

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Análisis de la calidad del servicio administrativo de la Institución Educativa
40686 para formular una propuesta de mejora con la metodología Lean
Management, Arequipa 2024**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Auccaille Pumayucra, Estephany

ORCID: 0009-0003-5772-3031

Gonzalo Choquejahuá, Lizeth Rosalyn

ORCID: 0009-0000-6510-8707

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de empresas

Asesor (a):

Mg. Rivero Fernández, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 27 de Mayo del 2025

Dictamen: 012792-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 012792, presentado por:

2019820032 - AUCCAILLE PUMAYUCRA ESTEPHANY

2019222392 - GONZALO CHOQUEJAHUA LIZETH ROSALYN

Titulado:

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
40686 PARA FORMULAR UNA PROPUESTA DE MEJORA CON LA METODOLOGÍA LEAN
MANAGEMENT, AREQUIPA 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29368188 - TICONA ZUÑIGA MARCO ANTONIO
DICTAMINADOR**



**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



Análisis de la calidad del servicio administrativo de la Institución Educativa 40686 para formular una propuesta de mejora con la metodología Lean Management, Arequipa 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%

Dedicatoria

Les dedico esta tesis a mis padres, por ser mi mayor inspiración y mi refugio en los momentos difíciles. Gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad. Este logro no habría sido posible sin su guía y sacrificios. Cada paso que doy es un reflejo de las enseñanzas y valores que me han inculcado.

AUCCAILLE PUMAYUCRA, ESTEPHANY

Quisiera dedicarle esta tesis a mi hermano ya que cuando estaba a punto de rendirme el siempre confió en mí y estuvo hay para apoyarme de manera incondicional, a pesar de que ahora ya no esté a mi lado, yo siempre atesorare sus palabras en mis recuerdos. También quisiera dedicárselo a mis padres que a pesar de los momentos difíciles que nos tocó pasar siempre me han enseñado a ser una persona perseverante y valiente que sin importar lo mal que se comporten las personas o lo difícil que se ponga la situación siempre hay que mirar al frente y seguir por lo que uno quiere sin mirar al resto porque la vida no es una competencia con el otro sino con uno mismo. Este trabajo es el reflejo de su amor y apoyo incondicional. Les dedico con todo mi corazón esta tesis, como una pequeña muestra de mi gratitud por todo lo que han hecho por mí.

GONZALO CHOQUEJAHUA, LIZETH ROSALYN

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, gracias por ser mi luz y mi fuerza en cada paso de este camino. Por darme salud, sabiduría y fortaleza para superar los retos que se presentaron. Sin Tu guía y Tu amor, este sueño no habría sido posible. A mis padres, quienes son mi mayor inspiración y mi principal apoyo. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y por estar siempre a mi lado, celebrando mis logros y alentándome en los momentos más difíciles. Todo lo que he alcanzado es gracias a ustedes, este logro es tan suyo como mío.

AUCCAILLE PUMAYUCRA, ESTEPHANY

Quisiera contarles que el proceso para iniciar esta tesis no fue fácil, descartamos varias ideas que teníamos en mente, tuvimos varias llamadas y viajes para desarrollar esta tesis. Muchas gracias a mis padres y a mis amistades que me animaron para iniciar esta tesis. Gracias a nuestro asesor por tomarse su tiempo en corregir y orientarnos en como ir desarrollando nuestra tesis. Muchas gracias a todos los que confiaron en mí y me apoyaron de manera incondicional y a los que no también, espero que algún día encuentren esa paz y felicidad que tanto necesitan.

GONZALO CHOQUEJAHUA, LIZETH ROSALYN

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y formular una propuesta de mejora con la Metodología Lean Management. A nivel metodológico se caracteriza por ser de enfoque cuantitativo, tipo aplicativo, nivel descriptivo propositivo y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 104 sujetos entre padres de familia, administrativos y directivos. La información se recolectó con la técnica de la encuesta y el Cuestionario de calidad de servicio al cliente. Resultados: la calidad del servicio administrativo en la Institución Educativa 40686 es de nivel baja a nivel global, asimismo son bajas las condiciones de los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad, la única dimensión con resultado regular es empatía. Teniendo en cuenta este panorama de aspectos administrativos deficientes se elaboró una propuesta de mejora basada en la Metodología Lean Management que tiene la filosofía de evitar el desperdicio, del ahorro, de búsqueda de soluciones apelando a las potencialidades económicas, laborales, educativas y creativas de la organización.

Palabras claves:

Metodología Lean Management, calidad, fiabilidad.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the quality of the administrative service of the I.E. 40686 in Arequipa 2024 and to formulate a proposal for improvement with the Lean Management Methodology. At the methodological level, it is characterized by being quantitative in approach, application type, descriptive propositional level and non-experimental design. The sample consisted of 104 subjects including parents, administrators and directors. The information was collected with the survey technique and the Customer Service Quality Questionnaire. Results: the quality of the administrative service at the Educational Institution 40686 is of a low level at a global level, likewise the conditions of the tangible elements, reliability, response capacity and security are low, the only dimension with a regular result is empathy. Taking into account this panorama of deficient administrative aspects, a proposal for improvement was developed based on the Lean Management Methodology that has the philosophy of avoiding waste, saving, searching for solutions appealing to the economic, labor and creative potentialities of the organization.

Key words:

Lean Management Methodology, quality, reliability.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Planteamiento Teórico.....	3
1.1. Problema.....	3
1.2. Descripción.....	5
1.2.1. Campo, Área y Línea.....	5
1.2.2. Nivel de investigación.....	6
1.2.3. Tipos de Variables.....	6
1.2.4. Interrogantes Básicas.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Marco Teórico.....	11
1.5.1. Marco Conceptual.....	11
1.5.2. Antecedentes.....	25
CAPÍTULO II.....	30
2. Planteamiento Operacional.....	30
2.1. Técnica e instrumento.....	30
2.1.1. Técnica.....	30
2.1.2. Instrumentos.....	30
2.2. Estructura del instrumento.....	32
2.3. Campo de Verificación.....	35
2.3.1. Ámbito.....	35

2.3.2. Temporalidad	37
2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra).....	37
2.4. Estrategia de recolección de datos.....	38
2.5. Recursos necesarios.....	39
2.6. Hipótesis	40
CAPÍTULO III	41
3.1 Planteamiento de resultados	41
3.2 Propuesta de mejora	54
3.2.1. Título de la propuesta	54
3.2.2. Presentación de la propuesta.....	54
3.2.3. Árbol de problemas.....	55
3.2.4. Objetivo de la propuesta	56
3.2.5. Destinatarios de la propuesta de mejora.	56
3.2.6. Estrategias de ejecución de la propuesta	56
3.2.7. Feedback, evaluación y monitoreo	79
3.2.8. Cronograma de ejecución	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	7
Tabla 2 Estructura del instrumento.....	32
Tabla 3 Puntos de corte y baremos del instrumento.....	35
Tabla 4 Muestra de estudio.....	38
Tabla 5 Recursos materiales y económicos.....	40
Tabla 6 Calidad del servicio administrativo.....	41
Tabla 7 Dimensión de elementos tangibles.....	43
Tabla 8 Dimensión de fiabilidad.....	46
Tabla 9 Dimensión capacidad de respuesta.....	48
Tabla 10 Dimensión de seguridad.....	50
Tabla 11 Dimensión de empatía.....	52
Tabla 12 Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y la comunicación institucional.....	58
Tabla 13 Principios básicos de comunicación.....	60
Tabla 14 Matriz de armonización de la metodología LEAN y la capacitación del personal administrativo y docente.....	67
Tabla 15 Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y la celebración de alianzas estratégicas.....	69
Tabla 16 Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y el reciclaje de residuos.....	70
Tabla 17 Cronograma de recolección de residuos.....	71
Tabla 18 Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de infraestructura.....	73
Tabla 19 Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de tecnología educativa.....	77
Tabla 20 Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la incorporación de personal.....	78
Tabla 21 Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de seguridad.....	79
Tabla 22 Ficha de evaluación de la ejecución de la propuesta de mejora.....	81
Tabla 23 Cronograma de ejecución.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo del servicio administrativo.....	18
Figura 2. Frontis de la Institución Educativa 40686.	36
Figura 3 Calidad del servicio administrativo	41
Figura 4 Dimensión de elementos tangibles.....	43
Figura 5 Dimensión de fiabilidad.....	46
Figura 6 Dimensión capacidad de respuesta	48
Figura 7 Dimensión de seguridad.....	50
Figura 8 Dimensión de empatía	52
Figura 9 Identificación del árbol de problemas con el Diagrama de Ishikawa.	55
Figura 10 Organigrama de la I. E. 40686.....	57
Figura 11 Comunicación por medios tecnológicos.	59
Figura 12 Atención a la solicitud de documentos.....	62
Figura 13 Atención a los reclamos y sugerencias.....	63
Figura 14 Buzón de sugerencias y reclamos.	65
Figura 15 Flujograma del proceso de implementación de infraestructura	74

INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio administrativo es un aspecto importante del desempeño tanto de las organizaciones lucrativas y no lucrativas, privadas y estatales. Al respecto el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2021) ha señalado que la calidad administrativa es un componente básico para que se dé la calidad educativa, es algo que ya se está exigiendo en todas las instituciones educativas básicas del Perú.

