



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Industrial

**GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO
PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

Rodolfo Mauricio Pirir Mancur

Asesorado por el Inga.. Norma Ileana Sarmiento Zaceña

Guatemala, junio de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO
PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
POR

RODOLFO MAURICIO PIRIR MANCUR

ASESORADO POR EL INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZACEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

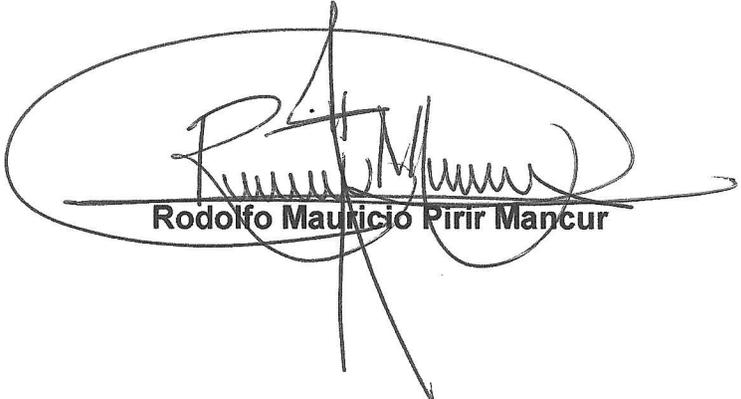
DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Pedro Miguel Agreda Girón
EXAMINADOR	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinda
SECRETARIO	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 20 de junio de 2013.



Rodolfo Mauricio Pirir Mancur



FACULTAD DE
INGENIERÍA - USAC
EF
ESCUELA DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO

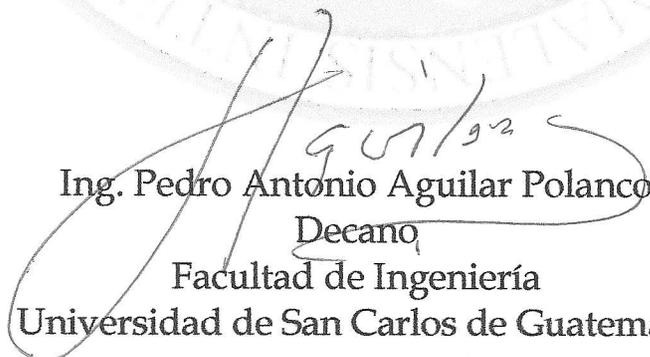
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 24188000 Ext. 86226

APT-2017-009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Postgrado, al Trabajo de Graduación de la Maestría en Artes en Gestión Industrial titulado: **"GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA"** presentado por el Ingeniero Industrial Rodolfo Mauricio Pirir Mancur, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

"Id y Enseñad a Todos"


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

Decano

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, junio de 2017.

Cc: archivo/la

Doctorado: Sostenibilidad y Cambio Climático. **Programas de Maestrías:** Ingeniería Vial, Gestión Industrial, Estructuras, Energía y Ambiente Ingeniería Geotécnica, Ingeniería para el Desarrollo Municipal, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ingeniería de Mantenimiento. **Especializaciones:** Gestión del Talento Humano, Mercados Eléctricos, Investigación Científica, Educación virtual para el nivel superior, Administración y Mantenimiento Hospitalario, Neuropsicología y Neurociencia aplicada a la Industria, Enseñanza de la Matemática en el nivel superior, Estadística, Seguros y ciencias actuariales, Sistemas de información Geográfica, Sistemas de gestión de calidad, Explotación Minera, Catastro.



FACULTAD DE
INGENIERÍA - USAC
EP
ESCUELA DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 24188000 Ext. 86226

APT-2017-009

El Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y dar el visto bueno del revisor y la aprobación del área de Lingüística del Trabajo de Graduación titulado **"GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA"** presentado por el Ingeniero Industrial Rodolfo Mauricio Pirir Mancur, correspondiente al programa de Maestría en Artes en Gestión Industrial; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, junio de 2017.

Cc: archivo/la

Doctorado: Sostenibilidad y Cambio Climático. **Programas de Maestrías:** Ingeniería Vial, Gestión Industrial, Estructuras, Energía y Ambiente Ingeniería Geotécnica, Ingeniería para el Desarrollo Municipal, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ingeniería de Mantenimiento. **Especializaciones:** Gestión del Talento Humano, Mercados Eléctricos, Investigación Científica, Educación virtual para el nivel superior, Administración y Mantenimiento Hospitalario, Neuropsicología y Neurociencia aplicada a la Industria, Enseñanza de la Matemática en el nivel superior, Estadística, Seguros y ciencias actuariales, Sistemas de información Geográfica, Sistemas de gestión de calidad, Explotación Minera, Catastro.



FACULTAD DE
INGENIERÍA - USAC
EP
ESCUELA DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 24188000 Ext. 86226

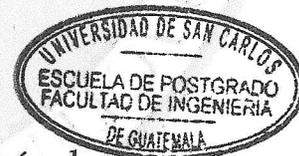
APT-2017-009

Como Coordinadora de la Maestría en Artes en Gestión Industrial del Trabajo de Graduación titulado **"GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO APLICANDO EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA"** presentado por el Ingeniero Industrial Rodolfo Mauricio Pirir Mancur, apruebo y recomiendo la autorización del mismo.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola
Coordinadora de Maestría
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, junio de 2017.

Cc: archivo/la

Doctorado: Sostenibilidad y Cambio Climático. **Programas de Maestrías:** Ingeniería Vial, Gestión Industrial, Estructuras, Energía y Ambiente Ingeniería Geotécnica, Ingeniería para el Desarrollo Municipal, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ingeniería de Mantenimiento. **Especializaciones:** Gestión del Talento Humano, Mercados Eléctricos, Investigación Científica, Educación virtual para el nivel superior, Administración y Mantenimiento Hospitalario, Neuropsicología y Neurociencia aplicada a la Industria, Enseñanza de la Matemática en el nivel superior, Estadística, Seguros y ciencias actuariales, Sistemas de información Geográfica, Sistemas de gestión de calidad, Explotación Minera, Catastro.

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS

Por permitirme finalizar con éxito la dedicación de todos estos años de preparación. Para él mi agradecimiento infinito.

ESCUELA DE POSTGRADO

Por su formación de alto nivel.

INSTITUCIONES

Al Centro Educativo Snorkers, por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos.

ACTO QUE DEDICO A:

MI MADRE:

Por ser el centro esencial en mi vida, por todo su sacrificio y esfuerzo, lo que hizo ver esta meta profesional alcanzada. Todo mi respeto, obediencia y amor.

MI ESPOSA

Por ser una persona excepcional. Quien me ha brindado su ayuda día con día para alcanzar mis metas, profesionales como personales.

MIS HIJOS

Por ser lo más valioso que Dios me ha dado, quienes son mi inspiración y el motivo que me impulsa a continuar cada día.

MIS HERMANOS

Por su ayuda y apoyo incondicional, que me brindaron en los momentos que más lo necesité, mis sinceros agradecimientos.

MIS AMIGOS

Que de una u otra forma me ayudaron y participaron para que lograra el presente éxito profesional. Gracias por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	IXX
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO	XIX
1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	1
1.1. Evolución de la calidad	2
1.2. ¿Qué es la calidad?.....	3
1.3. Niveles de calidad	3
1.3.1. Nivel de inspección.....	4
1.3.2. Control de calidad.....	4
1.3.3. Aseguramiento de la calidad.....	4
1.3.4. Calidad total.....	4
1.4. Calidad del servicio	5
1.5. Consecuencias de la falta de calidad	5
1.5.1. Deficiencia 1: No saber lo que esperan los usuarios	5
1.5.2. Deficiencia 2: Elaboración de normas de calidad equivocadas.....	5
1.5.3. Deficiencia 3: Deficiencias en la realización del servicio	6
1.5.4. Deficiencia 4. Discrepancia entre lo que se promete y lo que se hace.....	6

2.	SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	7
2.1.	Cliente	7
	2.1.1. Cliente primario	8
	2.1.2. Cliente secundario.....	8
	2.1.3. Cliente terciario	8
2.2.	Servicio.....	8
2.3.	Servicio al cliente	9
2.4.	Elementos y componentes del servicio al cliente	9
2.5.	Características de servicio al cliente	10
	2.5.1. La intangibilidad	10
	2.5.2. La simultaneidad	10
	2.5.3. La heterogeneidad	10
2.6.	Importancia del servicio al cliente	10
2.7.	Cultura del servicio.....	11
2.8.	Valor del cliente.....	12
2.9.	Medición de la calidad en el servicio y satisfacción del cliente	12
2.10.	El ciclo del servicio al cliente	13
	2.10.1. Ciclo de operación.....	13
	2.10.2. Ciclo de producto o servicio	13
2.11.	Satisfacción de las necesidades del cliente	13
2.12.	Estrategias del servicio al cliente	14
2.13.	Estrategia para fidelizar al cliente	14
2.14.	Causas de fidelidad.....	15
2.15.	Ventajas de fidelidad:	17
2.16.	Modelo de fidelización.....	18
2.17.	Ventajas de un buen servicio al cliente	20

3.	MODELO EFQM DE EXCELENCIA	23
3.1.	Antecedentes.....	23
3.2.	Definición:.....	26
3.3.	Esquema lógico REDER	26
3.4.	Fundamentos.....	29
3.4.1.	Fundamento epistemológico:.....	29
3.4.2.	Fundamento metodológico	29
3.4.3.	Fundamento ético	29
3.5.	Conceptos que fundamentan el modelo	29
3.5.1.	Orientación hacia los resultados.....	29
3.5.2.	Orientado al cliente.....	30
3.5.3.	Liderazgo y constancia en los objetivos	30
3.5.4.	Gestión por procesos y hechos	30
3.5.5.	Desarrollo e implicación de las personas	30
3.5.6.	Aprendizaje, innovación y mejora continuos.....	31
3.5.7.	Desarrollo de alianzas	31
3.5.8.	Responsabilidad social	31
3.6.	Características.....	31
3.7.	Estructura	32
3.7.1.	Criterios y subcriterios de agentes facilitadores.....	30
3.7.2.	Criterios y subcriterios de agentes de resultados.....	36
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1	Diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente en el centro educativo privado.....	43
4.2.	Breve descripción de las características del centro.....	43
4.3.	Misión	44
4.4.	Visión.....	44
4.5.	Objetivos.....	45

4.6.	Situación general del centro.....	45
4.7.	Estructura organizacional.....	47
4.8.	Elementos del servicio al cliente.....	52
4.8.1.	Elementos materiales.....	52
4.8.2.	Elementos personales.....	52
4.8.3.	Elementos formales y funcionales.....	52
4.8.4.	Elementos auxiliares y complementarios.....	53
4.9.	Descripción de los procesos.....	54
4.10.	Mapa de procesos del centro educativo.....	55
4.10.1.	Catálogo de procesos.....	56
4.11.	Análisis de factibilidad mediante el método DAFO.....	59
4.12.	Datos de perfil del centro educativo.....	62
4.13.	Perfil del centro educativo.....	63
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1.	Análisis de factibilidad mediante el método DAFO.....	73
5.2.	Criterios del modelo.....	74
6.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDA	
6.1.	Propuesta de mejora.....	75
6.2.	Plan de mejora.....	75
6.3.	Equipo de trabajo.....	76
6.4.	Cronograma y visión global del plan de mejora.....	78
6.5.	Ficha descriptiva medidas de percepción	79
6.6.	Ficha área liderazgo.....	80
6.7.	Ficha planificación y estrategia	81
6.8.	Ficha de acción del personal del centro educativo.....	82
6.9.	Procesos estrategicos	83
6.10.	Gestión de la convivencia	84

CONCLUSIONES..... 85
RECOMENDACIONES..... 87
BIBLIOGRAFÍA..... 89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Modelo de la fidelización.....	18
2. Modelo descriptivo de la fidelización.....	18
3. Modelo Europeo de gestión de calidad.....	27
4. Esquema REDER	28
5. Diseño propio. criterio modelo EFQM	33
6. Estructura organizacional del centro educativo.....	48
7. Elementos del servicio al cliente del centro educativo	53
8. Organización como conjunto de procesos.	55
9. Mapa de procesos centro educativo	56
10. Diagrama de Ishikawa.....	61
11. Gráfica del perfil del centro educativo	62

TABLAS

I.	Procesos estratégicos.....	57
II.	Procesos clave.....	58
III.	Procesos soporte.....	59
IV.	DAFO.....	60
V.	Perfil del centro educativo.....	62
VI.	Análisis técnica causa y efecto.....	73
VII.	Plan de mejora.....	75
VIII.	Equipo directivo.....	76
IX.	Personal docente del nivel preprimario.....	77
X.	Personal docente del nivel primario.....	77
XI.	Personal operativo.....	77
XII.	Visión global del plan de mejora.....	78

GLOSARIO

- Alianzas:** Acuerdos con otras organizaciones para asumir proyectos conjuntos en los cuales ambas partes pueden salir ganando.
- Calidad:** Conjunto de las propiedades y características de un producto (proceso, bien o servicio) que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, establecidas o implícitas.
- Calidad total:** Aplicación de los criterios y valores de calidad a todos los aspectos del centro educativo.
- Clientes:** Aquellos que los cuales trabaja el centro educativo. Los que reciben (clientes externos actuales) o pueden recibir (clientes externos potenciales) sus servicios. Los clientes pueden ser, en función del servicio considerado, los estudiantes, sus familias, las empresas y las organizaciones que los contratan.
- Directivos:** Todos aquellos que tienen responsabilidades de Dirección, es decir que toman decisiones, cúpula directiva.
- Eficacia:** Eficacia es la relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o resultado alcanzados.
- EFQM:** Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

- Liderazgo** Actitud y rol que han de jugar los buenos directivos: dando ejemplo de coherencia en sus acciones y en su comportamiento.
- REDER** Es el método de puntuación empleado por EFQM para realizar evaluación. Los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión, se abordan en cada uno de los criterios agentes (1 al 5) y el elemento resultado, (los indicadores) deben presentarse en los criterios resultado (6 a 9).
- Proceso.** Conjunto de recursos y activaciones interrelacionadas que transforman elementos de entrada e elementos de salida, con valor añadido para el cliente (destinatario del proceso).

RESUMEN

La realización de la presente investigación se basa en la metodología del Modelo EFQM. (European Foundation for Quality Management) o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Se caracteriza por ser un referente de cómo las organizaciones deben de definirse y organizarse para alcanzar la excelencia, basándose en el concepto de calidad total. Con la premisa “La satisfacción de clientes y el impacto en la sociedad”.

Su objetivo es ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia a mejorar su funcionamiento. Proporcionando una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

La implantación del modelo EFQM compromete a cada uno de los integrantes de la organización, para mejorar su ambiente laboral y su relación con el usuario, debido a que el modelo toma muy en cuenta la satisfacción del cliente.

Con la realización del diagnóstico en el centro educativo privado la situación actual en cuanto a la gestión de la calidad del servicio al cliente, aplicando el modelo EFQM de la excelencia, véase figura 3, se determinó que los principales factores que influyen en la insatisfacción de la calidad del servicio al cliente es la falta de atención administrativa a padres de familia, falta de liderazgo de parte de las autoridades y falta de actualización docente.

Con la excelencia del modelo EFQM, muestra al centro educativo a través del perfil V.4.0. (Mediano, 2005). Tabla VI, la relación de los ejes entre sí, y su correspondencia con los nueve criterios del modelo, para aplicar las mejoras en coherencia con los resultados de la autoevaluación, mediante la elaboración de planes de mejora, que han marcado la línea base en la que se encuentra el centro educativo.

En la aplicación del modelo EFQM de la excelencia en el centro educativo privado muestra en la visión global del plan de mejora, las fichas de acción de mejoras donde especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables.

INTRODUCCIÓN

La gestión de un centro educativo es una tarea cada vez más compleja. Además de tener que realizar tareas de gestión comunes a cualquier otra empresa, se debe atender a las características específicas del sector educativo.

El objeto de estudio de esta investigación se basa en la “Gestión de la calidad del servicio al cliente en un centro educativo privado, aplicando modelo EFQM de excelencia”

Las funciones administrativas deben trabajarse conjuntamente y en forma armoniosa para obtener los resultados deseados, por lo que es de suma importancia el liderazgo del equipo directivo de la organización escolar. Véase tablas VIII, IX, X, XI.

