un modelo definido para evaluar la calidad de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación del Perú y la UGEL 05 no hacen referencia directa a ningún modelo educativo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda lo siguiente:

Medir el grado de satisfacción de los clientes de la educación, así como la evolución del nivel académico de los alumnos, al menos dos veces en el periodo académico, esto es para evaluar los logros de la organización. Y así poder evidenciar cómo perciben la calidad de los servicios educativos ofrecidos en estos tiempos de pandemia por el Ministerio de Educación del Perú.

Profundizar en el análisis de las instituciones educativas para verificar el nivel de eficiencia y eficacia de los modelos educativos vigentes en ellas. Teniendo en cuenta que la evaluación y el seguimiento del proceso educativo es un proceso consustancial al proceso educativo y que debe ser revisado periódicamente con el fin de mejorarlo.

Evaluar a los estudiantes, a los docentes, a los directivos, a las instituciones, al sistema en general, incluso la adecuación de los recursos económicos debe ser dirigida al logro de propósitos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, F y Varela J. (1991). *Arqueología de la escuela*. Madrid: Ed. Piqueta
- Benavides, M. (2005), *Diseño de un Sistema Administrativo y Operativo para la Empresa de Transporte Pesado Transporte Benavides*, Tesis de Grado para la Obtención del Título de Ingeniería de Empresas
- Bolívar, A. (2003). Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas. El papel del rendimiento de cuentas por estándares en la mejora. Profesorado. En *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 7 (1-2), p. 75-89. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de.: <http://www.ugr.es/~recfpro/Rev71ART4.pdf> ISSN-e: 1138-414X
- Bullón, S. (2007), “*La satisfacción estudiantil con la calidad educativa de la universidad*”, Tesis para obtener el título de licenciada en psicología con mención en psicología educacional
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (10), Número 4, p. 10-20.
- Charlot, B. (2006). *La relación con el saber. Elementos para una teoría*. (13-45). Buenos Aires: Zarzal
- Civera, M. (2008), “*Análisis de la Relación entre Calidad y Satisfacción en el Ámbito Hospitalario en Función del Modelo de Gestión Establecido*”, Tesis Doctoral
- García, J. (2009), realizo la investigación “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en enseñanza, Baja California*”, Tesis para obtener el grado de Maestra en Ciencias Educativas
- González, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa.

*Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V.*  
Recuperado de: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.

Herrera, R. (2011). *Estrategias de calidad de servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas de la "Comercializadora e Importadora Grupo Canguro Cía. Ltda."*. Ambato: Trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniera de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato.

Hoffman, et al. (2007). *Principios de marketing: Y sus mejores prácticas*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

James, R. y William, L. (2008) *Administración y control de la Calidad. 7ma edición, México; Cengage Learning*. Recuperado de: <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>

Jabaloyes, J.; Carot, J.; y Carrión, A. (2020). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones. Recuperado de: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152213/TOC\\_6628\\_01\\_01.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152213/TOC_6628_01_01.pdf?sequence=1)

Muñoz, M. (1997). Prólogo a la edición en español. En D. REYNOLDS et al. *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Aula XXI-Santillana, pp13.

Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Najmanovich, D. (2001). *Pensar la subjetividad. Complejidad, vínculos y emergencia. Utopía y Praxis Latinoamericana*. (6)14, 106-111. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27901409>.

Leithwood, (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*.

Santiago de Chile: Fundación Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%c3%b3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OREALC/UNESCO, (2007). *Eficacia Escolar y Factores Asociados en América Latina y el Caribe*, Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.

OCDE (1995), (Organización para la Cooperación y el Desarrollo) Chile: Chile revisión de las políticas nacionales de educación. Paris.

Ornelas, M. (2003). *Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas*

(Para obtener el Título de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales). Recuperado de:

<http://eprints.uanl.mx/1398/1/1020149295.pdf>

Piña, B. (2002). *Procesos y Gestión Administrativa en la Prestación de Servicios Funerarios*

*a Previsión Caso: SERCOMPRECA*, Trabajo Especial De Grado Para Optar Al Título De Especialista En Contaduría Mención Auditora). Recuperado de:

[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P291.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P291.pdf)

Robbins, S et al. (2005), *Administración*. México: Pearson Educación

Senlle, A. y Gutiérrez, N., (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de:

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.

Sverdlick, I.; Suárez, D.; Rivas, I.; Heit, K.; Augustowsky, G.; y Anderson, G. (2007). *La investigación educativa. Una herramienta de conocimiento y de acción*. Bs. As.,

Noveduc. Recuperado de:  
<https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/12de20/Investigacion%20educativa.pdf>

Toranzos, L. (enero, 1996). *Revista Iberoamericana de Educación* (Número 10).  
Recuperado de: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>

Vara, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.  
Recuperado de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

## Calidad de servicio en las instituciones educativas de la UGEL 05 - 2020

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>editorialskepsis.org</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>www.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>ri.ues.edu.sv</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.rieoei.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>www.clubensayos.com</b> Fuente de Internet	



		1 %
10	<b>biblioteca.hegoa.ehu.es</b> Fuente de Internet	1 %
11	<b>helvia.uco.es</b> Fuente de Internet	<1 %
12	<b>Submitted to Universidad Francisco de Paula Santander</b> Trabajo del estudiante	<1 %
13	<b>studylib.es</b> Fuente de Internet	<1 %
14	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<1 %
15	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<1 %
16	<b>gredos.usal.es</b> Fuente de Internet	<1 %
17	<b>archive.org</b> Fuente de Internet	<1 %
18	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<1 %
19	<b>Submitted to Universidad Marcelino Champagnat</b> Trabajo del estudiante	<1 %

20	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
21	www.educacion.yucatan.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
23	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.uam.es Fuente de Internet	<1 %
25	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
26	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Asesor.