Todos los agentes de las instituciones educativas del Perú deben contribuir a la calidad de los servicios administrativos; sin embargo, esto es un ámbito bastante descuidado. Es muy fuerte la costumbre de pensar que la calidad administrativa es para las entidades lucrativas cuya finalidad es conservar y captar más clientes, es así que se descuida la calidad del servicio administrativo en las entidades no lucrativas como las instituciones educativas porque se cree que debido a la gratuidad de la enseñanza no se perderá clientela. Este problema se vive a diario en la Institución Educativa 40686 Mi Divino Niño Jesús de Alto Selva Alegre, Arequipa 2024.

Esta situación problemática se puede afrontar desde varias perspectivas teóricas; sin embargo, la Metodología Lean Management tiene la ventaja de ayudar a generar mejoras a partir de la optimización de los propios recursos, enseña a creer en las potencialidades internas de las organizaciones antes que esperar las condiciones contextuales y nacionales. Bajo estas premisas, en esta investigación, se hipotetiza que la Metodología Lean Management podría ser un apoyo teórico eficaz para mejorar la calidad del servicio administrativo haciendo buen uso de las potencialidades internas de la institución educativa. En tal sentido se planteó el objetivo de analizar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y formular una propuesta de mejora con la Metodología Lean Management. El desarrollo de la investigación fue de la siguiente manera:

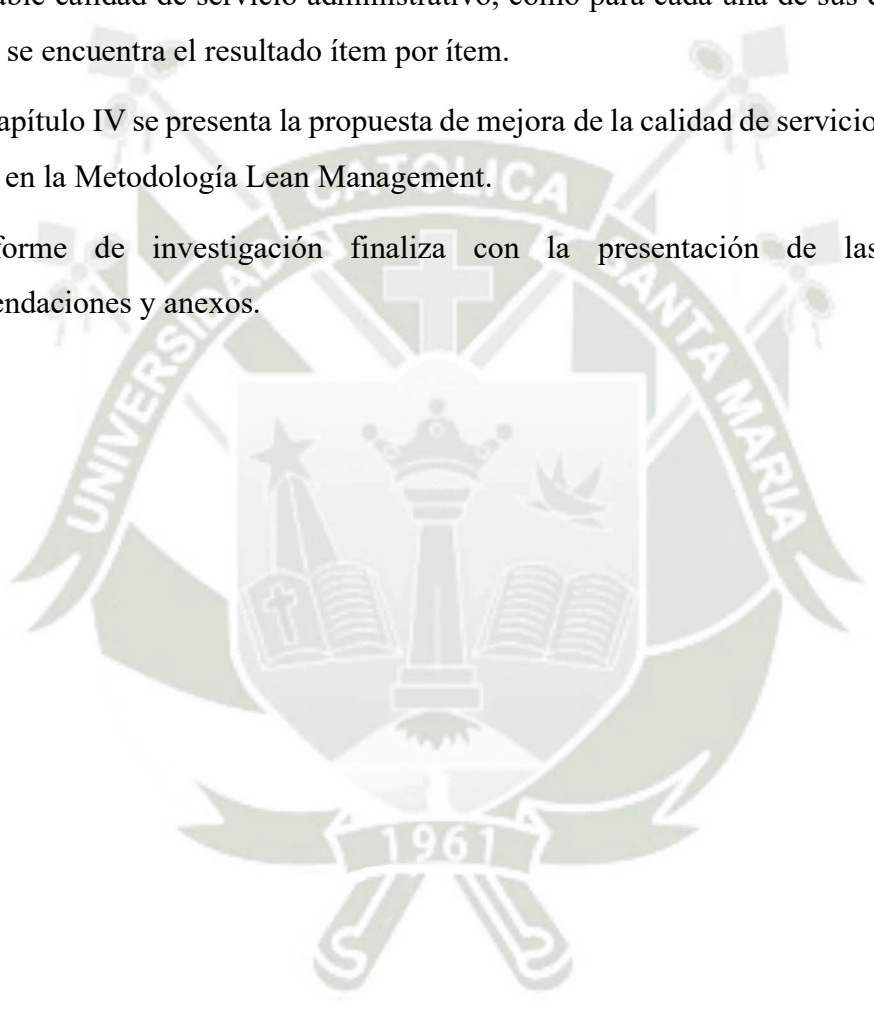
En el capítulo I se plantea el problema de investigación indicando el campo, área y línea de investigación, se precisa la metodología de la investigación a seguir, se distingue claramente las variables, se plantea las interrogantes, la justificación y los objetivos. Se presenta la fundamentación teórica de cada una de las variables, además, se presenta los antecedentes de investigativos y, se formula la hipótesis a la luz del estado del arte.

En el capítulo II se desarrolla el planteamiento operacional indicando la técnica y el instrumento para la recolección de la información, se precisa el campo de verificación presentando las características de la institución educativa 40686, también se describe a los sujetos que conformar la muestra de estudio y los procedimientos que se ha implementado para recolectar bien la información de campo.

En el capítulo III se presenta los resultados del estudio de campo tanto a nivel general para la variable calidad de servicio administrativo, como para cada una de sus dimensiones. En anexos se encuentra el resultado ítem por ítem.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de mejora de la calidad de servicios administrativo basada en la Metodología Lean Management.

El informe de investigación finaliza con la presentación de las conclusiones, recomendaciones y anexos.



CAPÍTULO I

1. Planteamiento Teórico

1.1. Problema

El mundo globalizado privilegia la calidad en los bienes y servicios, por esta razón, tanto la gestión pública como la privada deben abocarse a un servicio cualificado en la planificación, el cumplimiento de funciones y en la atención a los clientes (Peralta, et al., 2023).

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2021) indica que la calidad administrativa es un componente básico para que se dé la calidad educativa porque los aspectos administrativos en una institución educativa aseguran la operatividad, permiten que se realicen de manera “continua y eficaz las tareas pedagógicas, comunitarias y estratégicas” (p. 4). Asimismo, recalcan Peralta, et al. (2023) que la gestión administrativa basada en sus componentes de buena organización, planificación, dirección y control es un factor determinante para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de educación básica.

Las instituciones de educación del primer mundo cuidan el servicio administrativo tanto como se cuida lo pedagógico (Hasek y Ortiz, 2021); sin embargo, en los países latinoamericanos hay cierto descuido, es así que Ordóñez, et al. (2021) en una investigación de artículo científico encontró en Ecuador que el 67,6% de sujetos de estudio indicó que sí hay calidad de servicio administrativo, mientras que el resto indicaba que no.

En la ciudad de Arequipa hay muchas instituciones educativas con bajos niveles de calidad de servicio administrativo, una de ellas es la I. E. N° 40686 Mi Divino Niño Jesús. Si bien hay esfuerzos por ofrecer un buen servicio, también primera vista hay deficiencias que deben mencionarse ahora para la realización de un buen estudio, y son los siguientes: Falta de atención a los padres de familia de parte del director y de los docentes. Debido a la falta de tiempo se dificulta la coordinación de la acción pedagógica. No se cuenta con página web, whatsapp u otro medio informático que dé a conocer los horarios de atención. Las actividades del colegio se conocen a última hora y muchos padres por estar imprevistos no pueden asistir.

Cuotas de APAFA y de otras actividades que se recogen de manera presencial en horarios reducidos que no coinciden con los horarios de muchos padres de familia, esto hace que finalmente se den situaciones de impago. Hace falta manejar el dinero virtual mediante cuentas bancarias, Yape o Plin.

La I. E. N° 40686 Mi Divino Niño es de administración estatal y las familias que pertenecen a esta institución son de recursos económicos bajos y muy bajos, en este contexto hace falta generar un sentido de ahorro, utilizar lo que está al alcance de las familias y evitar el despilfarro. Sólo en épocas de campañas de reciclaje se selecciona los residuos sólidos, pero el resto del año se eliminan de manera indiscriminada.

Falta prontitud en la atención documentaria de traslados y certificados de estudios porque no se ha digitalizado la información y en cada solicitud se debe revisar año por año los documentos archivados y llenar a veces a mano los formatos por falta de tinta. Los directivos siempre alegan que están ocupados realizando las actividades académicas. Es necesario digitalizar la información y contar con más personal.