El modelo EFQM adaptados al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos. Véase figura 3. Cinco son agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, procesos). Los agentes (criterio 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización, son las causas de los resultados. Cuatro se refirieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores.

Con la implantación del modelo EFQM comprometen a cada uno de los integrantes, para mejorar su ambiente laboral y su relación con el usuario, debido a que el modelo toma muy en cuenta la satisfacción del cliente, la cual se verá reflejada con las encuestas que se realizarán.

A través del perfil V.4.0, Véase tabla VI, la relación de los ejes entre sí, y su correspondencia con los nueve criterios del modelo, para aplicar las mejoras en coherencia con los resultados de la autoevaluación, mediante la elaboración de planes de mejora, que han marcado la línea base en la que se encuentra el centro educativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el centro educativo privado objeto de estudio no existe ningún sistema que se enfoque a la gestión para la calidad del servicio al cliente, que garantice que el servicio se preste en forma efectiva, lo que conlleva a la falta de estandarización en los procesos; que la calidad del servicio no sea medida estadísticamente, lo cual no se controla y por lo tanto, no se mejora; ausencia de indicadores de evaluación que puedan medir y mejorar el desempeño del personal; así la atención al cliente se hace en forma empírica, por la falta de aplicación de una técnica adecuada de servicio, lo que provoca insatisfacción y malestar al cliente.

Para el desarrollo del trabajo se plantea el siguiente problema:

¿La carencia de un sistema de gestión de calidad del servicio al cliente en el centro educativo privado provoca insatisfacción al cliente?

A consecuencia del tema, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual del servicio al cliente en el centro educativo privado?

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la insatisfacción del servicio al cliente?

¿Cuáles serán las mejoras en el servicio al cliente para la institución al aplicar la gestión de calidad, a través del modelo EFQM de excelencia?

¿Cuál es la percepción de los padres de familia, sobre servicio al cliente que se presta en el centro educativo?

OBJETIVOS

General

Gestionar la calidad del servicio al cliente, tomando como base los principales factores que influyen en la insatisfacción, en un centro educativo privado, aplicando el modelo EFQM de excelencia.

Específicos:

Diagnosticar la situación actual del servicio al cliente en el centro educativo privado.

Identificar los principales factores que influyen en la insatisfacción del servicio al cliente.

Describir cuáles son las mejoras en el servicio al cliente para la institución educativa aplicando la gestión de calidad, a través del modelo EFQM de excelencia.

Determinar cuál es la percepción que los padres de familia del centro educativo tienen sobre el servicio al cliente que se presta.

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

La línea de estudios que se utilizará para realizar la investigación es del tipo descriptivo, según Grajales trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, se desarrollará en las fases en siguientes:

- Fase exploratoria y descriptiva: se realizó un análisis de las investigaciones relacionadas con el tema en distintos aspectos y enfoques, tomando en consideración las condiciones en que fueron abordados los temas sobre gestión para la calidad del servicio al cliente, como el estado de arte, así como la bibliografía elegida; su desarrollo fue a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias y secundarias en el campo de estudio.
- Fase demostrativa y de comprobación: Aplicando la fórmula de muestreo estadístico, se determinó que el tamaño de la muestra a un 95 % de nivel de confianza, con un error de muestreo de 5 %, sobre una población de 300 personas, será de 168 personas, la cual fue elegida mediante el método de muestreo aleatorio simple.

Se realizó una encuesta, la cual estuvo dirigida a los elementos que intervienen en el servicio al cliente del centro educativo objeto de estudio, la cual se desarrolló a través del trabajo especial de investigación, utilizando un cuestionario para la autoevaluación del centro educativo, de acuerdo con el Modelo de Excelencia de la EFQM (Lozada, 2005).

Esto fue aplicado a 17 profesionales del centro educativo, 168 padres de familia y 200 alumnos.

Con la recolección de los datos, se procedió a la tabulación de la información, este proceso implicó el ordenamiento de toda la información recopilada en forma de tablas, así mismo, se uso el programa de Microsoft Excel 2012 con sus herramientas estadísticas para realizar un mejor análisis de la información mediante una serie de gráficos, tales como: diagramas de barras por puntos o por porcentajes, radar por puntos o por porcentajes, para visualizar los resultados de la autoevaluación y dar validez científica a la investigación, lo cual permitió a la comprobación o refutación de las variables expuestas en la hipótesis al confrontarlas con la realidad, a través de la investigación de campo.

- Fase expositiva: Se desarrolló a través del informe del trabajo de investigación presentado, en el cual se plantearán los resultados obtenidos.

A través del perfil V.4.0, véase tabla V, la relación de los ejes entre sí, y su correspondencia con los nueve criterios del modelo, para aplicar las mejoras en coherencia con los resultados de la autoevaluación, mediante la elaboración de planes de mejora, que han marcado la línea base en la que se encuentra el centro educativo, por medio de las fichas de acción de mejoras y conseguir de modo realista, concretos y evaluables los objetivos planteados.

1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Hablar de calidad es hablar de historia, desde sus orígenes del hombre, donde constantemente ha evolucionado, pero su aceleración se da en el siglo XX con la acumulación de ideas nuevas. Cantú menciona a Deming y Juran, como los impulsores en Japón para tener un mejor control de calidad...y concluye que: “en la década de los sesenta surge en forma simultánea en los Estados Unidos y en El Japón, la idea de que la calidad se obtiene no solo mediante el uso de un conjunto de técnicas y procedimientos de tipos administrativos sino también interviene el factor humano, las actitudes y cultura para orientar esas técnicas hacia ser las cosas bien a la primera vez y hacia el mejoramiento continuo de todos los procesos de la empresa” (Cantú Delgado, 1997, pág 27).

Cantú menciona Kaoru Ishikawa como el principal precursor de calidad total en El Japón. Quien tuviera una gran influencia en el resto del mundo, al destacarse como el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como factor importante para el logro del éxito en calidad (pág 34).

Gryna hace mención que la segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis; los casos de demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, algunos desastres enormes y otros casi desastre, la presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional

Gryna F. Et al. 2007. Refiere: "Llegó el siglo XX, se aceleró el paso con una larga procesión de actividades nuevas e ideas que surgieron con un arreglo cautivador de nombres: control de calidad, mejoramiento continuo de la calidad, prevención de defectos, control estadístico de proceso, ingeniería de confiabilidad, análisis de costo de la calidad, cero defectos, control total calidad, certificación del proveedor, círculos de calidad, auditoría de la calidad, aseguramiento de la calidad, función despliegue de calidad, métodos de Taguchi, comparación competitiva." (36) (F.M, Herrero, & al, 2007)

1.1. Evolución de la calidad

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fue creada en 1988, por 14 grandes empresas europeas bajo el patrocinio de la Comisión Europea, con el objetivo de promocionar y ayudar a mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión. Actualmente cuenta con más de 800 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

En 1991, publicó el Modelo Europeo de Gestión o Modelo EFQM de Excelencia, como modelo de referencia para ayudar a las empresas europeas en su gestión a través de la aplicación de los principios de Calidad Total. En sucesivos años, realizaron modificaciones al Modelo, y publicaron versiones especiales para Pymes y organizaciones de servicios públicos.

En 1992, se creó el European Quality Award, un premio que reconoce a las organizaciones más destacadas y avanzadas en el ámbito de la gestión y que permite la difusión de las mejores prácticas existentes a nivel europeo.

Actualmente hay numerosos premios nacionales y regionales que utilizan el modelo EFQM cómo referencia.

La evolución del modelo EFQM en resumen como se describe:

- Presentación del Modelo EFQM de Gestión de la Calidad en 1991
- Premio europeo a la calidad en 1992
- Adaptación del modelo para el Sector Público y organizaciones no lucrativas en 1995
- Adaptación del modelo para Pymes en 1996
- Aparición de la revisión del Modelo EFQM de Excelencia en 1999
- Aparición de la revisión del Modelo para Pymes en 2002
- Revisión del Modelo EFQM 2010
- Revisión del Modelo EFQM 2013 (Lozada, 2005)

1.2. ¿Qué es la calidad?

Cantú (1986) quién cita a Deming “La calidad ha sido la herramienta mediante la cual las organizaciones industriales y comerciales han podido ajustar su desempeño a las nuevas políticas comerciales, y poder así cumplir mejor con su misión” (Cantú Delgado, 1997.pág 24).

La calidad es un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y la eficiencia del acto educativo, aplicando nuevos modelos de organización, planificación y estrategia para el logro de los objetivos con éxito. (Nilda, 2005).

1.3. Niveles de calidad

Entre los niveles de calidad se pueden mencionar los siguientes:

1.3.1. Nivel de inspección

En este nivel se define que toda institución produce efectos de calidad, y siempre habrá una persona o grupo de personas encargadas de trabajar para que la calidad del servicio se lleve a cabo.

1.3.2. Control de calidad

Es la intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos.

1.3.3. Aseguramiento de la calidad

La dirección verifica el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos para alcanzar los resultados previstos.

1.3.4 Calidad total

La calidad total es la mejoría permanente del aspecto organizacional, el gerencial, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales. Para lograrla es necesario rescatar los valores básicos de la sociedad. (Lozada, 2005)

1.4. Calidad del servicio

Por otra parte, la calidad la hacen las personas, tanto directivos, técnicos, administrativos, como docentes, quienes conociendo el uso y aplicación de las técnicas actuales de calidad para que puedan aplicarlas mejorando permanentemente su gestión. Incluso los alumnos y sus padres son actores de un sistema de calidad.

Además la calidad la hacen las personas que están sensibilizadas, entrenadas, motivadas y preparadas para aplicar una serie de sencillos principios racionales que persiguen el ahorro de esfuerzos y el logro de resultados. Por lo que se debe tomar en cuenta:

1.5. Consecuencias de la falta de calidad

Se debe a la falta de organización de parte del equipo directivo del Centro Educativo. (Zeithaml, 1993)

1.5.1. Deficiencia 1: No saber lo que esperan los usuarios

Causas: a) inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing; b) insatisfactoria comunicación ascendente desde el personal en contacto con la dirección; c) demasiados niveles jerárquicos de mandos que crean barreras entre el personal de contacto y la alta dirección. (Zeithaml, 1993)

1.5.2. Deficiencia 2: Elaboración de normas de calidad equivocadas

Causas: a) orientación hacia el logro de beneficios a corto plazo; b) la indiferencia de la dirección; c) deficiencias en el compromiso que asume la Dirección para prestar un servicio de calidad; d) percepción de

inviabilidad de los directivos para satisfacer las expectativas de los usuarios; e) errores en el establecimiento de normas para ejecutar las tareas (nivel de uso de la tecnología para estandarizar la prestación de los servicios); f) ausencia de objetivos de calidad basados en las expectativas de los clientes.

1.5.3. Deficiencia 3: Deficiencias en la realización del servicio

Causas: a) ambigüedad de funciones, b) conflictos funcionales, c) desajustes entre empleados, tecnología y funciones, d) sistemas inadecuados de supervisión y control, e) falta de control percibido por parte de los empleados y f) falta de sentido de trabajo en equipo.

1.5.4. Deficiencia 4. Discrepancia entre lo que se promete y lo que se hace.

Causas: a) la organización promete demasiado y se crean falsas expectativas; b) la empresa no informa a los clientes de los esfuerzos que hace para mejorar la calidad.

Estas causas tienen frecuentemente su origen en deficiencias tanto en la comunicación interna, interdepartamental, como en la externa. Por ejemplo, a menudo las empresas difunden mensajes sobre servicios antes que los empleados se enteren de la publicidad o de la misma existencia de los servicios. Los clientes pueden solicitar el servicio y los trabajadores no tienen la información del mismo. La deficiencia 4 afecta mucho la calidad percibida por parte de los clientes. (Zeithaml, 1993).

2. SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Philip Kotler, (2001) define la satisfacción del cliente como "Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador", (Pag. 7).

Actualmente, lograr la plena "Satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las empresas exitosas.

2.1. Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Nilda, 2005)

Senlle (2005), describe que la calidad en los servicios educativos, hace ver que el cliente primario de la educación, la familia el secundario y la sociedad el terciario. El alumno recibe unos conocimientos que le preparan o no para actuar en la sociedad, lograr un empleo, formar una familia o educar a sus hijos. (Nilda, 2005)

2.1.1. Cliente primario

Son los alumnos un cliente fundamental, ya que reciben el servicio de forma directa, están permanentemente en contacto con ellos y pueden trasladar información muy valiosa acerca del funcionamiento de prácticamente todos los servicios ofrecidos por los centros. (Monfort, 2013)

2.1.2. Cliente secundario

Son los padres de familia y pueden expresar sus deseos, expectativas o necesidades que esperan sean satisfechas por la educación.

Son las familias que en muchos casos “decide” sobre la continuidad o no en el centro educativo, menos cuanto mayor es el alumno, tiene sus propias necesidades, que fundamentalmente van orientadas a que los servicios prestados a que los alumnos sean excelentes, también otras relacionadas con la información, trato, comunicación que se mantiene con ellos en general, etc. (Monfort, 2013)

2.1.3. Cliente terciario

Es la sociedad, tiene un conjunto de necesidades y expectativas que deben ser cubiertas; ya que de ellas dependen los elementos sustanciales para la vida y hacer de la propia sociedad. (Nilda, 2005)

2.2. Servicio

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo. (Kotler P. y., 2001).

2.3. Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.4. Elementos y componentes del servicio al cliente

Es uno de los conceptos básicos y claves que se deben tener en consideración. En el término satisfacción del cliente destacan tres elementos característicos: (Lozada, 2005).

2.4.1. Elemento psicológico

La satisfacción es una valoración emocional y personal de carácter subjetivo, no es una medida objetiva.

2.4.2. Elemento experimental

Es un juicio posterior al servicio.

2.4.3. Elemento relativo

Es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva en base a una referencia inicial.

2.5. Características de servicio al cliente

El servicio al cliente tiene las siguientes características:

2.5.1. La intangibilidad

Es un proceso de prestación de servicio. Los usuarios no pueden tocar, mirar o degustar un servicio, sino sólo experimentarlo.

2.5.2. La simultaneidad

La persona se encuentra presente en el momento que se le brinda el servicio.

2.5.3. La heterogeneidad

Son servicios brindados por personas que van dirigidos a personas.

2.6 Importancia del servicio al cliente

Conocer la opinión de sus clientes es una importancia fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa. Lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

2.7. Cultura del servicio

Es indispensable establecer parámetros para ofrecer una cultura de servicio a los clientes.

2.7.1. El producto

Se refiere principalmente a lo que cada centro educativo proyecta cada ciclo escolar.

2.7.2. Los procedimientos

Hace referencia a los mecanismos y planificaciones que los centros educativos utilizan para establecer las satisfacciones de la sociedad, la promoción de los estudiantes, las actividades curriculares, extracurriculares los pagos y demás procedimientos.

2.7.3. Las instalaciones

Es el lugar donde se da el servicio y es importante tomar en cuenta aspectos que van a proyectar la manera de brindar su servicio, en este sentido, puede mencionar el acceso, parqueo, seguridad de las instalaciones, ubicación.

2.7.4 Tecnología

La importancia de contar con tecnología para el conocimiento de los estudiantes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse

en la capacidad que tenga los estudiantes para hacer uso de este recurso.

2.7.5. Información

La información de doble vía es fundamental para que el servicio en el sistema educativo, siendo este uno de los temas de mayor prioridad para resolver los conflictos dentro y fuera de los establecimientos.

2.8. Valor del cliente

Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto para satisfacer sus necesidades. Esto es, la diferencia entre el valor total del cliente y el costo total para el cliente de una oferta de servicio, es decir la utilidad para el cliente.

2. 9. Medición de la calidad en el servicio y satisfacción del cliente

Igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción del cliente son el resultado de una serie de factores que interactúan entre sí y dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables.

2.10. El ciclo del servicio al cliente

2.10.1. Ciclo de operación

Es la secuencia de pasos que tiene que dar un cliente para efectuar una compra de algún producto o servicio.

2.10.2. Ciclo de producto o servicio

Son los pasos que da el cliente para adquirir un producto o servicio, desde ingresa al negocio y adquiere el servicio y hasta que lo utiliza.

2.11. Satisfacción de las necesidades del cliente

Es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un servicio es igual a las expectativas del cliente.

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

2.11.1 Insatisfacción:

Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente

2.11.2 Satisfacción:

Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

2.11.3 .Complacencia:

Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (Kotler Philip, 1998).

2.12. Estrategias del servicio al cliente

Excelencia en todo el proceso directivo, operacional y administrativo, potenciar la idea de superarse continuamente en cualquier área, compromiso con todos los empleados, prácticas organizativas.

2.13. Estrategia para fidelizar al cliente

La fidelización es la retención de los clientes actuales de una empresa, la fidelidad expresa la lealtad de éstos mediante la repetición de sus compras para satisfacer sus necesidades y deseos, es la medida de la vinculación de los clientes.

Tres factores fundamentales de la fidelidad:

2.13.1 La Satisfacción del cliente

Con el servicio que se ofrece el que lo mantendrá como cliente durante años. Esta satisfacción dependerá fundamentalmente de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de usar los servicios del centro educativo y la percepción.

2.13.2 Las barreras de salida

Aunque alguna familia no está satisfecha con los servicios que presta el centro, la dificultad a la hora de cambiar de centro, costes económicos, psicológicos o de tiempo, puede hacer que se mantengan fieles de modo forzado.

2.13.3 . El valor percibido de las ofertas de la competencia

La evaluación del servicio del centro, el cliente lo realiza comparándolo con la valoración del servicio ofrecido por los competidores. La valoración dependerá de las opciones que tenga a la hora de elegir diferentes centros y de cómo perciban los productos y servicios que ofrece el centro educativo actual. (Malabar).2014.

2.14. Causas de fidelidad

2.14.1. El precio

Lo primero que se mira de un producto es el precio, pero no por ser más económico fideliza más.

2.14.2. La calidad

La decisión de compra en el sector servicios no se mide estrictamente por el precio. En el Sector educativo tiene mucho peso la calidad que ofrecen los centros en sus servicios y la excelencia en la gestión de los mismos.

2.14.3. El valor percibido

Es ese valor percibido subjetivamente por el consumidor el que emplea para seleccionar ofertas.

2.14.4. La imagen

El consumidor no es estrictamente racional sino que suele guiarse por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los servicios, por ello es muy importante ofrecer una imagen coherente con la percepción que queremos que tenga el centro educativo.

2.14.5. La confianza

La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. De especial importancia es la confianza en el sector servicios.

2.14.6. Inercia

La comodidad o los obstáculos a la salida son una de las razones para mantenerse fiel a un servicio aunque sea de un modo artificial.

2.14.7. Costes no monetarios

En muchas ocasiones el coste es más el coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio. (Malabar) 2014.

2.15. Ventajas de fidelidad:

Algunas de las ventajas que tendría un centro educativo con clientes “familias” fidelizadas serían los siguientes:

2.15.1 Facilita el incremento de ventas:

Es más sencillo vender nuevos productos, actividades o servicios a familias satisfechas con nuestros servicios.

2.15.2 Reduce los costes de promoción:

Es más económico vender un nuevo producto a nuestros clientes fieles que invertir en captación de nuevos clientes.

2.15.3 Menor sensibilidad al precio:

Los clientes fieles y satisfechos son menos sensibles al precio. (Malabar)

2.15.4 Los consumidores fieles actúan como prescriptores:

Unos de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que

tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad, como es el caso de un centro educativo. (Malabar)

2.16. Modelo de fidelización

Este nuevo modelo de fidelización para lograr la lealtad de los clientes es muy sencillo de aplicar. Figura 1 y 2. Tan sólo se deben seguir los siguientes pasos:

Figura 1. **Modelo de la fidelización**



Fuente: Fidelización de clientes, marketing educativo. Malabar.

Figura 2. **Modelo descriptivo de la fidelización**



Fuente: Fidelización de clientes, marketing educativo. Malabar

2.16.1 Plan de fidelización

Implementar un plan de fidelización y que todo el personal del centro que tenga contacto con las familias tenga constancia del mismo. (Malabar)

2.16.2 .Gestión de clientes

Conocer bien a los clientes del centro educativo y sus consumos para poder ofrecerles los servicios.

2.16.3 .Satisfacción del cliente

Generar una atención personalizada y hacer que los servicios del centro educativo se cumplan con las expectativas que tiene el cliente antes de inscribir a su hijo.

2.16.4 .Generar valor

Tras el consumo de los servicios, interesarse por la opinión de las familias con respecto al mismo, conocer la percepción siempre con el ánimo de mejorar la calidad.

2.16.5 .Comunicación

Disponer de diferentes herramientas de comunicación para llegar a las familias del centro, como por ejemplo, correos electrónicos, redes sociales, página web, entre otros.

2.16.6 .Imagen de marca

Cuidar todos los aspectos en los que interfiere la percepción que tienen las familias del centro educativo y sus servicios.

2.16.7 .Participación del cliente

Crear actividades que inviten a las familias a venir al centro para generar un aumento de buena percepción del mismo. Festivales, Jornadas de puertas abiertas, Eventos deportivos.

2.16.8 .Producto

Trabajar en la mejora del proyecto educativo cada año, renovando los servicios y calidad de los mismos. (Malabar)

2.16.9 .Política de precios

Implantar políticas de descuentos a familias con más hijos en el centro a realizar promociones.

2.16.10. MarKeting interno

Desarrollar un plan de marketing interno para lograr que los empleados tengan una visión comercial y logren la satisfacción del cliente. (Malabar)

2.17. Ventajas de un buen servicio al cliente

Según Juan Carlos Alcade en su libro “Alta Fidelidad”, ESIC, 2002. Existen 15 beneficios que fueron comprobados a través de análisis y estadísticas en empresas que implementaron mejoras en la atención al cliente.

Algunos son:

2.17.1 Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.

- 2.17.2.** Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
- 2.17.3 .** Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- 2.17.4 .**Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.
- 2.17.5 .**Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.
- 2.17.6 .**Menos quejas y reclamos y en consecuencia menores gastos ocasionados por su gestión
- 2.17.7 .**Mejor imagen y reputación de la empresa.
- 2.17.8 .**Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como ricos).
- 2.17.9** Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

3. MODELO EFQM DE EXCELENCIA

3.1. Antecedentes

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea, con el objeto ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad, cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. A marzo de 2010, son miembros de esta fundación más de 500 organizaciones, desde multinacionales o importantes compañías de ámbito nacional hasta universidades e institutos de investigación.

Las virtualidades del modelo determinaron que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación.

Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

Desde su creación, la Comisión Europea, la Organización Europea para la Calidad y la Asociación Europea para la Gestión de la Calidad, han promovido

su utilización en las organizaciones empresariales y de otro tipo, incluidas las educativas, para la introducción de los principios de Gestión de Calidad Total.

Las administraciones públicas promueven la aplicación del Modelo. Asimismo, organismos privados como la Confederación Española de Centros de Enseñanza, el Club Gestión de Calidad (CGC) y la EFQM, promueven su aplicación en los centros educativos, apoyados desde la administración pública que supervisan su aplicación y entrega premios y reconocimientos. (Lozada, 2005)

La Comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las administraciones educativas públicas que lo han adaptado. En España, desde esa fecha, el Club Gestión de Calidad (CGC), representante en España de EFQM, con el Instituto de Técnicas de Estudio de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (ITE, CECE) y el Ministerio de Educación, Cultura y deporte (MECD), hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los centros educativos, actualizada en el 2001 que ha sido revisada en años posteriores. (Mediano, 2005)

Las administraciones educativas, los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan del interés por el movimiento de la calidad total, para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los miembros de la institución, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad. (Mediano, 2005)

En Colombia el Ministerio de Educación, ha ido introduciendo en el ámbito de la educación la urgencia de mejorar la calidad del servicio que

se presta, desde esta perspectiva, son muchas las instituciones educativas que han implementado alguno de los modelos de gestión de calidad que han sido aceptados en el contexto de la calidad y de la mejora continua.

El Ministerio de Educación tiene avalados sistemas de calidad que aplican a la educación, dentro de los cuales en el año 2007, valida el modelo EFQM mediante resolución número 2900 para que los establecimientos educativos que se certifiquen en ese modelo se clasifiquen en el régimen de libertad regulada para la fijación de tarifas del servicio educativo.

En la actualidad el auge de los centros educativos privados genera una gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles, ya que sin ellos no existirían, por lo que no sólo se preocupan por la calidad de los productos o servicios que les proveen, sino también por la atención que deben brindarles para mantenerlos satisfechos, cumplir con sus expectativas y con la demanda que existe de calidad en el servicio al cliente.

El modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad.

En el centro educativo objeto de estudio no existe una metodología para la gestión de la calidad en el servicio al cliente, que permita evaluar si las expectativas de los clientes son satisfechas, que sirva de base para mejorar continuamente el servicio.

A pesar de esta deficiencia, la cantidad de clientes desde sus inicios ha ido en incremento cada año, por lo mismo, se hace necesario prestar más

interés en los aspectos del servicio al cliente, para lograr diferenciarse de la competencia y obtener exclusividad ante sus consumidores, lo cual en un momento determinado le permitirá establecer mayores precios en sus servicios que proporcionen y lograr mayores márgenes de rentabilidad.

Esta investigación se fundamenta en la disposición de la dirección del centro educativo privado, para lograr ampliar su cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios que se prestan en la misma.

3.2. Definición

El Modelo EFQM de Excelencia, Figura 3, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. (López Cubino, 2002)

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. (López Cubino, 2002)

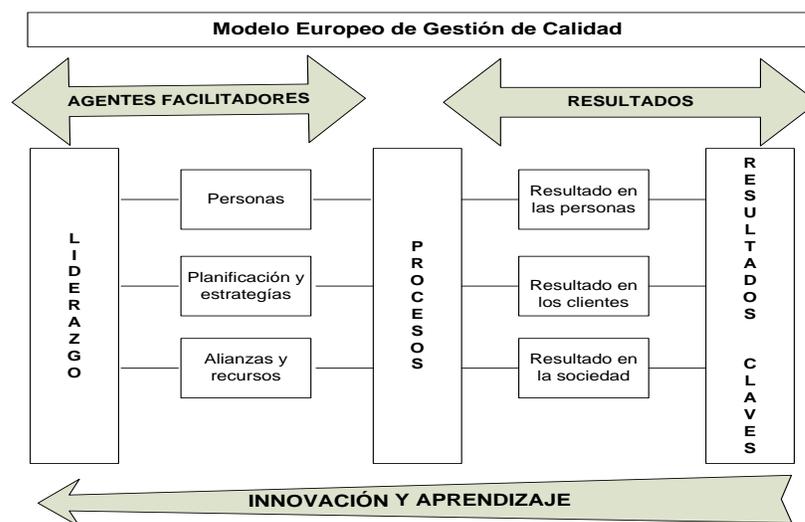
La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una

organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada.

La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. (López Cubino, 2002)

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general

Figura 3. **Modelo Europeo de Gestión de Calidad**



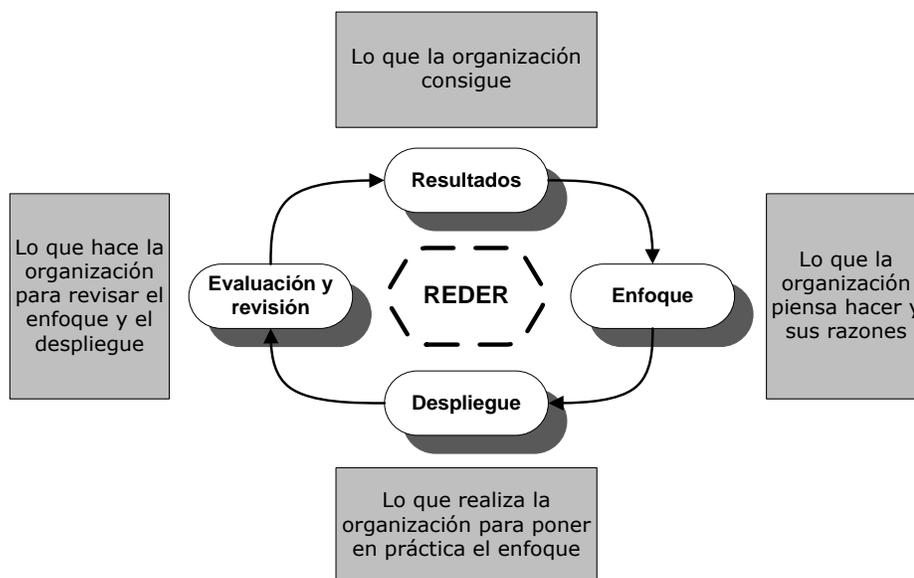
Fuente: Esquema del Modelo, flechas indican sentido dinámico., (Modelo EFQM Nilda, 2005)

3.3. Esquema lógico REDER

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER Figura 4. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua. El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) sintetizado en el gráfico determina unos agentes facilitadores y unos resultados. (López Cubino, 2002)

Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que el Centro Educativo necesita realizar.

Figura 4. Esquema REDER



Fuente: elaboración propia.

3.4. Fundamentos

El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión. Para ello, se fundamenta en una epistemología, una metodología y una ética. (López Cubino, 2002)

3.4.1. Fundamento epistemológico

Abarca a las organizaciones forma global. Se analizan los distintos niveles, se estudian los procesos y se insertan en el todo al que pertenecen

3.4.2. Fundamento metodológico

La realidad se analiza desde datos y evidencias. Es un procedimiento científico y auto correctivo

3.4.3. Fundamento ético

Revaloriza la ética de la responsabilidad. Busca la satisfacción de las personas que intervienen en el proceso. Subraya la adhesión del personal implicado a un proyecto colectivo e individual de mejora. (López Cubino, 2002).

3.5. Conceptos que fundamentan el modelo

El modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo.

3.5.1. Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc. (López Cubino, 2002).

3.5.2. Orientado al cliente

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o servicio. La mejor forma de mantener al cliente es ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.

3.5.3. Liderazgo y constancia en los objetivos

Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad **en los** objetivos, confianza en las metas, etc.

3.5.4. Gestión por procesos y hechos

El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados. (Lozada, 2005).

3.5.5. Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de

confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.

3.5.6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos

La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

3.5.7. Desarrollo de alianzas

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y integración.

3.5.8. Responsabilidad social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético. (López Cubino, 2002)

3.6. Características

El modelo EFQM se caracteriza porque:

Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.

Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.

Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora. Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua. (López Cubino, 2002)

3.7. Estructura

El modelo EFQM adaptados al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos.

Cinco son agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, procesos). Los agentes (criterio 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Figura 3.

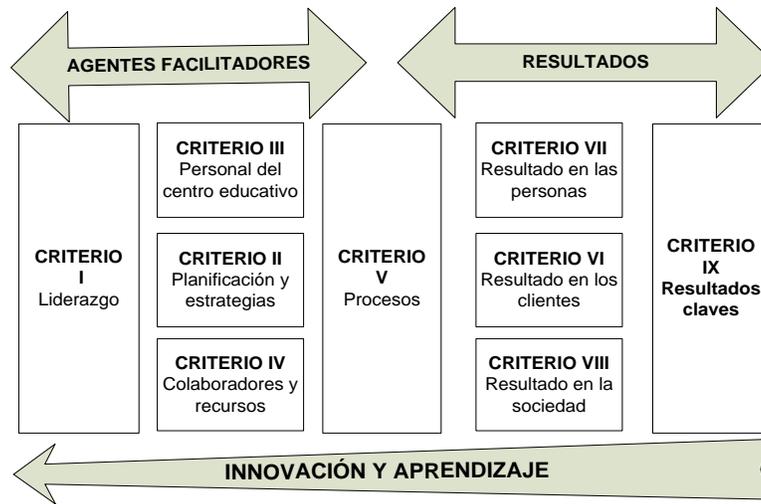
Cuatro se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores. (López Cubino, 2002).

3.7.1. Criterios y subcriterios del bloque de los agentes facilitadores

Los agentes (criterio 1 al 5) Fig. 3, son aspectos del sistema de gestión de la organización, son las causas de los resultados. (López Cubino, 2002).