Actualmente hay secuestros de niños al salir de los colegios, este es un potencial peligro en esta institución educativa porque no se cuenta con vigilante ni con suficientes cámaras para las partes internas y externas del colegio. Las únicas dos cámaras no permiten asegurar bien los equipos de la institución. Hay servicio de internet pero sólo para cuestiones administrativas como el acceso al Siagie. El aula de innovación no está cumpliendo su objetivo debido a equipos obsoletos y a la falta de un buen servicio de internet.

Hace falta mejorar el control interno y la supervisión porque varios docentes llegan tarde a clases, presentan excusas injustificadas, no se ha realizado una diversificación curricular, no han elaborado ni presentado su plan anual de trabajo, algunos no preparan sus clases. El Manual de organización y funciones (MOF) del personal está desactualizado.

En algunas ocasiones se ha capacitado al personal docente en temas pedagógicos, pero hay mucho descuido en lo referido a temas administrativos como la logística, el manejo de personal, las finanzas, uso y conservación de documentos, las relaciones humanas entre todos los agentes, establecimiento de alianzas estratégicas

No hay adecuado mantenimiento de la infraestructura, hace falta pintar la infraestructura, arreglar los caños de los servicios higiénicos. No se cuenta con malla raschel, falta pintar las aulas y las canchas, falta limpieza en general, en los patios, aulas y servicios higiénicos.

Esta realidad clama una respuesta comprometida de parte de los profesionales de la salud, por esta razón se realizará dos acciones de suma importancia: el primero es conocer objetivamente la calidad de servicio administrativo en la institución educativa y el segundo es proponer un plan de mejora mediante una metodología eficaz.

En este punto vale recordar dos aportes importantes: El primero es el de Epstein (1991) quien es incisivo en indicar que la calidad del servicio que se ofrece es de suma importancia, por esta razón se debe controlar de manera rigurosa, detectar cualquier situación insuficiente o inadecuada en la prestación del servicio, implementar mejoras sólidas, caracterizar su servicio por atributos importantes que respondan a la satisfacción de los requerimientos de todos los clientes.

El segundo aporte es el de Anchelia, et al. (2021) quienes indican que la administración de la educación tiene su fundamento en las teorías y prácticas de la administración general que se caracteriza por usar metodologías y técnicas probadas por varias décadas y en diversos contextos.

Apoyado en estos aportes, en este estudio se ha recurrido a la revisión de las diversas metodologías que se han venido utilizando en los antecedentes, algunas son más pertinentes que otras. Una de ellas es la Metodología Lean Management que está direccionada a la cualificación del sector administrativo de la organización con énfasis en la optimización de los recursos, otra metodología es la del Ciclo de Deming (PHVA) centrada únicamente en la organización administrativa.

En esta investigación no sólo se requiere cualificar el servicio administrativo sino también optimizar el uso de los recursos por tres razones: porque son insuficientes los recursos económicos que ofrece el estado, porque en las familias se genera residuos que se pueden utilizar educativamente y porque desde la educación debemos unirnos a los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015). Estas razones impulsaron a optar por la metodología Lean Management. En tal sentido, el problema de la investigación es conocer si es adecuada la metodología Lean Management para la mejora de la calidad del servicio administrativo de la I.E. n° 40686 Mi Divino Niño Jesús de Alto Selva Alegre, Arequipa 2024.

1.2. Descripción

1.2.1. Campo, Área y Línea

Campo:

Ciencias económico administrativas.

Área:

Administración y gestión.

Línea:

Innovación y calidad.

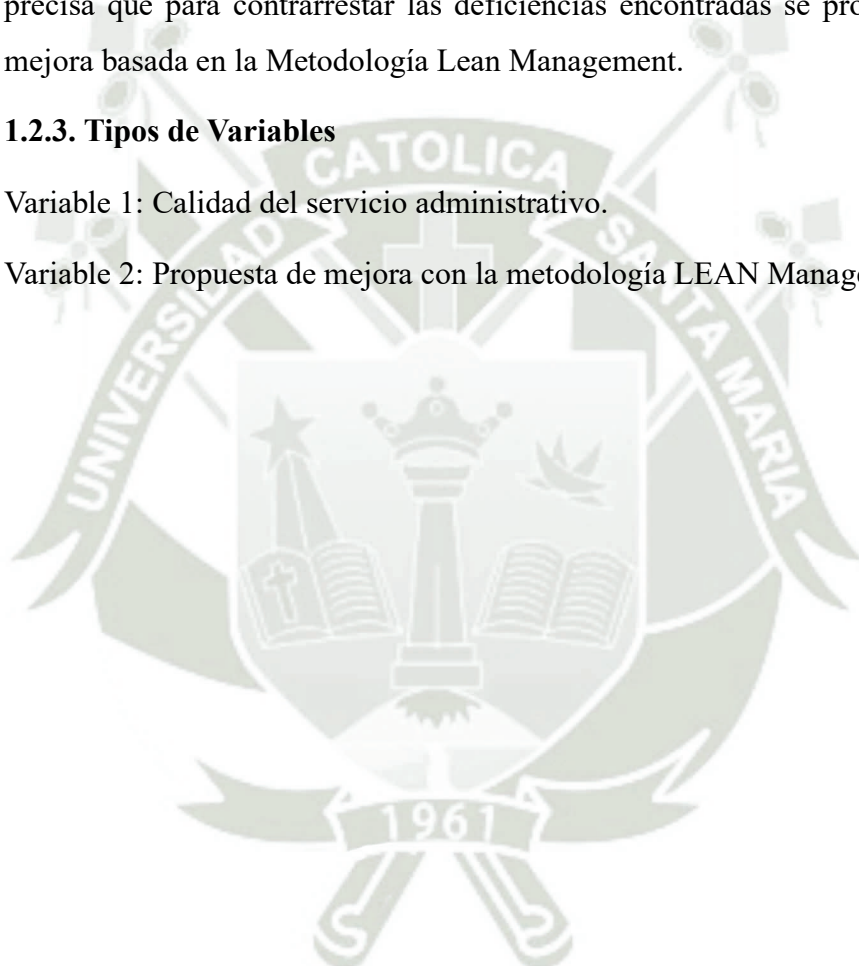
1.2.2. Nivel de investigación

Esta investigación es de nivel descriptivo. Nivel de investigación: es de nivel descriptivo propositivo (Huacac, 2020) ya que primero se describirá la calidad del servicio administrativo que se da en la I.E. Mi Divino Niño Jesús; sin embargo, se precisa que para contrarrestar las deficiencias encontradas se propone un plan de mejora basada en la Metodología Lean Management.

1.2.3. Tipos de Variables

Variable 1: Calidad del servicio administrativo.

Variable 2: Propuesta de mejora con la metodología LEAN Management.



b) Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Sub variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios</i>	<i>Escala</i>
Variable 1: Calidad del servicio administrativo	Elementos tangibles	-Calidad de las instalaciones. -Calidad de la implementación.	Cuestionario de calidad del servicio administrativo.	Ordinal. -Totalmente en desacuerdo. -En desacuerdo. -Indiferente. -De acuerdo. -Totalmente de acuerdo.
	Fiabilidad.	-Comunicación adecuada. -Cumplimiento oportuno.		
	Capacidad de respuesta.	-Adecuada disposición. -Adecuada implementación. -Optimización en el uso de los recursos.		
	Seguridad.	-Relaciones seguras. -Ambientes seguros. -Procedimientos seguros.		
	Empatía.	-Atención personalizada. -Atención permanente.		
Variable 2: Propuesta de mejora con la	Feedback y mejora continua.	-Feedback con los colaboradores. -Feedback con los clientes.	Propuesta de mejora con la Metodología Lean Management.	No se mide.
de la	Respeto hacia las personas.	-Equipos de colaboración estrecha. -Toma de decisiones.		

metodología Lean Management	Identificación del valor.	-Identificación de necesidades. -Identificación de problemas.
	Creación del mapa de flujo de valor.	-Recopilación de datos. -Conformación del equipo adecuado. -Evaluación y ajustes.
	Creación de un estado de fluidez.	-Colaboración multidisciplinar. -Monitoreo de tareas.
	Establecimiento de un sistema de incorporación.	-Escucha al cliente. -Enfoque en la necesidad del cliente.

Nota: Adaptación propia.

1.2.4. Interrogantes Básicas

1.2.4.1. Interrogante General

¿Cómo es la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y con qué metodología se puede formular su mejora?