Criterios del modelo EFQM

Figura 5. Criterios del modelo EFQM



Fuente: Esquema del Modelo, flechas indican sentido dinámico., (Modelo EFQM Nilda, 2005)

3.7.1.1. Criterios y subcriterios del bloque de los agentes facilitadores

Los agentes (criterio 1 al 5) Fig. 5 son aspectos del sistema de gestión de la organización, son las causas de los resultados. (López Cubino, 2002)

3.7.1.2 Liderazgo

Comportamiento y la actuación de equipo directivo y del resto de los responsables guiando el centro educativo hacia la mejora continua

Los subcriterios del liderazgo son:

- **1a.** Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo y de los otros responsables y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

- **1b.** Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.
- **1c.** Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la administración educativa.
- **1d.** Reconocimiento y valoración por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

3.7.1.3. Planificación y estrategia

Se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que estos se formulan e integran en los proyectos institucionales. Refleja cómo en la planificación y estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios de planificación y estrategia son:

- **2a.** La planificación y la estrategia del centro educativo se basa en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal administrativo y servicios.
- **2b.** La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus

resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

- **2c.** La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.
- **2d.** La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.
- **2e.** La planificación y estrategia se comunican e implantan.

3.7.1.4. Personal del Centro Educativo

Se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como el equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos, considera al personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él y la autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que este se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios del personal del centro educativo son:

- **3a.** Planificación, gestión y mejora del personal.

- **3b.** Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la identificación de la capacidad de las personas en el centro.
- **3c.** Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.
- **3d.** Comunicación efectiva entre el personal del centro.
- **3e.** Reconocimiento y atención al personal del centro.

3.7.1.5. Colaboradores y recursos

Se refiere a al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia en el centro; en el que la autoevaluación deberá mostrar si el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Los colaboradores externos son: Ministerio de Educación, Supervisión Educativa, programas educativos, ONG'S, padres de familia, alumnos. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios de colaboradores y recursos son:

- **4a.** Gestión de las colaboraciones externas.
- **4b.** Gestión de los recursos económicos.

- **4c.** Gestión de los edificios, instalaciones y equipamiento.
- **4d.** Gestión de la tecnología.
- **4e.** Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

3.7.1.6. Procesos

Es el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo. Alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores. En el centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios para los procesos son:

- **5a.** Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.
- **5b.** Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados.
- **5c.** Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

3.7.2. Criterios y subcriterios del bloque de los resultados

Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores. Figura 5

3.7.2.1. Resultados en los usuarios del servicio educativo

Se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo, siendo este todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos, el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro educativo de sus fines, objetivos y valores, así como las medidas internas que muestran los resultados del centro, y por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios. (López Cubino, 2002).

Los subcriterios de los resultados en los usuarios del servicio educativo son:

- **6a.** Medidas de percepción: Se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro y se obtienen entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos...) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

- **6b.** Indicadores de rendimiento: son las medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El Centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de padres y alumnos.

3.7.2.2. Resultados en el personal:

Se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra. Es el grado en que se da la adecuada respuesta a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en la organización. Esta atención integra campos como el ambiente laboral, la formación continua, la salud o la seguridad.

Los subcriterios de los resultados en el personal son:

- **7a.** Medidas de percepción: motivación y satisfacción
- **7b.** Indicadores de rendimiento: logros, motivación, satisfacción y servicios

3.7.2.3. Resultados en el entorno del centro educativo:

Se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular. Medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios de los resultados en el entorno del centro educativo son:

- **8a.** Medidas de percepción: por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

- **8b.** Indicadores de rendimiento: son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro.

3.7.2.4. Resultado clave del centro educativo:

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone. Los resultados del centro educativo en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno.

En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro. Son por tanto los resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito mismo. (López Cubino, 2002)

Los subcriterios del resultado clave del centro educativo son:

- **9a.** Resultados clave del rendimiento del centro educativo:
 - Resultado de los procesos clave
 - Resultado de la gestión del equipo directivo
 - Resultados en la planificación y estrategia
 - Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones

- **9b.** Indicadores clave del rendimiento del centro:
 - Procesos clave
 - Clima escolar
 - Proceso de enseñanza– aprendizaje
 - Evaluación de los alumnos
 - Orientación y tutoría
 - Gestión del equipo directivo
 - Consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo
 - Gestión de los recursos y de las colaboraciones (López Cubino, 2002).

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente en el centro educativo

El centro educativo “Snorker´S”, es una institución educativa ubicada en la 2ª calle 2-99 de la zona 1, del municipio de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala, atiende a una población escolar en los niveles de preprimaria y primaria completa en jornada matutina, el número telefónico es el 6631-7282 y su correo electrónico: centroeducativosnorker@hotmail.com.

Representante de la titularidad, Ingeniero Industrial Rodolfo Mauricio Pirir Mancur.

Directora Técnica y Administrativa del Nivel Preprimario: MEPP, Aura Villegas Rojas.

Directora Técnica y Administrativa del Nivel Primario: MEPU Perla Yolanda Resinos García.

Según resoluciones: DDEGS/361-2012/STP/C.D. de fecha 4/05/2012 y DDEGS/789-2013/STP/A.S.E. de fecha 2/12/2013.

4.2. Breve descripción de las características del centro

El centro educativo SnorkerS fue creado en el año 2011 para brindar servicios educativos en los niveles preprimaria y primaria, es una institución educativa que atiende a la población escolar comprendidas en las en las etapas educación inicial, y Primaria completa integrada en la zona central del municipio de San Miguel Petapa.

El centro educativo se define como una institución firme de principios básicos que dicta el CNB, basado en competencias que demuestran la absorción de contenidos actitudinales, declarativos y procedimentales.

4.3. Misión

“Somos un centro educativo que promueve la participación de la comunidad educativa, apoya la iniciativa y facilita sus recursos para realizar actividades encaminadas a promover la educación integral de los y las estudiantes, nos preocupa la formación y actualización docente como motor de las transformaciones necesarias para suscitar una formación en armonía con su entorno familiar, social y natural, que le permite ser futuros profesionales de éxito pleno”. Tomado de PEI, SnorkerS (2010) Guatemala. Página 13.

4.4. Visión

“Ser un centro educativo que egrese estudiantes seguros de sí mismos que puedan desenvolverse adecuadamente en su hogar y en la sociedad en general. Estudiantes y profesionales productivos, competentes, eficientes, con actitud de servicio, solidaridad y responsabilidad, capaces de enfrentar los desafíos de un mundo globalizado. Que proyecten con brillo al colegio Snorker’s, destacando en los lugares que decidan continuar sus estudios de niveles superiores, como una institución educativa líder a nivel regional, reconocida por la eficiencia y la calidad de sus servicios, en los aspectos científico, humanístico tecnológico y deportivo, enfatizando valores así como la excelencia académica” Tomado de PEI, SnorkerS (2010) Guatemala. Página 13.

4.5. Objetivos

Aplicar sistemáticamente los planes y programas del Ministerio de Educación. Promover la sólida formación humanística, técnica y científica como base fundamental para la plena realización personal, el trabajo productivo y el desarrollo del municipio.

Ofrecer recursos educativos modernos e innovadores a profesores y estudiantes, involucrándose con la comunidad para promover la cultura los valores, el intelecto y el trabajo comunitario.

Infundir el respeto y la práctica de los Derechos Humanos, la solidaridad, el pluralismo inherente a la vida en democracia y la cultura de paz.

4.6. Situación general del centro

El centro educativo es una Institución privada que brinda servicios educativos con la finalidad de egresar estudiantes seguros de sí mismos, que puedan desenvolverse adecuadamente, en su hogar y en la sociedad en general, siendo productivos, competentes eficientes, con actitud de servicio, solidaridad y responsabilidad.

Su proyección es con énfasis de calidad, y liderazgo a nivel regional y que sea reconocida por eficiencia y la calidad de sus servicios. Sin embargo existen ciertos indicadores que atentan con la proyección al dejar por un lado la misión y visión que promueve la participación de la comunidad educativa. Estas debilidades si no se fortalecen a tiempo debilitarán cada política y la calidad del servicio que promueve.

4.6.1. Áreas específicas

Nivel académico, cada docente y personal administrativo contratado dentro de la institución posee una especialización adecuada en el área que desarrolla pero, se necesitan fortalecer la formación y actualización administrativa y docente que es el motor de las transformaciones curriculares y de desarrollo.

4.6.2. Convivencia integral del alumnado

Actualmente el establecimiento cuenta con una población aceptable desde el nivel preprimario y primario, con programas integrales que se rigen por valores y principios generales que regulan y establecen el quehacer diario en los salones y las actividades extra-aula, la institución promueve actividades y espacios de convivencia entre alumnos, padres y docentes.

4.6.3 Fracaso escolar

La institución proyecta actividades motivaciones de aprendizaje para evitar el ausentismo o repitencia.

4.6.4 Interacción del centro educativo con su entorno

El establecimiento promueve actividades deportivas y culturales de convivencia con otros centros educativos del sector, más no amplía su cobertura fuera del mismo u otras instituciones de otros lugares.

4.6.5 Participación de las familias:

El establecimiento genera espacios y mecanismos de diálogo y convivencia entre padres y madres de familia, cuerpo docente y administrativo con los estudiantes.

4.6.6 Equipamiento

El establecimiento cuenta con la infraestructura adecuada para cubrir las necesidades de ambos niveles educativos, el mobiliario se encuentra en buen estado y adecuado a la edad de cada nivel, así mismo con los servicios prioritarios como agua potable, energía eléctrica, Cuenta a la vez con ambientes y recursos didácticos que promueven el interés por el aprendizaje, como también procesos tecnológicos.

4.6.7 Instalaciones

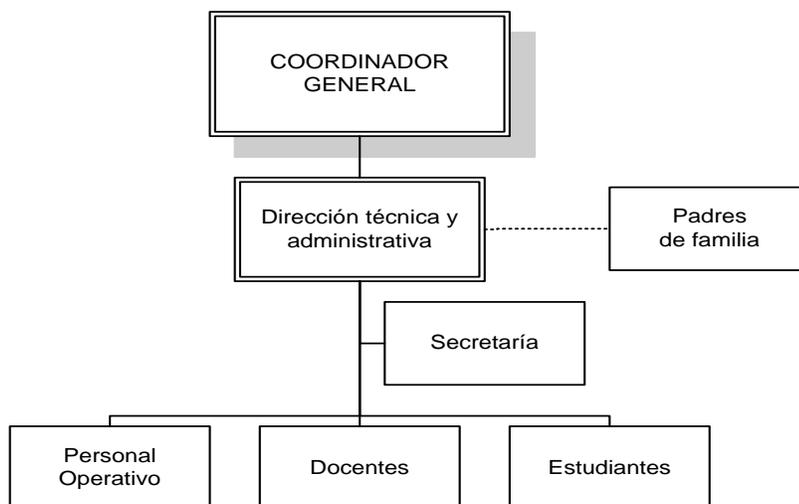
El establecimiento cuenta con amplias instalaciones desde salones de clases, laboratorio de computación, servicios adecuados para cada nivel. Oficinas administrativas, recepción de padres, cafetería, bodega, y ambientes de recreación para juego y cancha polideportiva.

4.7 Estructura organizacional

Se diseña una estructura, y se formaliza a través de un organigrama y un Manual de Funciones, dando una visión global y al mismo tiempo las funciones que deben realizar los miembros de la Institución. Figura

6

Figura 6. Estructura organizacional del centro educativo



Fuente: elaboración propia.

4.7.1. Dirección técnica y administrativa

El Director es la autoridad unipersonal máxima de la institución, quien ejerce su autoridad, tanto técnica como legal sobre el todo el personal de su institución. Figura 6. Algunas de sus funciones son:

- Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades tanto administrativas como docentes a realizarse durante el ciclo escolar.
- Ejercer una función especial que es la verificación de que se cumpla por parte de todo el personal a su cargo con los objetivos trazados para lograr las metas.
- Asumir en conjunto con el personal que labora en la institución la responsabilidad de que el proceso de enseñanza –aprendizaje se realice

en el marco de los principios y fines de la educación y cumpliendo con la visión y misión del establecimiento.

- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- Representar al Centro Educativo en todos aquellos actos oficiales y extraoficiales que son de su competencia.
- Propiciar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promover acciones de actualización, capacitación y profesionalización técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal que labora en el centro educativo.

4.7.2. Secretaria

Depende directamente del director, no ejerce autoridad sobre ningún miembro de la institución a no ser que así se lo deleguen. . Figura 6. Algunas de sus funciones son:

- Atender con prontitud y cortesía a todas las personas que realicen gestiones relacionadas con su cargo.
- Mantener el orden y resguardo los expedientes de los estudiantes inscritos.
- Entregar por conocimiento los expedientes de estudio de los alumnos que se retiran del establecimiento por cualquier motivo.
- Elaborar cuadros finales y certificados.

4.7.3. Docentes

Es quien se dedica a la enseñanza con carácter general, especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura disciplina académica. Así también su labor consiste en facilitar el aprendizaje para que el alumno lo alcance de la mejor manera posible. . Figura 6. Algunas de sus funciones son:

- Desarrollar su labor docente de acuerdo con los planes y programas establecidos en el centro educativo.
- Cumplir con los reglamentos y manuales del centro educativo.
- Identificarse con visión, misión y valores del centro educativo.
- Acatar órdenes emanadas de las autoridades educativas.
- Cumplir eficientemente con las comisiones de trabajo que se le designen.
- Vestir adecuadamente, utilizando uniforme estipulado.
- Cumplir con la labor formativa e informativa en su trabajo docente.
- Actuar con justicia y ética profesional.
- Velar por el buen rendimiento de sus estudiantes.
- Mantener una comunicación clara, directa y profesional con sus compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.

4.7.4. Estudiantes

Son los que constituyen el centro del proceso educativo. .Véase figura 6. Se les percibe como los sujetos y agentes activos en su propia formación. Algunas de sus funciones son:

- Respetar a las autoridades que laboran en el establecimiento
- Asistir puntualmente debidamente uniformado a sus clases regulares.
- Permanecer en orden dentro de su aula de clases

- Cumplir con las tareas asignadas
- Participar en las actividades académicas, cívicas, deportivas y sociales programadas dentro y fuera del establecimiento.
- Guardar el comportamiento necesario dentro del establecimiento y con sus compañeros.
- No agredir físicamente o de palabra a ningún compañero u otra persona.
- No manchar escritorios ni paredes.

4.7.5. Padres de familia

Son los primeros educadores y están directamente involucrados con la educación de sus hijos e hijas. Apoyan a los docentes en la tarea de educar. .

Figura 6. Algunas de sus funciones son:

- Asistir a reuniones del establecimiento cuando le sea requerido
- Colaborar en la organización de algunas actividades del establecimiento.
- Ayudar para el buen comportamiento de sus hijos dentro y fuera del establecimiento.
- Aportar ideas y sugerencias para la realización de actividades dentro del establecimiento.
- Participar en diversas actividades

4.7.6. Personal operativo

Depende directamente del director, y todo el personal docente en forma indirecta a quien debe respetar, es su responsabilidad mantener limpia y aseada la Institución. . Véase figura 6. Algunas de sus funciones son:

- Vestir en forma apropiada para el trabajo que desempeñe
- Mantener relaciones respetuosas con el personal y alumnado
- Colaborar con las actividades del plantel cuando sea requerido
- Colaborar con mantener en buenas condiciones el edificio y mobiliario.
- Mantener debidamente limpio todas las áreas del edificio.
- Llevar correspondencia u otro documento cuando le sea requerido.

4.8. Elementos del servicio al cliente

Son los que determinan el éxito del centro educativo. Véase Figura 7

4.8.1. Elementos materiales

Son los soportes básicos sobre los que cuentan los demás. Espacios y recursos.

4.8.2. Elementos personales

Son los más importantes. Es el capital humano. Alumnado, profesorado, personal, familias.