1.2.4.2. Interrogantes Específicas

1. ¿Cómo es la calidad del servicio administrativo a nivel global en la I.E. 40686 de Arequipa 2024?
2. ¿Cómo es la calidad del servicio administrativo por dimensiones en la I.E. 40686 de Arequipa 2024?
3. ¿Cuál es el fundamento teórico que sustenta la propuesta de la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo en la I. E. 40686 de Arequipa 2024?
4. ¿Cómo introducir la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024?

1.3. Justificación

Justificación de originalidad. Esta iniciativa de investigación ha nacido de un sincero deseo de contribuir a la ciencia y mejorar las condiciones administrativas de una institución educativa, por esa razón, se desarrolló de una manera original porque tiene un respaldo teórico debidamente citado, y los resultados están basados en información de campo obtenida a propósito de este estudio.

Justificación de relevancia. El tema abordado en esta investigación es relevante porque en los colegios de educación básica se acostumbra potenciar el aspecto pedagógico, pero se descuidan a nivel de presupuesto y de cualificación los aspectos que atañen a la administración de empresas. Es hora de que la actividad educativa se desarrolle de manera interdisciplinaria.

Justificación teórica. Esta investigación se justifica porque permitió obtener información actualizada sobre el servicio administrativo sobre la metodología Lean Management, además, se generará una nueva información que será de utilidad para la ciencia y para futuros investigadores.

Justificación metodológica. En la literatura se ha encontrado muchas metodologías para la mejora de la producción de elementos físicos en las empresas, pero no para la mejora de servicios y menos para la mejora de los servicios educativos. En esta investigación, se quiere demostrar que las diversas labores de las instituciones educativas se pueden cualificar gracias a las metodologías de la ciencia de la administración.

Justificación económica. Esta investigación propone diversas estrategias para cumplir de manera cualificada los diversos servicios de la institución educativa a pesar del limitado presupuesto que le asigna el estado. Asimismo, se favorece el compromiso diversificado de los padres de familia y estudiantes, lo cual permite la optimización de los recursos económicos.

Justificación social. En las instituciones educativas se cuida y privilegia el tema académico de los estudiantes, pero se descuida la calidad del servicio administrativo, es así que se decidió cualificar este último aspecto en la I. E. 40686 porque es de suma importancia para lograr la calidad educativa y para motivar el compromiso educativo de los estudiantes. Se ha adaptado la Metodología Lean Management porque es potencialmente beneficioso para que los padres de familia reciban una mejor atención, los estudiantes se desenvuelvan en ambientes dignos y para que los docentes gocen de un clima institucional manejado con criterios claros y satisfactorios para su desempeño profesional.

Justificación personal. Además de las razones indicadas, esta investigación será de utilidad para la cualificación profesional de las investigadoras y para la obtención del título universitario de Licenciadas en administración de empresas.

Viabilidad. Dado que se contaba con conocimientos de investigación, con bibliografía, asesor y revisores designados por la universidad se ha considerado viable la investigación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y formular una propuesta de mejora con la Metodología Lean Management.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la calidad del servicio administrativo a nivel global en la I.E. 40686 de Arequipa 2024.

2. Analizar la calidad del servicio administrativo por dimensiones en la I.E. 40686, Arequipa 2024.
3. Identificar el fundamento teórico que sustenta la propuesta de la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo en la I. E. 40686 de Arequipa 2024.
4. Diseñar una propuesta basada en la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 de Arequipa 2024.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Marco Conceptual

1.5.1.1. Variable calidad de servicio administrativo

Definición de calidad de servicio administrativo.

La calidad del servicio administrativo es la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos internos y externos, el cual, influye en el precio asignado, en el valor percibido por los clientes y en la satisfacción por el servicio ofrecido (García, et al., 2007).

1.5.1.1.1. Definición de las subvariables de calidad de servicio administrativo.

Inicialmente Parasuraman, et al. (1985) definieron las subvariables de calidad de servicio administrativo en diez, estos fueron: acceso, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, seguridad, tangibilidad y entendimiento/conocimiento del cliente. Más tarde fueron sintetizados por los mismos autores (Parasuraman, et al., 1991) en cinco subvariables que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, estos formaron el modelo SERVQUAL. Esto lo ha confirmado más tarde Mohammad (2011) en nuevos estudios. El instrumento con sus dimensiones e ítems también fue adaptado al Perú por Cabello y Chirinos (2012). En seguida se define cada una de las dimensiones:

a. Elementos tangibles.

Los elementos tangibles son la representación física del servicio que se ha brindado al cliente, esto comprende los espacios físicos, el personal suficiente y cualificado, la implementación de equipos y materiales. El servicio debe ser completo en cuanto a la cantidad, bueno en su calidad, exento de peligros y riesgos, atractivo en cuanto

a su belleza, todo organizado en vistas del cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta subvariable comprende los indicadores de calidad de las instalaciones y calidad de la implementación (Senllé, 1996).

b. Fiabilidad.

Otra manera de referirse a esta subvariable es confiabilidad o credibilidad. Consiste en el cumplimiento oportuno y puntual de lo que se promete al cliente, es algo que se va construyendo progresivamente hasta llegar al momento en que se puede celebrar alianzas de ventajas mutuas, contraria a esta subvariable es la desconfianza y la duda. Los indicadores de estas subvariables son: comunicación adecuada y cumplimiento oportuno (Gutiérrez et al., 2009).

c. Capacidad de respuesta.

La capacidad de respuesta también se denomina responsabilidad. Es la disposición pronta de la institución o empresa para atender a los requerimientos de los clientes o usuarios. Esto también implica que la organización tenga adecuada capacidad y flexibilidad para atender de manera cualificada a los clientes. Muy contrario a esta capacidad es la arbitrariedad ante la solicitud del cliente, el ignorar o menospreciar el reclamo del cliente. Los indicadores de esta subvariable son: adecuada disposición, adecuada implementación material y tecnológica, y optimización en el uso de recursos (Clemenza, Gotera, & Araujo, 2010).

d. Seguridad.

Inicialmente es la habilidad de la institución para cumplir lo que promete, pero también implica lo ergonómico, es decir, la adaptación del servicio a los clientes, la seguridad personal y física, la seguridad de los datos y de los equipos que se ofrece. Esta subvariable comprende los indicadores de relaciones seguras, ambientes seguros y procedimientos seguros (Bateson & Hoffman, 2011).

e. Empatía.

Es la identificación de la institución con los deseos de los clientes, la familiaridad y la personalización de la atención. El servicio es una forma de oferta que se da en interacción directa con los clientes, por esto, la clave del éxito está en el trato personalizado, cortés y amigable, en horarios de atención adaptados a los clientes. Esto aporta mucho a lo que llamamos calidad de servicio. Esta subvariable

comprende los indicadores de atención personalizada y atención permanente (Gemechu, 2019).

1.5.1.1.2. Diferenciación entre gestión administrativa y servicio administrativo.

Gestión administrativa y el servicio administrativo son diferentes. La gestión administrativa es un conjunto de responsabilidades globales de una organización, de planificación, de procesos, métodos, servicios, normativas, toma de decisiones y de uso coordinado de los recursos bajo la imprescindible dirección del gerente o jefe en vistas del cumplimiento de los objetivos (Robbins & Coulter, 2014). La gestión administrativa tiene mucho que ver con los procesos administrativos como son la planeación, el control, la organización y la dirección de los recursos disponibles de la entidad en vistas de su uso óptimo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La gestión administrativa es más amplia que el servicio administrativo, el primero es el todo y el segundo es la parte (Saint Leo University, 2024), en el caso de una institución educativa la gestión administrativa abarcaría también la parte pedagógica, contable y dirección; sin embargo, en esta investigación no se quiere abarcar tan ampliamente, sino solo el aspecto del servicio administrativo hacia los alumnos, padres de familia y docentes.

1.5.1.1.3. Filosofías del servicio administrativo de calidad.

A lo largo de la historia se han dado muchas posturas a favor de la calidad de servicio administrativo, cada uno haciendo énfasis en algún aspecto. En seguida se expone algunos de los más resaltantes.

Filosofía de Deming. Es un norteamericano que, apoyado en el estilo de trabajo japonés, impulsó el servicio de calidad controlado de manera estadística para así favorecer la toma de decisiones de mejora. Hace énfasis en el papel crucial que cumple el líder, en la relación satisfactoria que se debe dar entre la empresa y los clientes y en la mejora continua. Estos criterios se ponen en práctica mediante el proceso de planificar, hacer, evaluar y actuar.

Joseph M. Juran y la calidad. Juran propuso que toda la organización debe entrar en el proceso de mejora, jerarquía, rangos medios y las diversas áreas. Esta mejora debe estar controlada estadística y objetivamente. La calidad debe ser controlable, la falta de calidad resulta cara.

Phillip B. Crosby. Crosby es dueño de una consultora sobre calidad y capacitación, quien con su libro *Quality is free* enseñó que la calidad no trae pérdidas sino puras ventajas, invita a trabajar con la mentalidad de cero defectos para evitar reprocesos costosos. La calidad se debe asumir con determinación, con educación (capacitación del personal) e implantación en todos los aspectos y áreas de la organización.

El enfoque japonés. En Japón se dio el mayor impulso a la calidad, esto ha impregnado tanto la gestión, la producción, los servicios y toda la organización, ha comenzado por pequeños cambios hasta impregnar todo el proceso, comenzaron por el compromiso de algunas áreas hasta comprometer a todas las áreas y a la alta dirección, lograron mejoras a corto plazo hasta llegar a mejoras a largo plazo, esto ha sido tan significativo que llegaron a ser los inspiradores de las normas ISO de gestión de la calidad.

Estas y otras filosofías de la calidad han apoyado a la mejora del servicio administrativo y se han traducido progresivamente en las certificaciones internacionales de calidad que hoy se conoce.

1.5.1.1.4. Importancia de la calidad del servicio administrativo en una institución educativa.

Epstein (1991) indica que la calidad del servicio que se ofrece es de suma importancia, por esta razón se debe controlar de manera rigurosa y detectar cualquier situación insuficiente o inadecuada en la prestación del servicio, no sólo eso, sino que toda organización debe caracterizar su servicio por algún atributo que lo diferencie de lo que ofrecen otros. Todo esto se resume en la capacidad de adecuación de la organización para satisfacer los requerimientos de todos sus clientes.

El MINEDU (2024) dirigiéndose explícitamente al servicio educativo indica que la labor administrativa es un soporte imprescindible para el cumplimiento de la labor pedagógica y para el cumplimiento de la misión educativa del estudiante que es el protagonista central de la institución. La cabeza de todo el equipo es el director. La cita da a entender que sin la labor administrativa no sería posible el cumplimiento de la misión educativa en una institución, ya que se requiere adecuada organización, implementación y control de su ejecución.

El servicio administrativo dispone los diversos tipos de recursos para la satisfacción óptima de los clientes en los plazos establecidos (Koontz, et al., 2012). Esto significa

que en una institución educativa el éxito y el fracaso son de responsabilidad compartida entre el área de servicios administrativos y el área pedagógico.

1.5.1.1.5. Diferenciación de la calidad de servicio percibida y la calidad de servicio objetiva.

La calidad de servicio percibida es la apreciación del servicio que hace el cliente con sus sentidos comparando lo que se le ofrece con sus experiencias pasadas, con su percepción de utilidad del servicio, con lo que ofrece la competencia, con la reputación que tiene la marca, con las opiniones de otras personas y con sus expectativas personales, por tanto, es una apreciación subjetiva. Esto influye en la decisión de compra del cliente, en su lealtad y fidelidad futura (Lovelock, 2011).

La calidad de servicio objetiva es aquel servicio cuya calidad se puede comprobar mediante la medición y verificación en sus procesos de producción y en su resultado final (Lovelock, 2011).

La calidad de un servicio no sólo debe satisfacer a la calidad percibida, sino también a la calidad objetiva. Es importante tener en cuenta que a veces la calidad percibida es más exigente que la calidad objetiva y que necesita reforzarse con un valor agregado o resaltando las ventajas del servicio, de la forma cómo se ofrece, de los plazos y de la eficacia del mismo.

Finalmente, lo que se debe hacer en el mercado es satisfacer a la percepción de calidad que presentan los clientes, y esto no sólo tiene que ver con el servicio en sí, sino en atender a las experiencias positivas y negativas del pasado y en cómo se les presenta el servicio (Galviz, 2011).

1.5.1.1.6. Características del servicio administrativo.

Los servicios tienen principalmente cuatro características que diferencian a la oferta de servicios de la oferta de productos:

- La intangibilidad. Los servicios se sienten, perciben, pero no se pueden tocar, degustar, escuchar ni oler.
- La heterogeneidad. Los servicios varían mucho dependiendo de la persona que lo ofrece, del lugar, del momento, de la modalidad y del estado de ánimo.
- Unidad de producción y consumo. El servicio se consume en el instante en que se produce, tiene un tiempo y nada más.

- La caducidad. El servicio tiene su momento preciso de goce no se puede guardar, almacenar ni postergar.

1.5.1.1.7. Factores que influyen en la calidad de los servicios.

Según Parasuraman et al. (2005) los servicios se pueden ofrecer con menor o mayor calidad dependiendo de los siguientes factores:

- La capacidad de trabajo del personal. Cuando el personal está bien preparado para el servicio asignado podrá rendir bien, de lo contrario, no. De aquí la importancia de formar el talento humano y de retener esos talentos.
- La accesibilidad. Cuando el servicio es accesible, tanto de manera presencial como de manera virtual, se logra la acogida pronta y el debido uso de parte del cliente.
- La comunicación. Mediante la comunicación se puede llegar más fácilmente al cliente, transmitirle la información y permitir la comprensión del servicio. La comunicación tiene una importancia crucial para que el servicio se cumpla bien (contreras & Garibay, 2020).
- La credibilidad. Es importante demostrar que el servicio que se promete se va a cumplir tanto cuantitativa como cualitativamente, esto hace que los clientes lo acepten o rechacen.
- La cortesía y amabilidad. El trato cortés y amable hacen que el cliente se pueda fiar más del servicio que se ofrece.
- La comprensión de las expectativas y necesidades de los clientes, esto permite atenderlos mejor.
- Mejora continua y flexibilidad. Es importante no sólo realizar las mejoras finales, sino también considerables mejoras del proceso, capacitar a los colaboradores y conocer los cambios en las preferencias de los clientes.

1.5.1.1.8. Proceso de entrega de orden de servicio.

La labor administrativa del colegio tiene permanentes procesos de entrega de orden de servicio que deben procederse inmediatamente o en un plazo previsto con antelación.

En seguida se describe las acciones más frecuentes:

Solicitud. Es el padre de familia, exalumno u otra persona. El padre de familia tiene muchos motivos para solicitar una atención administrativa como solicitud de matrícula, solicitud de entrevista con el director o con un docente, también puede ser el exalumno que viene a solicitar Certificado de estudios, un papá que solicita vacante para su hijo.

Llenado del FUT. El cliente llena un formulario sencillo facilitado por la institución para plasmar su solicitud de servicio o de reclamo.

Recepción de la solicitud. El asistente administrativo de la institución educativa que recepciona los diversos tipos de solicitudes y los canaliza a los profesionales o al área del servicio correspondiente.

Derivado de la solicitud de servicio al área correspondiente. Se recepciona y se satisface la solicitud en el área correspondiente, estas pueden ser la dirección, los docentes, el área de psicopedagogía o la asistencia social.

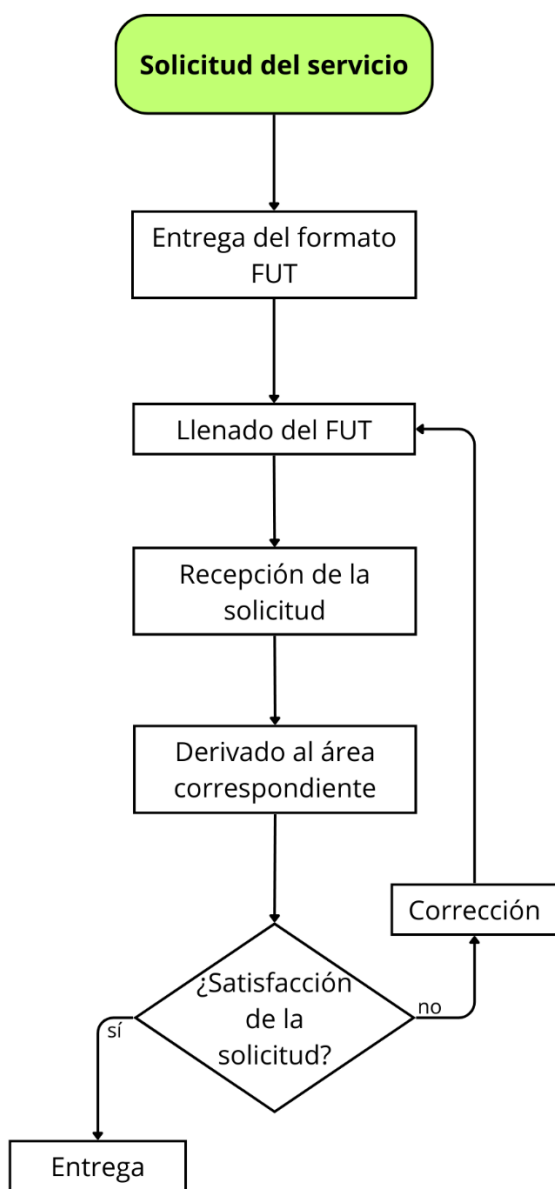
Programación: Es la indicación del plazo que requerirá para ofrecer el servicio, esto a veces puede ser de inmediato.