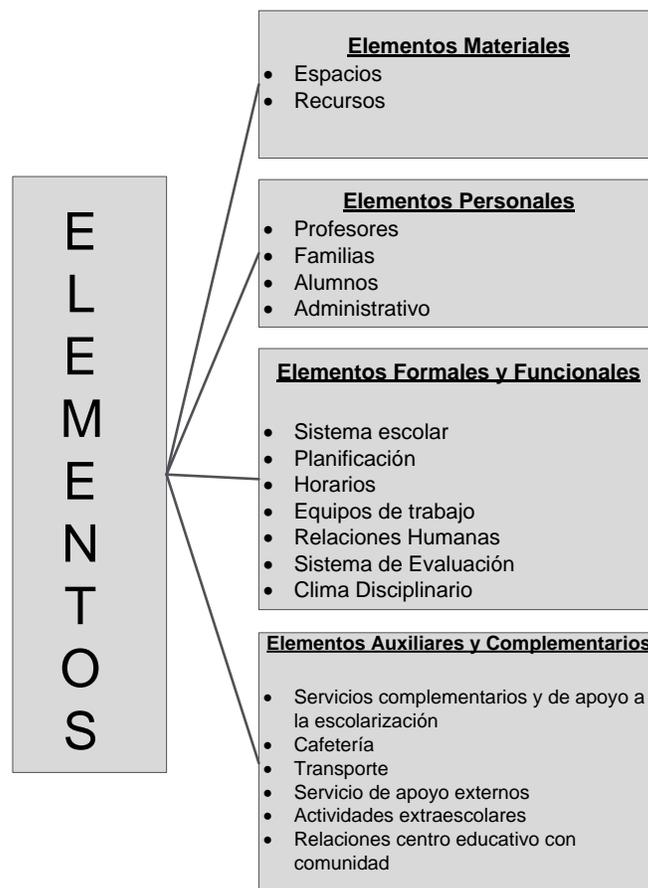
4.8.3. Elementos formales y funcionales

Son factores que marcan las pautas y regulan las actuaciones. Proporcionan el marco idóneo de trabajo. Sistema escolar, clima, horario, evaluaciones, relaciones.

4.8.4. Elementos auxiliares y complementarios

Contribuyen a un mejor desarrollo de los anteriores y los complementan desde instancias externas. Actividades extraescolares, servicios complementarios de apoyo a la escolarización, relaciones centro- comunidad.

Figura No. 7. **Elementos del servicio al cliente del centro educativo**



Fuente: elaboración propia.

4.9. Descripción de los procesos

Los procesos son el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido para el cliente. Figura 8 (Hernández, 2007).

4.9.1 Procesos estratégicos

Son procesos que determinan directrices para el funcionamiento del centro educativo. Casi siempre sus elementos de entrada son información sobre el entorno, recursos, etc. Y su producto final son los planes operativos o de gestión. (Portero Ortiz).

4.9.2 Procesos clave

Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Se suelen caracterizar por ser los que más valor añade al cliente. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente. (Hernández, 2007).

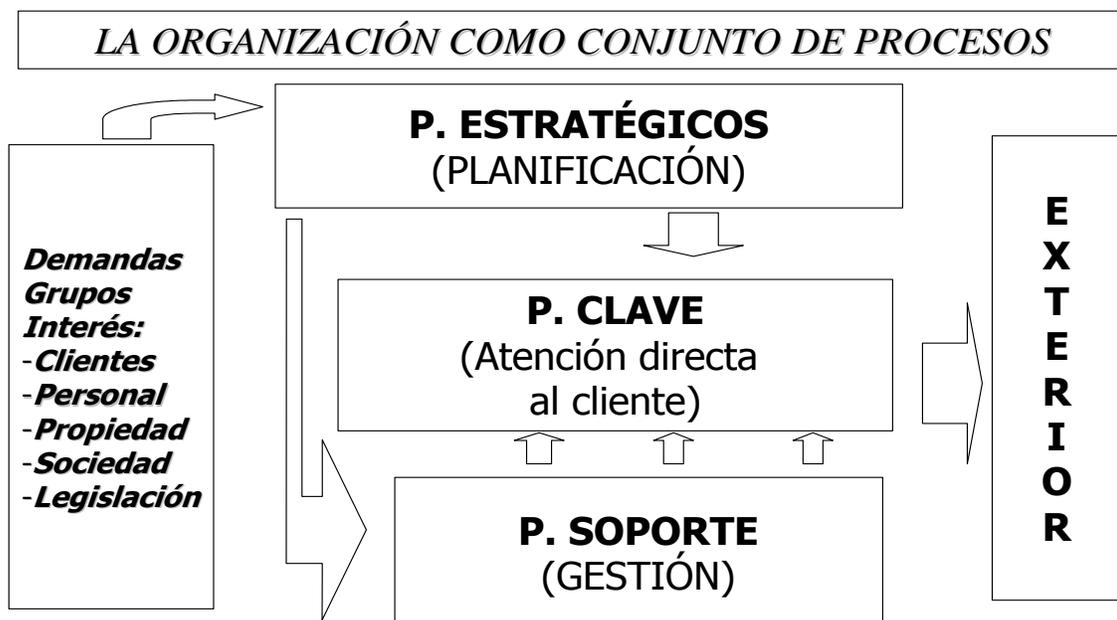
4.9.3 Procesos de soporte

Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con la mayor eficacia y eficiencia. (Hernández, 2007).

4.10 Mapa de procesos del centro educativo:

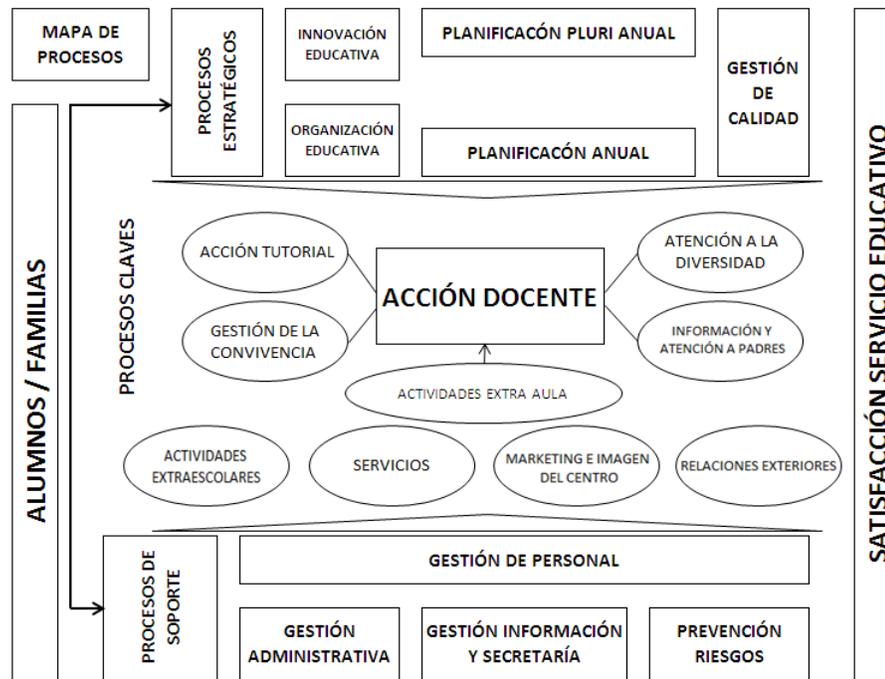
El Mapa de Procesos es la estructura mediante la cual el establecimiento expresa su gestión. (Portero Ortiz). Véase figura 8y 9.

Figura 8 Organización como conjunto de procesos



Fuente: Herramientas para la mejora de centros educativos, Manuel Portero.

Figura 9. Descripción del Mapa de procesos del centro educativo



Fuente: elaboración propia, basado en (Edugés, 2006).

4.10.1. Catálogo de procesos

Es la definición completa de todos los procesos incluidos en los diferentes procesos estratégicos, clave y soporte indicados en el mapa. El siguiente catálogo de procesos, tablas I, II y III, como un mayor nivel de concreción de la información reflejada. (Edugés, 2006).

4.10.1.1 Procesos estratégicos

Son procesos que determinan directrices para el funcionamiento del centro educativo. Casi siempre sus elementos de entrada son información sobre el entorno,

recursos, etc. Y su producto final son los planes operativos o de gestión. (Portero Ortiz).

Tabla I. **Procesos estratégicos**

PROCESOS ESTRATÉGICOS (PE)	
PE.01	PLANIFICACIÓN PLURIANUAL
	01.1 Plan de Convivencia
	01.2 Proyecto Educativo
	01.3 Plan de Orientación
	01.4 Reglamento Interno del Establecimiento
	01.5 Plan de acción de Proceso de Mejoramiento
	01.6 Plan de Atención a la Diversidad
	01.7 Plan de Lectura
PE.02	PLANIFICACIÓN ANUAL
	02.1 Programación general anual y Memoria de labores
	02.2 Organización del Centro
	02.3 Programación de Proceso de Mejoramiento
PE.03	02.4 Programaciones didácticas
	ORGANIZACIÓN DE CADA NIVEL
	03.1 Distribución de asignaturas, aulas y grupos
	03.2 Elaboración de horarios
	03.3 Elaboración de calendarios de actividades y reuniones
03.4 Organización de Comisiones de trabajo	
PE.04	INNOVACIÓN EDUCATIVA
	04.1 Desarrollo de nuevos Proyectos
PE.05	04.2 Planificación y aplicación de Comisiones de trabajo
	GESTIÓN DE LA CALIDAD
	05.1 Planificación de objetivos (Plan de Mejora)
	05.2 Desarrollo de objetivos (Grupos de Mejora)
	05.3 Seguimiento y medición de procesos
	05.4 Evaluación del Sistema
	05.5 Revisión por Dirección
	05.6 Acciones correctivas y preventivas
	05.7 Gestión de incidencias/no conformidades
	05.8 Auditorías Internas
05.9 Satisfacción de Cliente (Reclamos y Encuestas)	
05.10 Grupo Coordinador de Calidad	

Fuente: (Edugés, 2006).

4.10.1.2 Procesos clave

Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden al cliente. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente. (Hernández, 2007).

Tabla II. **Procesos claves**

PROCESOS CLAVE (PC)	
PC.01	ACCIÓN TUTORIAL Y SEGUIMIENTO DE ALUMNOS
	01.1 Actividades de Tutorías 01.2 Informe individualizado del alumno 01.3 Evaluación psicopedagógica 01.4 Orientación de alumnos 01.5 Recepción de alumnos
PC.02	INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A PADRES Y FAMILIAS
	02.1 Reuniones con padres de familia 02.2 Circulares informativas 02.3 Entrevistas personales 02.4 Orientación de Padres 02.5 Escuela de Padres 02.6 Actividades conjuntas (culturales, recreativas)
PC.03	ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD
	03.1 Detección, atención y seguimiento de necesidades educativas especiales 03.2 Atención a las dificultades de aprendizaje
PC.04	ACCIÓN DOCENTE
	04.1 Programaciones de aula 04.2 Actividades docentes fuera del aula 04.3 Coordinación vertical y horizontal 04.4 Metodología 04.5 Evaluación académica
PC.05	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES
	05.1 Planificación e información 05.2 Organización y seguimiento de las actividades
PC.06	GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA
	06.1 Normas de convivencia 06.2 Prevención de conflictos 06.3 Comisión de convivencia
PC.07	RELACIONES EXTERIORES
	07.1 Relaciones con otros centros educativos 07.2 Antiguos alumnos 07.3 Actividades Cívicas, culturales del país
PC.08	SERVICIOS
	07.1 Cafetería 07.2 Recreos 07.3 Biblioteca 07.4 Transporte escolar 07.5 Gestión de accidentes
PC.09	MARKETING E IMAGEN DEL CENTRO
	09.1 Decoración y ambientación 09.2 Uniforme 09.3 Material informativo y comunicaciones 09.4 Atención al Público

Fuente: (Edugés, 2006).

4.10.1.3 Procesos soporte

Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con la mayor eficacia y eficiencia. (Hernández, 2007)

Tabla III. **Procesos de soporte**

PROCESOS SOPORTE (PS)	
PS.01	GESTIÓN DE PERSONAL
	01.1 Planificación y selección de personal
	01.2 Competencia y sensibilización del personal
	01.3 Atención a nuevos docentes
	01.4 Formación del personal
	01.5 Clima y ambiente de trabajo
	01.6 Motivación y Reconocimiento
	01.7 Comunicación
	01.8 Gestión de reemplazos y sustituciones
PS.02	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SECRETARÍA
	02.1 Gestión de la Estructura de documentos
	02.2 Recolección y difusión de información externa
PS.03	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	03.1 Gestión de mantenimiento de infraestructura
	03.2 Limpieza
	03.3 Obras nuevas y mejoras
	03.4 Gestión de cobros
	03.5 Presupuesto anual
	03.6 Contabilidad
PS.04	PREVENCIÓN DE RIESGOS
	04.1 Plan de prevención
	04.2 Seguridad e higiene

Fuente (Edugés, 2006).

4.11 Análisis de factibilidad mediante el Método DAFO

Como lo muestra la tabla IV. El DAFO es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la

organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. (Peláez, 2009).

Tabla IV. Análisis de factibilidad

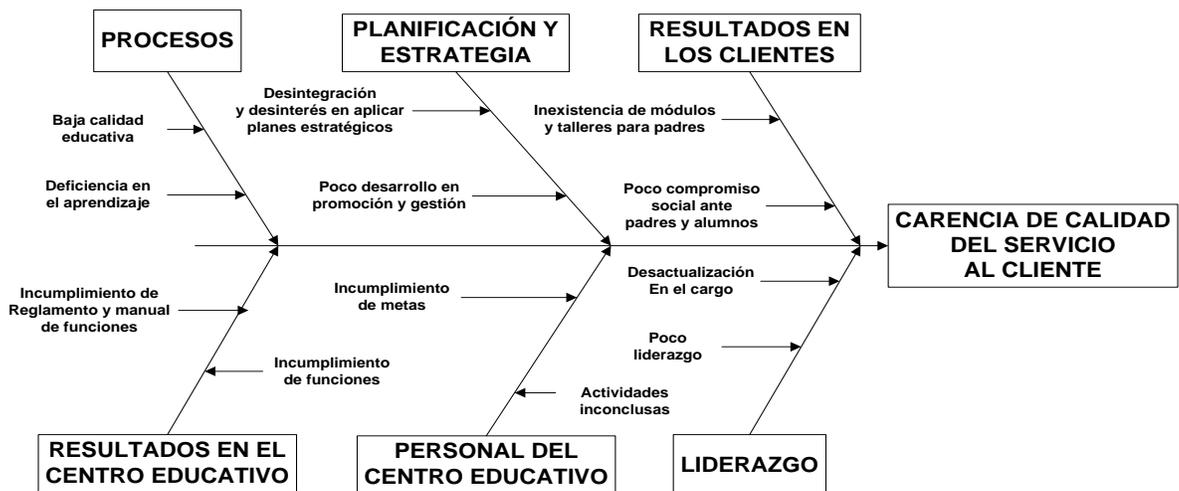
MISIÓN	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
Somos un centro educativo que promueve la participación de las comunidad educativa, apoya iniciativa y facilita sus recursos para realizar actividades encaminadas a promover la educación integral de los y las estudiantes, nos preocupa la formación y actualización docente como motor de las transformaciones necesarias para suscitar una formación en armonía con su entorno familiar, social y natural, que le permite ser futuros profesionales de éxito pleno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada 2. Importantes recursos financieros 3. Personal docente joven y motivado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca integración entre educadores por falta de liderazgo y conciencia de trabajo en equipo 2. Falta de procesos técnicos y administrativos de calidad 3. Falta de compromiso de los padres de familia y desconocimiento de la labor del Centro educativo
VISION		
Ser un centro educativo que egrese estudiantes seguros de sí mismos que puedan desenvolverse adecuadamente en su hogar y en la sociedad en general. Estudiantes y profesionales productivos, competentes, eficientes, con actitud de servicio, solidaridad y responsabilidad, capaces de enfrentar los desafíos de un mundo globalizado. Que proyecten con brillo al Colegio Snorker's, destacando en los lugares que decidan continuar sus estudios de niveles superiores, como una institución educativa líder a nivel regional, reconocida por la eficiencia y la calidad de sus servicios, en los aspectos científico, humanístico tecnológico y deportivo, enfatizando valores así como la excelencia académica		
LISTA DE OPORTUNIDADES	F-O (MAXI-MAXI).....	D-O (MINI-MAXI)...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo. 2. Financiamiento basado en objetivos. 3. Proyección del Centro educativo. 4. Necesidad de formación continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar constantemente el programa de mejoramiento de la planta física y los recursos de aprendizaje. 2. Verificar el cumplimiento de los procesos docentes y administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacer plenamente la demanda de servicios que plantean los padres de familia, los educandos y atender progresivamente sus necesidades educativas en todas las modalidades, ciclos y del sistema.
LISTA DE AMENAZAS	F-A (MAXI-MINI)....	D-A (MINI-MINI)...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de personal clave. 2. Alta competencia de otros Centros educativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la actualización docente 2. Revisar e incrementar los programas dirigidos a la formación y mejoramiento del personal docente, otorgamiento de estímulos y apoyo que promueva su bienestar y participen en el eficaz desempeño de sus tareas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la autoevaluación docente y administrativa a través de capacitaciones. 2. Definición de funciones en el manual de convivencia y propiciar actividades que generen gusto en su participación.