Satisfacción del servicio. Es el cumplimiento del servicio que realiza el profesional de la institución educativa en todos los aspectos que estén dentro de sus atribuciones: El director elabora el documento solicitado, firma y sella; el docente atiende directamente al padre de familia o lo programa para una fecha y hora.

Entrega. Es la atención o entrega física del documento. Cuando la solicitud es de tipo relacional esto puede cumplirse en la satisfacción del servicio.

Figura 1

Diagrama de flujo del servicio administrativo.



Nota: Adaptación propia.

La mayoría de las veces la satisfacción del servicio se cumple, pero pocas veces no se cumple debido al agotamiento del servicio o a su inadecuada formulación. En este último caso, se debe reformular la solicitud y esperar que se cumpla el procedimiento establecido.

1.5.1.2. Variable Metodología Lean Management.

1.5.1.2.1. Definición de la Metodología Lean Management.

Lean es un término latino cuya significación en japonés es muda. Es un término que viene del sector alimenticio que significa ‘magro’, libre de grasa, de añadidos o de excesos porque los añadidos incrementan costos y tiempos inútilmente. Esta analogía en las organizaciones hace referencia a eliminar todo lo que el cliente no lo aprecia como valor y que no estaría dispuesto a pagar.

Por tanto, se debe identificar y eliminar todas aquellas acciones que no agregan valor para el cliente o para la organización por constituir un desperdicio porque de esa manera se reducirá costos. Estas acciones pueden ser colas, reclamos, formas de venta, características del producto o servicio, sobre inventarios, puntos de venta, servicios defectuosos, espacios inadecuados, exceso o falta de personal, horarios inadecuados, tiempos de espera, mala atención, falta de tecnología, etcétera que no agregan valor para el cliente o para la organización. Esta práctica permite pasar de ser una organización voluminosa y lenta a una organización ágil, esbelta, dinámica y activa. Esta apuesta por la sencillez y la dinamicidad hace que la metodología Lean Management sea eficaz para gestionar a las PYMES de manera profesional (Universidad Continental, 2022)

LEAN es una metodología que originalmente era el sistema de producción de Toyota y que, una vez adaptado para múltiples organizaciones, se denominó Metodología Lean. Lo originó Kiichiro Toyoda después de la segunda guerra mundial implementando en su empresa Toyota la estrategia para eliminar el despilfarro de recursos, generar sentido de ahorro, hacer las cosas *just in time* (justo a tiempo) y optimizar los procesos. Esto le permitió comprar y reabastecerse adecuadamente de artículos y obtener los resultados deseados en un contexto de escasez de financiamiento.

Si bien la metodología tiene un origen modesto, con el tiempo se ha desarrollado notablemente hasta atender todos los aspectos de las empresas tanto de producción como de oferta de servicios.

Management es la versión inglesa de lo que en el ámbito español se entiende como gestión y administración. A partir de estos previos se puede decir que Lean Management es una metodología avanzada de gestión de la actividad empresarial, es

innovadora, permite gestionar procesos, optimizar recursos, reducir desperdicios, obtener mejores resultados y permanecer en mejora continua. Esta metodología se adapta a grandes y pequeñas empresas permitiendo entrar en la lógica de mejora continua, la eficiencia, el incremento de valor y la reducción de costos por la falta de calidad en aspectos como: pérdida de tiempo, esfuerzos innecesarios, control de gastos (Ambit Team, 2020).

La aplicación práctica del LEAN Management específicamente al campo de los servicios (LEAN Services) se ha implementado un poco más tarde para las empresas de servicios públicos y privados para ayudar a analizar sus procesos, identificar las formas de cumplir su cometido con rapidez y eficacia (Gupta, et al., 2016).

Las ventajas que ofrece esta metodología es que es bastante eficaz para la reducción de tiempos y de costos en los diversos procesos, hace que el trabajo del personal y de los directivos esté unificado, hay mayor eficacia, puntualidad y calidad en el trabajo que se ofrece a los clientes.

1.5.1.2.2. Subvariables de la Metodología Lean Management.

Las subvariables de la Metodología Lean Management son: mejora continua, respeto a las personas, identificación del valor, creación del mapa de flujo de valor y creación del estado de fluidez.

En el trasfondo de estas subvariables están la calidad del servicio y la eliminación de desperdicios. Todo lo que no genera valor es un desperdicio, por eso, la metodología LEAN Management consiste en identificar lo que es valioso para los clientes y eliminar todas aquellas actividades que no aportan valor, también consiste en evitar la demora en la entrega, la falta de información, la sobrecarga en el trabajo.

a. Feedback y mejora continua. En esta metodología se exige un feed-back continuo que ayuda a que los equipos estén informados de lo que pasa en la organización, se identifica oportunidades, se corrige los errores realizando cambios progresivos en dirección a la mejora y la eficiencia. Ayuda a tomar conciencia de su responsabilidad a los directivos y al equipo.

La mejora continua se opera mediante el cambio (kayzen), la capacitación, la implementación de tecnología, la implementación de infraestructura.

b. Respeto hacia las personas. Se reconoce el aporte laboral de los integrantes del equipo, asimismo se tiene en cuenta los puntos de vista de los integrantes en la toma de decisiones. Se forma equipos de colaboración estrecha con la finalidad de aportar mayor valor a los clientes o usuarios, mejorar la experiencia del cliente e incrementar su satisfacción.

c. Identificación del valor.

Consiste en conocer los problemas o necesidades que traen los clientes para luego satisfacerlas adecuadamente. Esto se logra interactuando con los clientes o usuarios e indagando los puntos problemáticos que presentan, viendo la forma de cómo mitigar esos elementos problemáticos implementando o haciendo uso de las mejores herramientas de la empresa.

Tiene una importancia relevante definir claramente el valor que la empresa aporta a los clientes para satisfacer las necesidades o problemas que presentan. Esto lo debe tener claro el equipo para que en eso hagan énfasis al atender a los clientes o usuarios.

d. Creación del mapa deflujo de valor.

El mapa de flujo de valor es el diagrama que secuencializa aquellas actividades que aportan valor y calidad a los clientes y que a la vez evitan el despilfarro de recursos.

Se trata de realizar la inversión y de cumplir el servicio justo a tiempo (just in time), es reabastecerse de los insumos necesarios en el momento adecuado evitando generar pérdidas o retención de presupuesto.

Para elaborar el mapa de flujo de valor se debe seguir los siguientes pasos:

- **Identificación del problema y elección del equipo adecuado.** Al conocer los problemas y necesidades que presentan los usuarios se debe elegir el equipo de personas que posean las habilidades necesarias para satisfacerlos o resolverlos.
- **Limitación y creación del mapa de proceso.** Limitarse a las actividades que ofrecen valor a los clientes y evitar aquellas que no estén direccionadas explícitamente a la misión y a los requerimientos de los clientes.
- **Recopilación de datos.** Tener conocimiento de los recursos necesarios y del tiempo necesario para que el equipo le dedique a la mejora del proyecto.

- **Evaluar y hacer ajustes.** Realizar evaluaciones globales, por áreas y de manera individual para saber en qué medida se cumple lo propuesto y ver la forma de hacer mejor las cosas.

En suma, consiste en crear estrategias que permitan conocer los defectos (JIDOKA) y corregirlos a tiempo antes de que perjudiquen a la organización.

e. Creación de un estado de fluidez.

Se trata de generar un comportamiento responsable, de normalizar el esfuerzo y el cumplimiento de lo propuesto para atender a los clientes en lo que necesitan, cuando lo necesitan, como lo necesitan y conociendo sus sugerencias. Esto también permite asegurar la implicación del personal y el rendimiento. A esto contribuye bastante el feed-back.

Para lograr el flujo o el estado de fluidez se debe realizar lo siguiente:

- **Colaboración multidisciplinar.** El equipo debe demostrar participación activa en todo el proceso, asimismo debe conocer cómo funcionan las demás áreas y trabajar de manera colaborativa con esos equipos.
- **Seguimiento (monitoreo) de tareas.** Las tareas deben ser claras y debe realizarse seguimiento para que estas se cumplan progresivamente y se terminen a tiempo.