. Fuente: (Peláez, 2009) elaboración propia con base a fuentes diversas.

El diagrama de causa efecto de Ishikawa, o diagrama de espina de pescado, como se observa en la figura No. 10, ideado por Kaoru Ishikawa, fue aplicado por primera vez (en todos sus procesos) por la Kawasaki Iron Fukiai Works, en 1952. De las siete herramientas básicas de la calidad, es la única de naturaleza no estadística. (Cultura, 2002)

En su base está la idea de que un problema puede estar provocado por numerosas causas, contrarrestando la tendencia a considerar una sola de ellas. (Cultura, 2002)

Figura 10. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

Con base a los resultados del centro educativo realizados por medio de diagnóstico situacional.

4.12 Datos del perfil de centro educativo

Es el resultado de los nueve criterios para orientar los planes de mejora.

Tabla V. **Perfil del centro educativo**

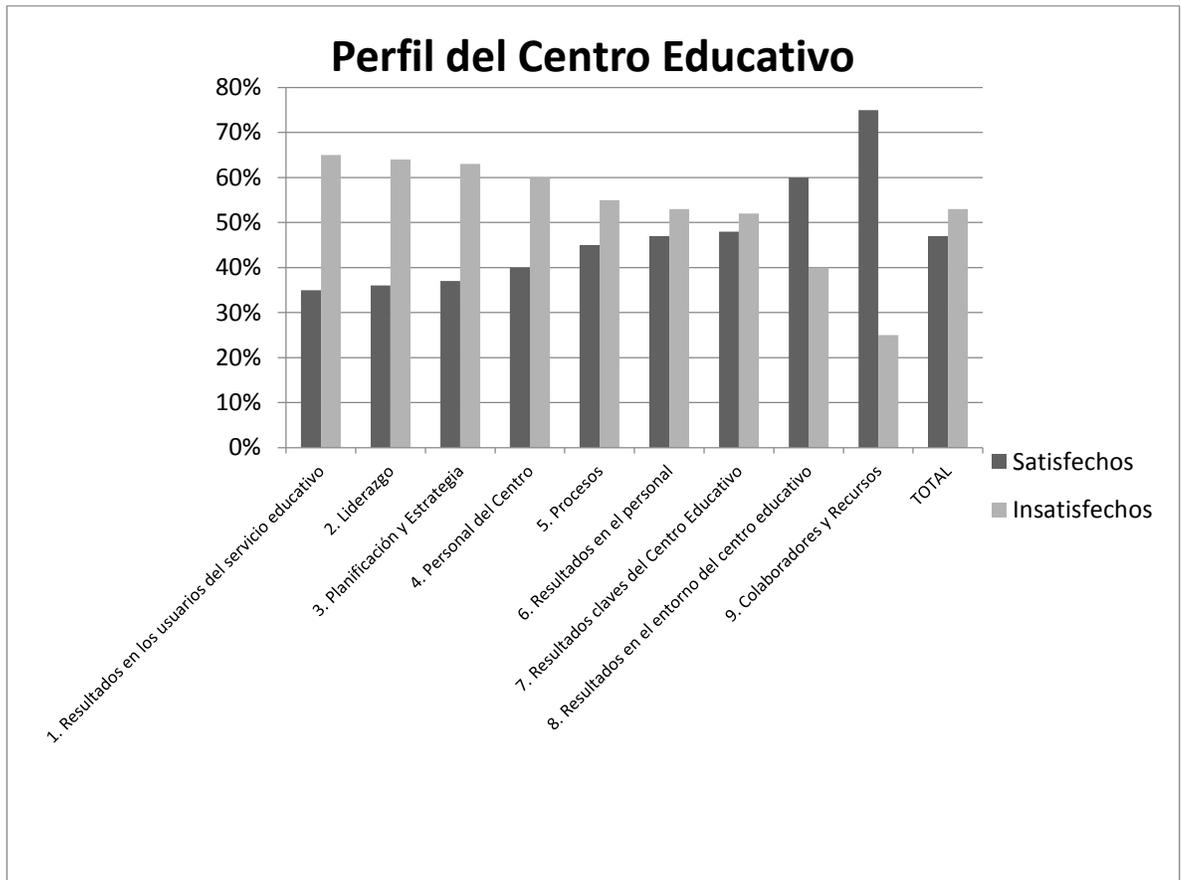
Perfil del Centro Educativo		
Criterios	Valoración Media %	
	Satisfechos	Insatisfechos
1. Resultados en los usuarios del servicio educativo	35%	65%
2. Liderazgo	36%	64%
3. Planificación y Estrategia	37%	63%
4. Personal del Centro	40%	60%
5. Procesos	45%	55%
6. Resultados en el personal	47%	53%
7. Resultados claves del Centro Educativo	48%	52%
8. Resultados en el entorno del centro educativo	60%	40%
9. Colaboradores y Recursos	75%	25%
TOTAL	47%	53%

Fuente: .Herramienta Perfil Versión V.4.0 EFQM 2003 (Mediano, 2005).

4.13 Perfil del Centro Educativo

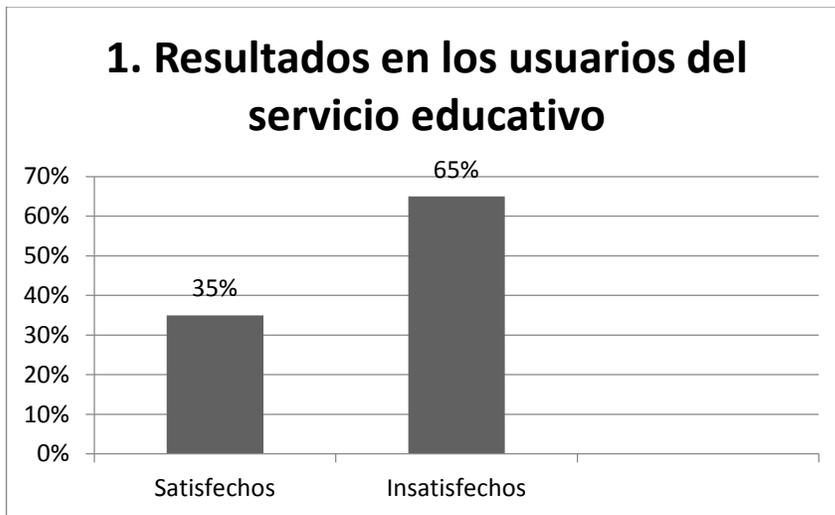
Permite visualizar los resultados de la autoevaluación mediante una serie de gráficas.

Figura 11 Perfil del Centro Educativo



Fuente: Diagrama de barras de la Herramienta Perfil V.4.0 (Club Gestión de Calidad).

4.13.1. Criterio 1 Perfil del centro educativo



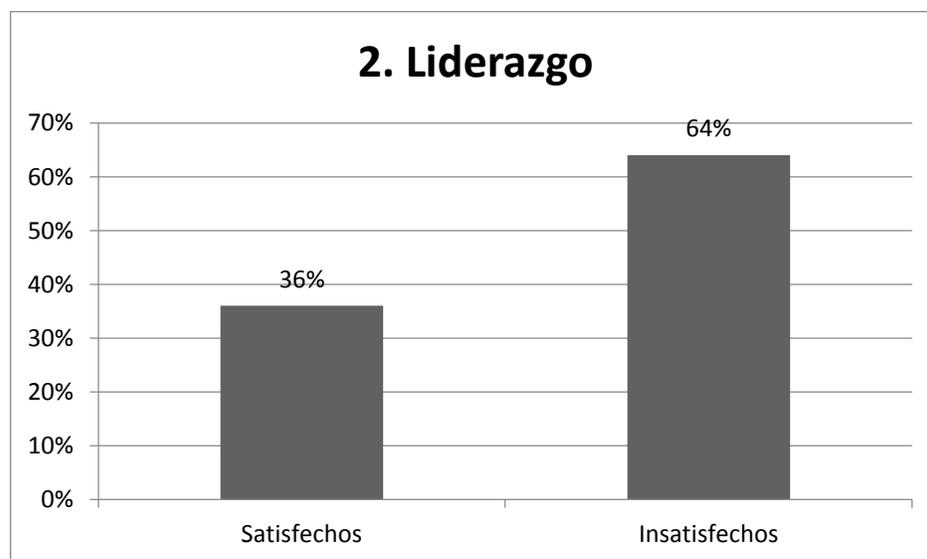
Fuente: elaboración propia.

Resultados en los usuarios del servicio educativo:

El resultado de la muestra obtenida de padres de familia, establece con un porcentaje del 35 % están satisfechos de las medidas de percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro educativo.

Y un 65 % indica insatisfacción del servicio en los usuarios, por padres de familia y alumnos,

4.13.2 . Criterio 2, Perfil del centro educativo



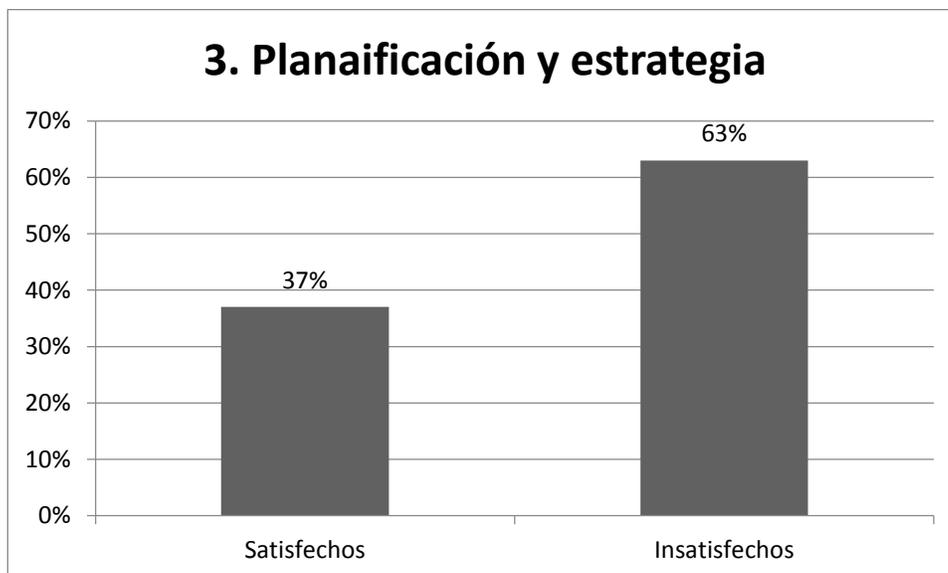
Fuente: elaboración propia.

Liderazgo:

Un 36 % de la muestra de docentes, indica que el Equipo directivo del Centro educativo ejerce liderazgo, iniciativa y actualización en el cumplimiento de sus funciones.

Mientras que un 64 % de la muestra de docentes indica que el Equipo directivo del Centro educativo no ejerce liderazgo, carece de iniciativa y actualización en el cumplimiento de las funciones.

4.13.3 .Criterio 3, Perfil del centro educativo



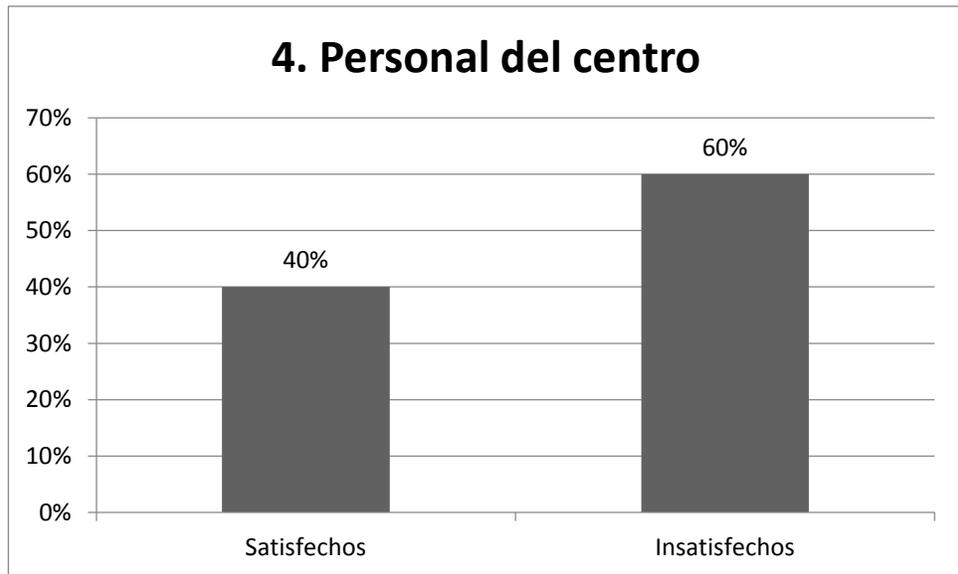
Fuente: elaboración propia.

Planificación y estrategia:

La muestra indica que un 37 % de los docentes se encuentran satisfechos con el equipo directivo de cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y el potencial de las personas que lo componen.

Mientras que un 63 % de los docentes se encuentran insatisfechos con el equipo directivo de cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y el potencial de las personas que lo componen.

4.13.4 .Criterio 4, Perfil del centro educativo



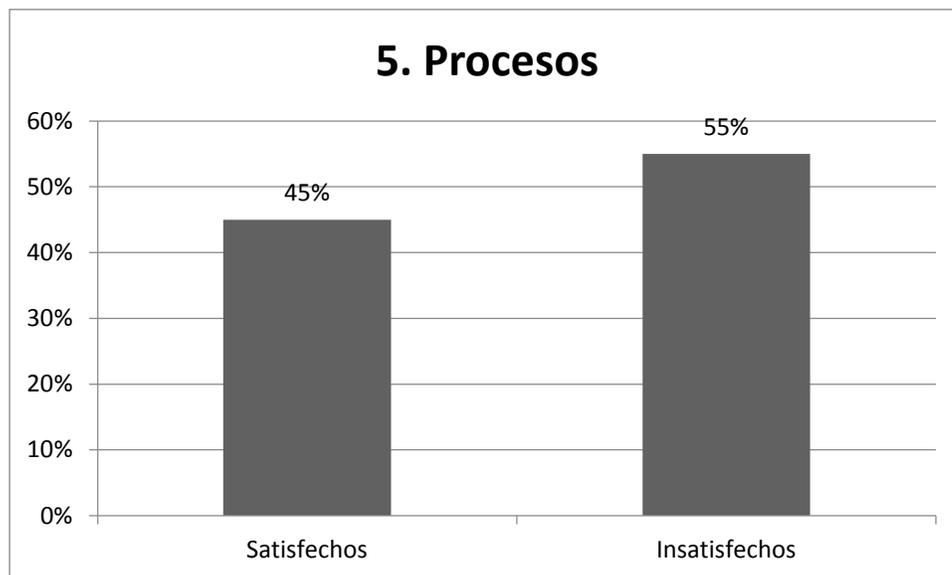
Fuente: elaboración propia.

Personal del centro:

La muestra indica que un 40 % que los docentes son profesionales capacitados en su área de especialización, por lo que los padres de familia se encuentran satisfechos.

Mientras que un 60 % de la muestra indica que los docentes no son profesionales, por lo que se encuentra insatisfechos con la preparación académica y actualización de los docentes.

4.13.5 . Criterio 5. Perfil del centro educativo



Fuente: elaboración propia.

Procesos:

Un 45 % de la muestra en la encuesta a docentes indica que están satisfechos con la disponibilidad del equipo directivo en crear políticas de desarrollo que vayan enfocadas en los objetivos y políticas de la institución.

Un 55 % de la muestra en la encuesta a docentes indican que no existe la disponibilidad de crear políticas de desarrollo que vayan enfocadas en los objetivos y políticas de la institución, por lo que se encuentran insatisfechos.