1.5.1.2.3. Soporte teórico acerca de la utilidad de la Metodología Lean.

Las metodologías tradicionales de trabajo se han implementado al azar, a criterio personal y respondiendo de manera empírica a los problemas cotidianos. Tienen la desventaja de requerir demasiado personal, son muy costosos, están demasiado centralizadas, son lentas por las trabas burocráticas, dejan muchos vacíos, ya no se adaptan a los cambios que exigen las personas y las organizaciones de hoy. En cambio, la metodología Lean Management aporta soluciones ágiles a los nuevos retos, se enfoca en generar valor a favor del cliente, elimina los esfuerzos innecesarios y favorece el cumplimiento puntual (just time) de los plazos de atención a los clientes (Baelo, 2018).

La aplicación de la Metodología Lean Management es todo un cambio de paradigma de gestión, favorece un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, automatización de tareas, reducción de errores de producción y servicios,

maximización de la calidad de servicio, enfoque en el cliente, búsqueda de mejora continua (Kadarova & Demecko, 2016).

Según Ohno (1988) la metodología Lean Manufacturing se enfoca en eliminar los diversos tipos de desperdicios:

- Los desperdicios de transporte o de movimiento de materiales y documentos.
- El desperdicio de existencias o inventarios excesivos o innecesarios que provocan pérdidas mediante el estancamiento, deterioro o robo.
- El desperdicio en movimientos que generan trabajos improductivos, inadecuada distribución de layouts, generación de tiempos muertos.
- El desperdicio en esperas. La inactividad provocada por falta de material, falta de coordinación o incumplimiento de horarios que perjudica tanto a la organización como al cliente.
- Desperdicio en el exceso de procesamiento o de controles.
- Desperdicio por sobreproducción o cuando hay excesivo personal para la atención a los clientes en una entidad que no es solvente para costear tanto personal.
- Desperdicio en los desajustes de los equipos por causa de la obsolescencia o en los servicios por las atenciones improductivas, documentos fallidos o por métodos incorrectos.
- El desperdicio de talento por permitir la fuga de sujetos capaces por sí mismos, por falta de motivación, por no reconocer su aporte a la organización o por no cualificarlos más.

Esta metodología, además de ofrecer ventajas de eficiencia para las instituciones y organizaciones también tiene efectos en un servicio de calidad para los clientes.

Ningún gran cambio es instantáneo, la implementación y consolidación de esta metodología requiere un esfuerzo progresivo (Baelo, 2018) que puede tardar años. Sin embargo, su aplicación eficaz será sólido, permanente y acrecienta la satisfacción de los clientes internos y externos.

1.5.1.2.4. Implementación de la metodología Lean Management en la empresa

Esta metodología es una forma de trabajo, no es más que instalar equipos, se trata de cambiar el pensamiento de los integrantes de la organización

Proceso de implementación es el siguiente:

Lograr el arranque, análisis y estudio de los procesos y productos, planificación de la mejora, ejecución del plan (5s: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina), monitorización y mejora continua (Ambit Team, 2020).

- **Lograr el arranque.** Es realizar los procesos necesarios para hacer frente a la inercia e iniciar prontamente la aplicación de la metodología Lean contando con un personal capacitado que lo impulse.
- **Análisis de los procesos y productos.** Se trata de conocer bien los procesos que se realizan en la empresa, los datos objetivos, conocer las debilidades en aquellos aspectos que se pueden optimizar a nivel general o en cada área de la empresa.
- **Planificar la mejora.** Se debe planificar la mejora considerando los plazos, responsables y costes que eso implica, en cuanto a los costes hay que presupuestar los recursos materiales y humanos necesarios, considerar todas las medidas necesarias para su aplicación hasta incluso el visto bueno que debe partir desde la cadena de mando.
- **Ejecutar el plan.** Se trata llevar a la acción todas las mejoras comenzando por la planificación y socialización de los procesos acordados, la capacitación del personal y la práctica que se puede realizar con la técnica de las 5S (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina).
- **Monitorización y mejora continua.** Se trata de que los diversos cambios y mejoras deben monitorearse permanentemente para identificar los problemas hasta lograr los objetivos que se ha fijado. Todas las actividades de la empresa deben analizarse permanentemente para que estén enfocados en los problemas, necesidades de los clientes y en los objetivos de la empresa.

1.5.1.2.5. Diagnóstico situacional.

Esto se realizará a nivel externo e interno, en el macro y micro entorno.

Análisis PESTEL para conocer las condiciones macro a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que contribuyeron a la situación problemática que vive la Institución Educativa.

Análisis FODA. Es una técnica que permite conocer las fortalezas (internas) y las ventajas (externas), las debilidades (internas) y las amenazas (externas). Principalmente en atención a las ventajas se perfila nuevas estrategias de mejora.

1.5.2. Antecedentes

Ortiz (2019) realizó una investigación con el objetivo de implementar un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001: 2015 en la mejora del servicio de la unidad de información de un colegio. Fue una investigación aplicada, cuasiexperimental, descriptivo explicativa, cuantitativa y longitudinal. La verificación de la implementación se realizó en varias muestras: 17 docentes, 54 padres de familia y 96 estudiantes. La información se recabó con las técnicas de observación y encuesta con los instrumentos Lista de cotejo y Ficha de encuesta. Resultados: se implementó el sistema ISO 9001:2015 en la unidad de información con el siguiente programa de acciones: diagnóstico situacional e identificación de los diversos problemas. Utilizando la metodología del Ciclo de Deming (PHVA: planificar-hacer-verificar-actuar) se redujo al 49% el tiempo de llegada de los libros desde la solicitud hasta la entrega por parte de las distribuidoras, asimismo se logró reducir en 24% el costo de los libros, mediante el sistema de Diseminación selectiva de la información (DSI) se accedió al servicio personalizado de información para fines académicos de tal manera que se eliminó los tiempos muertos y se redujo significativamente el tiempo requerido, esto contribuyó a que se incrementó significativamente la satisfacción con el servicio de préstamo de libros. La mejora continua se concretó en la instauración de una gestión de calidad, flexible, eficaz y con ventajas competitivas.

Avilés y Miñano (2020) realizaron una investigación con el fin de proponer un sistema de control interno que permita mejorar el rendimiento empresarial de varias instituciones educativas particulares. Fue una investigación descriptiva transversal y de diseño no experimental. La muestra lo conformaron 37 colegios particulares. La información se obtuvo con la encuesta y el instrumento de Cuestionario que contó con adecuada validez y confiabilidad. Resultados: se descubrió que el rendimiento empresarial fue de nivel regular (63%) y no cumplía plenamente con las expectativas de los empresarios de la educación, es así que se propuso un sistema de control interno basado en la planificación, la ejecución, el monitoreo, la evaluación y la mejora continua.

Espinoza (2019) realizó una investigación con el objetivo de conocer el efecto de la aplicación de la metodología Lean Management en la mejora de la calidad de servicio en el área administrativo del Colegio Miguel Cervantes, Puente Piedra 2018. Es una

investigación aplicada, experimental y de corte longitudinal. Se recogió información de fuente primaria (de una muestra de 25 sujetos) y de fuente secundaria (documentos de atención a los clientes). La aplicación de la Metodología Lean Management se plasmó principalmente en el mapeo de la cadena de valor, el diagrama de análisis de procesos, la implementación de flujogramas y Kaizen, y la estandarización de procesos. Todo esto permitió una mejora estadísticamente significativa en la calidad del servicio que ofrece la institución educativa a los estudiantes y padres de familia.

Vara (2019) realizó la investigación de tesis de grado de doctor con el objetivo de conocer la relación que se da entre clima organizacional y servicio administrativo en una institución de educación superior de Huánuco. Es una investigación correlacional, aplicada y transversal. La información de campo se obtuvo con la encuesta y el cuestionario. Fueron 98 los estudiantes de posgrado que opinaron sobre la calidad de servicio administrativo. La calidad del servicio administrativo se estudió en sus dimensiones de información, capacidad de respuesta, tiempo de espera para la atención, empatía y cortesía. Resultados: el servicio administrativo fue de nivel bueno (73,5%). Se descubrió que el clima organizacional es un factor asociado a la calidad del servicio administrativo, es decir, para mejorar el servicio administrativo hay que crear un clima de relaciones profesionales cualificado.

Por su parte, Hidalgo (2019) hizo una investigación con el objetivo de proponer un plan de mejora mediante el marketing mix en una institución educativa privada. Fue una investigación cuantitativa, no experimental, corte transversal y descriptivo. La información se recogió con un cuestionario validado y con adecuada confiabilidad. La muestra lo conformaron 50 padres de familia y se aplicó el instrumento mediante muestreo no probabilístico. En cuanto al servicio educativo y la actitud hacia el cliente tiene buen desempeño; sin embargo en lo referido a la promoción y precio es regular (59%), frente a esta realidad se propuso un plan de mejora de marketing mix que le permita captar más alumnado.