4.13.6 .Criterio 6, Perfil del centro educativo



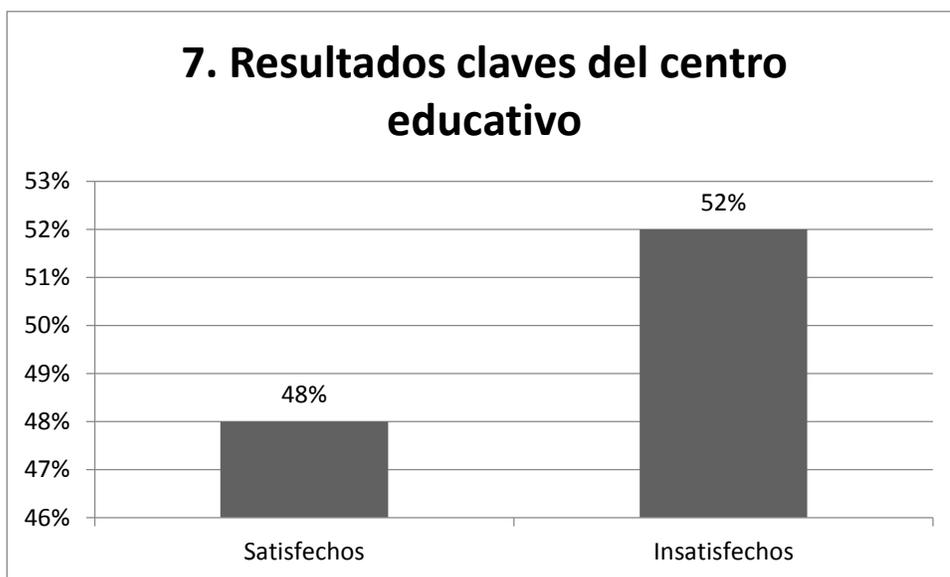
Fuente: elaboración propia.

Resultados en el personal:

Un 47 % de los docentes encuestados demuestran su satisfacción ya que los indicadores de rendimiento como lo son: los logros, la motivación, la satisfacción y los servicios que ayudan a establecer una relación con otras instituciones son eficaces.

Un 60 % de los docentes encuestados establecen que los indicadores de rendimiento como lo son: los logros, la motivación, la satisfacción y los servicios que ayudan a establecer una relación con otras instituciones son completamente insatisfactorios.

4.13.7 .Criterio 7, Perfil del centro educativo



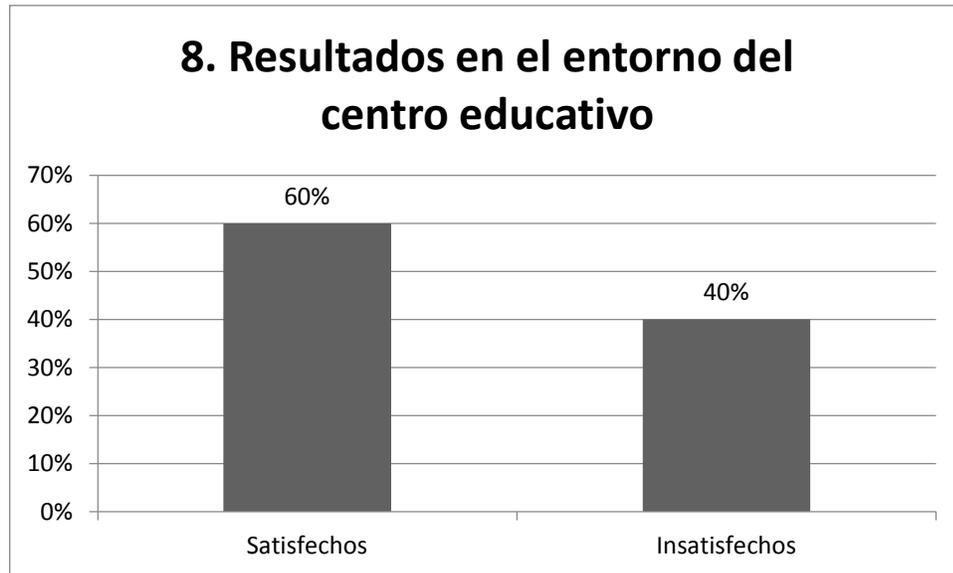
Fuente: elaboración propia.

5.5.7.1 Resultado clave del centro educativo

Un 48 % de la muestra obtenida de Padres de familia, indica que los resultados de la gestión del equipo directivo, planificación y estrategia de los recursos y colaboraciones y consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo son satisfactorios.

Mientras que un 52 % de la muestra obtenida de Padres de familia, indica que los resultados de la gestión del equipo directivo, planificación y estrategia de los recursos y colaboraciones y consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo son insatisfactorios.

4.13.8 . Criterio 8, Perfil del centro educativo



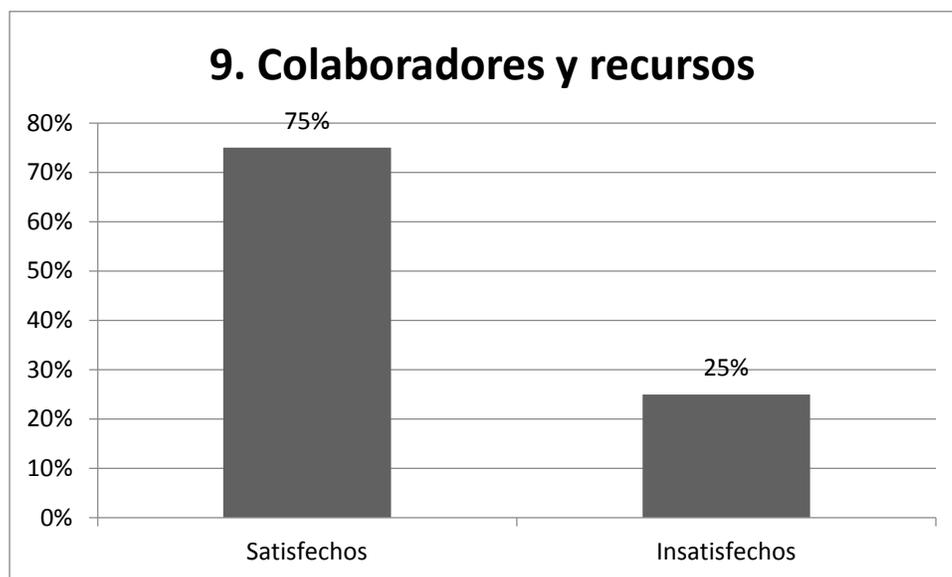
Fuente: elaboración propia.

Resultados en el entorno del centro educativo:

Un 60 % de la muestra obtenida de padres de familia indica que su satisfacción en los logros y eficacia del centro educativo a la hora de cubrir las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Mientras que un 40 % de la muestra obtenida de padres de familia indica la insatisfacción en los logros y eficacia del centro educativo a la hora de cubrir las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

4.13.9 Criterio 9 , Perfil del centro educativo



Fuente: elaboración propia.

Colaboradores y recursos:

Un 75 % de los docentes se encuentran satisfechos de la forma en que el Equipo Directivo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia del centro educativo.

Un 25 % de los docentes se encuentran insatisfechos de la forma en que el Equipo Directivo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia del centro educativo.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional y encuestas a docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia, aportan información verídica y suficiente sobre los 9 criterios sobre la realidad del Centro Educativo “Snorkers”.

5.1. Análisis de factibilidad

Se requiere reforzar los espacios de aprendizaje colaborativo y de relaciones humanas, véase la tabla IV, actualizar políticas, crear medidas de prevención.

Tabla VI. Análisis técnica causa y efecto

CRITERIO	SUBCRITERIO	CAUSA	EFECTO
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6a. Medidas de percepción	Inexistencias de módulos y talleres para padres de familia	Poco compromiso social ante padres de familia y alumnos
LIDERAZGO	1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua	Desactualización en la especialidad del cargo	Poco liderazgo en el ejercicio de sus funciones administrativas
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan 2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan	Desintegración y desinterés en la aplicación de planes estratégicos	Poco desarrollo en promociones y gestión de calidad para personal docente y administrativo.
PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO	3a. Planificación, gestión y mejora del personal	Incumplimiento de metas	Actividades inconclusas, monotonía en la enseñanza, educación tradicionalista
PROCESOS	5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo	Baja calidad educativa	Deficiencias en el aprendizaje de los alumnos
RESULTADOS EN EL CENTRO EDUCATIVO	9b. Resultados clave del rendimiento del centro educativo	Incumplimiento de reglamento interno y manual de funciones del centro educativo	Incumplimiento de funciones

Fuente: elaboración propia, con base a fuentes diversas.

5.2. Criterios del modelo EFQM

Los resultados de los criterios: Resultados en los usuarios, liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, procesos, y resultados en el centro educativo, muestran insatisfacción por parte de los usuarios, por lo que se debe constituir en el centro educativo grupos de intereses, desarrollar estrategias basadas en las necesidades y expectativas actuales y futuras.

El equipo directivo debe retomar su papel ya que es el elemento que reúne a la organización que gestiona y desarrolla el potencial de cada parte del centro educativo, y actuar a través del manual de funciones y perfil de cada uno de sus miembros.

Se muestra también en las gráficas, que los colaboradores y recurso se deben visualizar, para saber con qué cuenta el centro educativo y obtener todo lo que se necesita por medio de coloraciones, tanto internas como externas, de la misma manera verificar los procedimientos y procesos para su gestión, definiendo cada uno de los objetivos propuestos en la elaboración de estrategias.

Se ve en los resultados, en torno del centro educativo, que se logra satisfacer la necesidad y expectativa de la sociedad en general y de su entorno en particular.

6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. Propuestas de mejora

De acuerdo con el análisis DAFO, véase tabla IV, surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito del centro educativo, de acuerdo al modelo EFQM. (DISERC, 2013). Véase tabla VII.

6.2. Plan de mejora

Tabla VII Plan de mejora

PLAN DE MEJORA			
Área	b. Objetivos	c. Criterio	d. Estrategia
Calidad del servicio	Satisfacer las expectativas del Padre de Familia en cuanto a la calidad del servicio en el cumplimiento de los fines, objetivos y valores que brinda el centro educativo Satisfacer las expectativas del Padre de Familia en la calidad del servicio del centro educativo, fijados por el establecimiento.	Resultados en los clientes	Promover la participación creciente y responsable de la comunidad en el fomento a la obra educativa y en el desarrollo y mejoramiento de los servicios educativos. Satisfacer plenamente la demanda de servicios que plantean los padres de familia, los educandos, en todas las modalidades, ciclos y niveles del sistema educativo.
Administrativa	Promover la calidad del servicio a través de actualizaciones tecno-administrativas donde orienten la organización sobre el desarrollo de la misión, visión y principios.	Liderazgo	Revisar e incrementar programas
Administrativa –docente	Formular los principios del Centro Educativo, el desarrollo, revisión y mejora de la Planificación y la Estrategia asumiendo la mejora continua	Políticas y Estrategias	Desarrollo de un plan estratégico
Formación y crecimiento	Fomentar la actualización docente a través de las capacitaciones por medio de las metodologías de aprendizaje	Personas	Revisar e incrementar los programas dirigidos a la formación y mejoramiento del personal docente y al otorgamiento de estímulos y apoyos que promuevan su bienestar y propicien el más eficaz desempeño de sus tareas.

Continuación de tabla VII, Plan de mejora.

Formación	Verificar el cumplimiento de los procesos docentes y administrativos de cada Nivel. Con la finalidad de promover la permanencia y calidad del servicio para garantizar el éxito.	Procesos	Mejorar la eficiencia interna del sistema de manera que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice en condiciones que permita el cumplimiento de los objetivos que persiguen los diferentes grados, ciclos, niveles y modalidades de la Educación.
Convivencia escolar	Regular la convivencia pacífica y propiciar un ambiente adecuado para la práctica educativa, buscando el bienestar de la comunidad respetando la integridad y dignidad. Responsabilizar a la comunidad Educativa para humanizar los procesos de la educación.	Resultados claves de la organización	Consolidar el buen clima de Convivencia Escolar a nivel de salón de clases y establecimiento, potenciado las mejores prácticas relacionales.

Fuente: elaboración propia.

6.3. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo tabla VIII, IX, X y XI, está conformado por el Coordinador General Ing. Rodolfo Mauricio Pirir Mancur, Directoras Técnico Administrativas del nivel pre primario y nivel primario, maestros de los diferentes niveles.

6.3.1. Equipo Directivo

Tabla VIII. Equipo directivo

No.	NOMBRE COMPLETO	CARGO
1.	Rodolfo Mauricio Pirir Mancur	Propietario/Coordinador General
2.	Aura Villegas Rojas	Directora Técnica y Administrativa Nivel Preprimario
3.	Perla Resinos	Directora Técnica y Administrativa Nivel Primario
4.	Brenda Leticia Hernández López	Secretaría

Fuente: elaboración propia.

6.3.2. Personal docente a nivel pre primario.

Tabla IX. Personal docente preprimaria

No.	NOMBRE COMPLETO	CARGO
1	Anyeli Jazmín Aguirre Ramírez	Maestra de Pre Kinder
2	Wendy Edilma Hernández	Maestra de Kinder A
3	Katherine Alejandra de la Rosa	Maestra de Kinder B
4	Katherine Paola Lima Rosa	Maestra de Preparatoria

Fuente: elaboración propia.

6.3.3. Personal docente nivel primario.

Tabla X. Personal docente primaria

No.	NOMBRE COMPLETO	CARGO
1	Erika Georama Canté	Maestra de 1º. primaria
2	Cándida Marisol López	Maestra de 2º. primaria
3	Ana Gabriela Secay Pors	Maestra de 3º. primaria
4	Leira Carlo Valladares Momotic	Maestra de 4º. primaria
5	Lucy Maricel González Velásquez	Maestra de 5º. primaria
6	Ana María Gaitán Velásquez	Maestra de 6º. primaria
7	Kevin Omar Tubac	Maestro de Educación Física
8	Nicomedes Aldana Gómez	Maestro de Formación Musical
9	Paula Geraldina Avila Sasvin	Maestra de Idioma Inglés

Fuente: elaboración propia.

6.3.4. Personal operativo

Tabla XI. Personal operativo

No.	NOMBRE COMPLETO	CARGO
1	Delfina Mancilla	Limpieza
2	Aura Marina Marroquín	Portera

Fuente: elaboración propia.

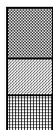
6.4. Cronograma, visión global del plan de mejora y fichas descriptivas.

En la tabla XII, se presenta la visión global del plan de mejora del centro educativo.

A	B	C	D	E										
	Acción	Propietario	Fecha de Finalización	Diagrama Gantt de acciones										
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	
1	Charlas informativa a padres de familia de los servicios que brinda el establecimiento Libro de sugerencias de Padres de Familia, para que el Centro Educativo tenga la capacidad de respuesta inmediata para resolver las demandas planteadas. Escuela para Padres de Familia y Talleres Motivacionales. Actividades Cívicas, Culturales y deportivas.	Equipo Directivo, Docentes Padres de Familia	Octubre 2014											
2	Participación en conferencias, actividades, seminarios, fomentando la mejora continua Estimulación y capacitación para que el personal docente y administrativo asuma con responsabilidad sus funciones	Equipo Directivo, Docentes	Octubre 2014											
3	Talleres de actualización Docente Conversatorios del personal docente y administrativo sobre la práctica, evaluación, corrección y estructura de las planificaciones.	Equipo Directivo, Docentes	Octubre 2014											
4	Capacitaciones respecto a planificación y estrategias de aprendizaje, para el eficaz funcionamiento de los procesos. Capacitación sobre la implementación y Adecuación de metodologías de Aprendizaje.	Equipo Directivo, Docentes.	Octubre 2014											
5	Capacitación sobre la utilización de diferentes Técnicas e instrumentos de observación y desempeño, en proceso de enseñanza aprendizaje. Revisiones periódicas de los indicadores establecidos a través de instrumentos de verificación.	Equipo Directivo, Docentes.	Octubre 2014											
6	Elaboración del Reglamento Interno del Centro Educativo. Elaboración de un Manual de Funciones	Equipo Directivo, Docentes Padres de Familia	Octubre 2014											

Fuente. DOC/DER/007Guía del Solicitante v004.rev01 Pag.20 de 46.Club Excelencia en Gestión

Estado:



El despliegue no avanza según lo acordado.

En Marcha y el despliegue avanza según lo acordado

Concluido

6.5. Ficha descriptiva de una acción de mejora/procesos clave, información y atención a padres y familias. Figura 5.

Tabla XIII. Ficha descriptiva de medidas de descripción.

A	Definición de la acción	Medidas de Percepción	
B	Propietario de la acción	Equipo Directivo, Docentes, Padres de Familia.	
C	Fecha de finalización	octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	1	
E	Criterio del modelo: RE SULTADO EN LOS CLIENTES	6ª. Medida de percepción	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	Satisfacer las expectativas del Padre de Familia en cuanto a la calidad del servicio en el cumplimiento de los fines, objetivos y valores que brinda el centro educativo, logrando así: <ul style="list-style-type: none"> • involucramiento y conocimiento de padres y alumnos en el proyecto educativo. 	
H	Despliegue	Acciones	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> • Charlas informativas a padres de familia de los servicios que brinda el establecimiento. • Libro de sugerencias de Padres de Familia, para que el Centro Educativo tenga la capacidad de respuesta inmediata para resolver las demandas planteadas. • Actividades cívicas, culturales y deportivas. • Escuela para Padres de Familia y Talleres Motivacionales 	<p>enero, junio y octubre</p> <p>enero a octubre</p> <p>marzo, mayo y octubre</p>
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica. • Voluntad de inscribir a sus hijos y familiares y recomendar a otras personas. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura y permanencia de la población en el centro educativo. 	

Fuente: elaboración propia.

6.6. Ficha descriptiva de una acción de mejora en ficha área administrativa y docente.

Tabla XIV. Ficha de Liderazgo

A	Definición de la acción	Liderazgo	
B	Propietario de la acción	Equipo Directivo, Docentes.	
C	Fecha de finalización	octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	2	
E	Criterio del modelo LIDERAZGO	Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Promover la calidad del servicio a través de actualizaciones lectoras, metodologías, sobre el desarrollo de la misión y visión y principios, logrando así: Bienestar y participación el más eficaz desempeño de funciones en cada docente y personal administrativo. 	
H	Despliegue	Acciones	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> Participación en conferencias, actividades, seminarios, fomentando la mejora continua Estimulación y capacitación para que el personal docente y administrativo asuma con responsabilidad sus funciones. 	enero, marzo, junio, agosto febrero, mayo julio y octubre
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> Personal docente, administrativo respetuoso, responsable con amplio conocimiento de fines, objetivos y valores. Excelente comunicación entre personal docente administrativo y Comunidad Educativa. Desempeño óptimo de las funciones y compromisos de todo el personal del centro educativo. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> Resultados favorables en el conocimiento de leyes y reglamentos del MINEDUC. Y centro educativo. Personal eficiente y eficaz en sus funciones. 	

Fuente: elaboración propia.

6.7. Ficha descriptiva de una acción de mejora en planificación y estrategia. Figura 5.

Tabla XV. Ficha de Planificación y estrategia

A	Definición de la acción	Planificación y estrategia	
B	Propietario de la acción	Equipo Directivo, Docentes.	
C	Fecha de finalización	octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	3	
E	Criterio del modelo Planificación y estrategia	2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan. 2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de los principios del centro educativo, el desarrollo, revisión y mejora de la planificación y la estrategia asumiendo la mejora continua a través de: Elaboración de proyectos institucionales con la información relativa de avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas. 	
H	Despliegue	Acciones	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> Talleres de actualización Docente Conversatorios del personal docente y administrativo sobre la práctica, evaluación, corrección y estructura de las planificaciones. 	enero, marzo, junio y octubre febrero, abril, julio, octubre
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y manejo de la planificación anual, unidad, de clase. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y rendimiento educativo de cada estudiante Promoción de los alumnos 	

Fuente; elaboración propia.

6.8. Ficha descriptiva de una acción de mejora del personal del centro educativo. Figura 5.

Tabla XVI. **Ficha del centro Educativo**

A	Definición de la acción	Personal del centro educativo	
B	Propietario de la acción	Equipo directivo, docentes	
C	Fecha de finalización	octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	4	
E	Criterio del modelo PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO.	3a. Planificación, gestión y mejora del personal	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	<p>Fomentar la actualización docente a través de las capacitaciones por medio de las metodologías de aprendizaje, logrando así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la población estudiantil del centro educativo. • Brindar una educación de calidad a la comunidad. • Mantener el nivel académico del establecimiento 	
H	Despliegue	acciones	fecha
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones respecto a planificación y estrategias de aprendizaje, para el eficaz funcionamiento de los procesos. • Capacitación sobre la implementación y adecuación de metodologías de aprendizaje. 	<p>enero, abril y octubre</p> <p>enero, abril, agosto y octubre</p>
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes Capacitados en relación a estrategias y metodologías de aprendizaje. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones competentes para enfrentarse a la realidad laboral • Resultados favorables en las pruebas del MINEDUC 	

Fuente. elaboración propia.

6.9. Ficha descriptiva de una acción de mejora en procesos estratégicos.

Figura 5.

Tabla XVII. Ficha de procesos estratégicos

A	Definición de la acción	Procesos estratégicos	
B	Propietario de la acción.	Equipo Directivo, Docentes.	
C	Fecha de finalización	octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	5	
E	Criterio del modelo PROCESOS	5ª. Diseño y gestión sistemático de todos los procesos identificados en el centro educativo.	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	<p>Verificar el cumplimiento de los procesos docentes y administrativos de cada nivel. Logrando así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanencia y calidad del servicio educativo • Cumplimiento de objetivos • Aplicación de diferentes instrumentos de verificación 	
H	Despliegue	Acciones	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre la utilización de diferentes técnicas e instrumentos de observación y desempeño, en proceso de enseñanza aprendizaje. • Revisiones periódicas de los indicadores establecidos a través de instrumentos de verificación. 	<p>enero, marzo, junio, octubre</p> <p>marzo, mayo, agosto, octubre</p>
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes actualizados sobre instrumentos y técnicas de aprendizaje. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje significativo en los estudiantes. 	

Fuente: elaboración propia.

6.10. Ficha descriptiva de una acción de mejora en gestión de la convivencia. Figura 5

Tabla XVIII. **Ficha de Gestión de la convivencia**

A	Definición de la acción.	Gestión de la convivencia	
B	Propietario de la acción.	Equipo Directivo, Docentes.	
C	Fecha de finalización	Octubre 2014	
D	Prioridad en encuesta	6	
E	Criterio del modelo RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO	9b. Indicadores clave del rendimiento del centro educativo. Clima c escolar.	
F	Estado actual	Ámbar	
G	Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Reglar la convivencia pacífica y propiciar un ambiente adecuado para la práctica educativa, buscando el bienestar de la comunidad respetando la integridad y dignidad. Responsabilizar a la comunidad educativa para humanizar los procesos de la educación. 	
H	Despliegue	Acciones	Fecha
		<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del reglamento interno del centro educativo. Manual de funciones. 	<p>enero</p> <p>febrero</p>
I	Resultados (del despliegue y globales)	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de Padres y alumnos con el clima de convivencia y relaciones humanas en el centro educativo. La eficiencia y efectividad en la formación del alumno. 	
J	Evaluación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las expectativas de los padres de familia hacia el centro educativo. 	

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La gestión de parte del equipo directivo del centro educativo para lograr la calidad de servicio al cliente, se aplicó el modelo EFQM de excelencia, continua, facilitando la interacción sobre el desarrollo de misión, visión, valores y principios éticos del personal docente, administrativo y comunidad educativa.
2. Según el diagnóstico realizado de la situación actual del servicio al cliente en el centro educativo privado, se determinó que existe deficiencia de parte de los docentes y personal administrativo en la atención a padres de familia, para realizar quejas en cuanto al aprendizaje de sus hijos, y en el manejo de la oficina administrativa.
3. Los principales factores que influyen en la insatisfacción de la calidad del servicio al cliente en el centro educativo privado que se aplicó el modelo EFQM de la excelencia son: Falta de atención administrativa a padres de familia, falta de liderazgo de parte de las autoridades, falta de actualización docente.
4. De acuerdo al análisis DAFO, se realizó en el centro educativo aplicando el modelo EFQM de excelencia, las mejoras son: a) satisfacer plenamente las expectativas del padre de familia en cuando a la gestión de la calidad del servicio b) Promover la calidad del servicio, a través de actualizaciones lectoras, metodológicas sobre el desarrollo de la misión y visión c) Elaboración de proyectos Institucionales d) fomentar la actualización docente, a través de capacitaciones e) Reglamentar la convivencia pacífica y propiciar un ambiente adecuado para la práctica

educativa buscando el bienestar de la comunidad respetando la integridad y la dignidad.

5. Se determinó que la percepción de los padres de familia en el Centro Educativo, muestra deficiencia de la calidad en la prestación del servicio del área administrativa.

RECOMENDACIONES

1. Que toda Institución educativa adopte el modelo EFQM de excelencia, y se estructure el liderazgo de equipo directivo, para lograr la calidad en la gestión de servicio al cliente.
2. Es importante que la Dirección General del Centro Educativo tomé en rol protagónico en la implementación de las mejoras obtenidas en el diagnóstico realizado de acuerdo al modelo EFQM de excelencia para satisfacer plenamente las expectativas del padre de familia en cuanto a la gestión de la calidad del servicio.
3. La correcta aplicación del modelo EFQM de excelencia y detección los principales factores que influyen en la insatisfacción de la calidad del servicio al cliente en el centro educativo, para su mejora.
4. Al equipo directivo del centro educativo, continuamente hacer acciones de mejoras e innovación para mantener al cliente con un alto grado de satisfacción en todos los servicios que requiere.
5. Se debe reforzar las deficiencias detectadas de los servicios que presta el Centro Educativo, para satisfacer las expectativas de los padres de familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cantú Delgado, J. H. (1997). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Primera Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
2. Cultura, C. d. (2002). (D. P. Soria, Ed.) Recuperado el octubre de 2014, de:
http://www.cfievalladolid.es/matematicas/actividades/06_07/efqm/docs/herramientas.pdf
3. Edugés, E. (14 de 11 de 2006). *Manual de la Calidad*. Recuperado el octubre de 2014, de
<https://robertoigarza.files.wordpress.com/2009/11/man-manual-de-calidad-colegio-sagrado-corazon-de-chamartin-2006.pdf>
4. F.M, G., Herrero, M. J., & al, J. J. (2007). Análisis y Planeación de la calidad (5ta ed.). México D.F: McGrawHill.
5. Ferro S. (mayo 2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso*. Consulta en línea: <http://www.repository.javeriana.edu.co/bitstream>
6. Gútierrez, N, (2005) *Calidad en los Servicios Educativos España*: Ediciones Díaz de Santos.

7. Kotler Philip, G.A. (1998) *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall, cuarta edición, México. 585p.
8. Kotler, P. y. (2001). *Marketing* (Octava edición ed.). México: Pearson Educación.
9. Ley Orgánica, de la Calidad de la Educación, Capitulo I, de diciembre de 2002. (España).
10. Ley Orgánica de Ordenamiento General del Sistema Educativo. Art. 55 de octubre de 1990.(España).
11. López Cubino, R. (2002). *Modelos de Gestión*. Recuperado el octubre de 2014, de <https://www.google.com.gt/#q=2+modelos+de+gestion+%2C+rafael+l%C3%B2pez+cubino>.
12. Malabar. (s.f.). *Malabar, Publicidad y Marketing Educativo*. Recuperado el octubre de 2014, de <http://publicidadymarketingeducativo.blogspot.com/2014/02/fidelizacion-de-clientes.html>.
13. Mediano, C. &. (2005). El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación, XXI 8*, , 35-65.
14. Monfort, N. (23 de enero de 2013). *Encuestas de Satisfacción de clientes: aspectos clave y utilidad*. Recuperado el octubre de 2014, de <http://www.elpupitredeleonarno.com>.

15. Nilda, S. A. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos* (Primera ed.). España: Ediciones de Santos. Pérez Juste, (2000) *Hacia una Educación de Calidad*. Narcea. Madrid.
16. Portero Ortiz, M. (s.f.). www.educarchile.cl/. Recuperado el octubre de 2014, de
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
17. Rodríguez Álvarez, M.(2004). *Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial*. Universidad Veracruzana, México. 115p.

ANEXO A

Centro Educativo “Snorker’s”
2ª calle 2-99 zona 1, San Miguel Petapa.
Teléfono: 6631 – 7282

ENCUESTA PARA PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO

Profesores: La presente encuesta está orientada a conocer cuál es la percepción sobre el liderazgo y gestión en el Centro Educativo, Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

Instrucciones: Aparecen a continuación diez cuestionamientos, para ser valorados de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala, **marque con una “X” la alternativa seleccionada.**

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

	DECLARACIONES	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1.	El Equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad					
2.	El equipo Directivo es accesible y escucha al personal					
3.	El Director promueve la elaboración participativa de los Proyectos Institucionales.					
4.	El equipo Directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.					
5.	El Equipo Directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.					
6.	El Equipo Directivo da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.					
7.	El equipo Directivo estimula y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.					
8.	El equipo Directivo elabora un programa comprometiéndose con la mejora continua del Centro.					
9.	El equipo Directivo tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el trabajo realizado.					
10.	El Equipo Directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.					

Gracias por su tiempo

ANEXO B

Centro Educativo “Snorker’s”

2ª calle 2-99 zona 1, San Miguel Petapa.

Teléfono: 6631 – 7282

ENCUESTA PARA ALUMNOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Alumnos: La presente encuesta está orientada a conocer cuál es el grado de satisfacción y atención que como alumnos reciben en el Centro Educativo

Instrucciones: Aparecen a continuación diez cuestionamientos, para ser valorados de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala, **marque con una “X” la alternativa seleccionada.**

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

No.	DECLARACIONES	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1.	Estoy satisfecho de pertenecer a este centro educativo.					
2.	El personal del centro me atiende cuando le planteo cualquier asunto.					
3.	Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.					
4.	La Convivencia es buena en el centro.					
5.	Los conflictos se resuelven con justicia.					
6.	La disciplina existente favorece la convivencia.					
7.	La Enseñanza que recibo es de Calidad.					
8.	Me responden pronto a las quejas que planteo.					
9.	Recibo un trato correcto.					
10.	Estoy satisfecho con las instalaciones que posee el centro educativo.					

Gracias por su tiempo

Anexo C

Centro Educativo “Snorker’s”

2ª calle 2-99 zona 1, San Miguel Petapa.

Teléfono: 6631 – 7282

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO

DIRECTIVOS: La presente encuesta está orientada a conocer cuál es el grado de Liderazgo y gestión lleva a cabo en el Centro Educativo.

Instrucciones: Aparecen a continuación diez cuestionamientos, para ser valorados de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala, **marque con una “X” la alternativa seleccionada.**

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

No.	DECLARACIONES	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1.	El profesorado participa en la elaboración de los Proyectos Institucionales.					
2.	El personal conoce la planificación y estrategia del centro.					
3.	Como Directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.					
4.	Como Directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).					
5.	Como Directivo reconoce y estimula el trabajo de las personas y los equipos.					
6.	Como Directivo asigna responsabilidades y tareas al personal docente.					
7.	Como Directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.					
8.	Como Directivo da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.					
9.	Como Directivo se preocupa por la satisfacción del personal					
10.	Como Directivo se preocupa por la satisfacción del servicio a padres de familia.					

Gracias por su tiempo

Anexo D

Centro Educativo “Snorker´s”

2ª calle 2-99 zona 1, San Miguel Petapa.

Teléfono: 6631 – 7282

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO EDUCATIVO

PADRES DE FAMILIA: La presente encuesta está orientada a conocer cuál es el grado de satisfacción y atención que como Padre de Familia reciben en el Centro Educativo

Instrucciones: Aparecen a continuación diez cuestionamientos, para ser valorados de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala, **marque con una “X” la alternativa seleccionada.**

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

No.	DECLARACIONES	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1.	Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos del centro.					
2.	Estamos satisfechos de que nuestros hijos estudien en este centro.					
3.	Estamos satisfechos con la forma en que enseñan a nuestros hijos					
4.	Somos informados por el centro de los progresos y dificultades de nuestros hijos de forma satisfactoria.					
5.	Conocemos a la persona a la que debemos dirigirnos en el centro según el asunto de que se trate.					
6.	El horario de atención a los padres es el adecuado.					
7.	Disponemos de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.					
8.	Hemos recomendado este centro a otras familias.					
9.	El servicio educativo que presta el centro es de calidad.					
10.	Estamos satisfechos con las instalaciones que posee el centro.					

Gracias por su tiempo