Ríos y Quispe (2019) son autores de una investigación realizada con el objetivo de implementar la metodología Lean Management para la reducción de costos de mantenimiento en el Colegio San Silvestre de Lima 2019. La información de campo se obtuvo mediante la encuesta y la observación. Resultados: se encontró exorbitantes gastos de mantenimiento, carecen de plan de mantenimiento para las

infraestructuras y para los equipos, hay ausencia de políticas de gestión. Se implementó el plan de mantenimiento preventivo, programado y correctivo, se implantó indicadores de logro. La metodología Lean Management se implementó en base a los criterios de control, atención, disponibilidad inmediata y confianza en el propio personal, esto permitió reducir significativamente los costos de mantenimiento.

Sánchez y Soto (2020) realizaron una investigación con el objetivo de proponer la aplicación del Ciclo de Deming para la mejora de la calidad del servicio de la I. E. La Sagrada Familia de Carabayllo, 2020. Fue una investigación cuantitativa, pre experimental y longitudinal. La muestra lo conformaron las órdenes de servicio por requerimiento dados antes y después del programa del Ciclo de Deming en un periodo de 6 meses en cada fase. Para la recolección de la información se usó la técnica de la observación con los instrumentos Ficha de observación y Ficha para el orden de servicio. Resultados: Gracias al programa aplicado se logró escalar la calidad de servicio de un 60% al 81%, la fiabilidad desde el 62,2% al 79,8%, la capacidad de respuesta desde el 57,4% hasta el 81,8%. Con la prueba U-Mann de Witney se comprobó que hay diferencia estadísticamente significativa de calidad de servicio entre la prueba de entrada y la de salida.

Lescano (2019) hizo una investigación para conocer la calidad del servicio administrativo y la satisfacción del cliente externo de las instituciones educativas privadas del Distrito de Trujillo. Fue una investigación correlacional, cuantitativa, transversal, bivariable y no experimental. La variable servicio administrativo lo trabajó con las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La muestra lo conformaron 384 padres de familia de 10 colegios. Resultados: El servicio administrativo es de nivel regular (55,7%). El servicio administrativo es un factor asociado a la satisfacción del cliente. Se sugiere mejoras en aspectos de infraestructura, administración de recursos y de capacitación del personal.

Romero (2019) investigó con el fin de conocer la influencia que tiene la gestión de mejora de los procesos administrativos en la mejora de la calidad de servicio en una Municipalidad Provincial, período 2016-2018. Fue una investigación correlacional, transversal, no experimental, aplicativa y según el método hipotético deductivo. La calidad de servicio se estudió en las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad,

calidad de respuesta, seguridad y empatía. La muestra lo conformaron 49 sujetos entre directivos y personal de mando medio de la Municipalidad Provincial. Resultados: se descubrió que en la población de estudio hay servicio administrativo de nivel inadecuado, se requiere cualificar el factor humano.

Maza, et al. (2022) realizaron una investigación con el fin de conocer la relación que hay entre la calidad de servicio administrativo y la satisfacción en estudiantes colombianos. La características metodológicas son: investigación correlacional, no experimental, aplicada, cuantitativa, transversal y de método hipotético deductivo. La variable servicio administrativo se evaluó con la Escala Servqual y Servperf en sus dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta, confiabilidad, garantía y empatía. La muestra lo conformaron 481 estudiantes. La información se recopiló con la técnica de la encuesta y los instrumentos de cuestionario. Resultados: la capacidad de respuestas, la fiabilidad, la empatía presentan correlación significativa con la satisfacción, pero no hay correlación con la seguridad. La calidad explica el 60,2% de la satisfacción de los estudiantes.

Sánchez (2021) investigó con el objetivo de conocer la relación que hay entre calidad de servicio administrativo y satisfacción de los usuarios de una municipalidad de Lima. Fue una investigación aplicada, correlacional, no experimental, cuantitativa y transversal. La variable calidad del servicio administrativo se estudió en las dimensiones de fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y tangibilidad. La muestra estuvo conformada por 185 usuarios de la municipalidad. La encuesta y el cuestionario sirvieron para recoger la información de campo. Resultados: La calidad del servicio administrativo no es ni bueno, ni malo, es indiferente (57,8%), además, la calidad del servicio administrativo tiene relación significativa con la satisfacción de los usuarios, también hay correlación significativa de la satisfacción con todas las dimensiones de servicio administrativo.

Ortiz, et al. (2023) realizaron una investigación de artículo científico para conocer la relación que hay entre la administración de la calidad de servicio educativo y la satisfacción de los estudiantes. La investigación fue correlacional, cuantitativa y no experimental. 260 estudiantes conformaron la muestra y la información se obtuvo con la encuesta y el cuestionario. Resultado: la calidad de servicio está significativamente vinculada a la satisfacción. La calidad de servicio es regular, esto hace que hay frecuentes cambios de institución de estudios, desgana y baja

dedicación de algunos estudiantes. Si bien la percepción de calidad puede estar influenciada por múltiples factores sociales, académicos, culturales, económicos y de reputación de la institución, también hay una idea clara de que la calidad de docentes, la disponibilidad de recursos, de materiales y de implementación tecnológica condicionan fuertemente la satisfacción y la motivación del estudiante en su proceso de aprendizaje.



CAPÍTULO II

2. Planteamiento Operacional

2.1. Técnica e instrumento

2.1.1. Técnica.

La información de campo se recogerá utilizando la técnica de la encuesta. La encuesta es la aplicación masiva de un instrumento más o menos estandarizado con la finalidad de obtener resultados estadísticos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En esta investigación se recogerá información de manera masiva de los padres de familia y docentes acerca de la calidad del servicio que la I. E. brinda a sus destinatarios.

2.1.2. Instrumentos.

En esta investigación se mide la variable dependiente, pero la variable independiente queda como propuesta, por esa razón se tiene el siguiente instrumento:

Cuestionario de calidad de servicio administrativo.

Descripción del instrumento: El instrumento se ha creado para el estudio de la calidad de servicio administrativo en una institución educativa inicial y primaria de administración estatal. Está inspirado en las dimensiones señaladas por Parasuraman, et al. (1991) quien señala las siguientes dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Autores: Lizeth Gonzalo Choquejahuá y Estéphany Aucaille Pumayucra

Año: 2024.

Finalidad: Conocer la calidad de servicio administrativo que se da en una institución educativa inicial y primaria.

Destinatarios: padres de familia, docentes y administrativos.

Administración: individual y colectiva.

Dimensiones: Elementos tangibles (ítems 1-10), fiabilidad (ítems 11-18), capacidad de respuesta (ítems 19-29), seguridad (ítems 30-38) y empatía (ítems 39-45).

Nº de ítems: 45.

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).



2.2. Estructura del instrumento

Información introductoria:

Grupo social: Padre de familia (). Docente (). Administrativo ().

Sexo: Varón (). Mujer ().

Nivel de educación: Primaria completa (). Secundaria completa (). Educación técnica (). Educación superior ().

Instrumento Cuestionario de calidad de servicio al cliente.

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Tabla 2

Estructura del instrumento

Subvariables	Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión de elementos tangibles	Calidad de las instalaciones	1. Las instalaciones físicas de la institución educativa son visualmente atractivas.					
		2. Se cuenta con servicios higiénicos bien hechos y limpios.					
		3. La institución educativa cuenta permanentemente con servicios básicos de agua, luz, alimentación e internet.					
		4. En la institución educativa y en sus inmediaciones hay adecuadas señalizaciones.					
		5. En los patios, jardines y en todos los ambientes se percibe limpieza y orden.					
	Calidad de la implementación	6. Se cuenta con equipos de sonido funcionales y de apariencia moderna.					
		7. En la institución educativa se cuenta con equipos modernos y funcionales de computación.					
		8. En la institución educativa se cuenta con variados y suficientes materiales deportivos.					
		9. En la institución educativa se cuenta con servicio de primeros auxilios bien equipado.					
		10. En las actividades al aire libre se evita la insolación contando con malla raschel y usando sombreros.					
Dimensión de fiabilidad	Comunicación adecuada	11. Las diversas actividades se comunican anticipadamente mediante los medios escritos y virtuales.					

		12. Los horarios de atención del director y de los docentes se han dado a conocer oportunamente.
		13. A nivel general, en la institución educativa se ofrece información clara y oportuna.
Cumplimiento oportuno		14. Cuando la institución educativa promete un servicio lo cumple en el plazo establecido.
		15. Cuando se presenta problemas en algún aspecto de los servicios de la institución educativa, los responsables lo solucionan prontamente.
		16. Cuando se solicita un servicio esto se ofrece con dedicación y sin fallas.
		17. En la institución existe un procedimiento claro y eficaz para los reclamos.
		18. Se cuenta con buzón activo para las sugerencias.
Adecuada disposición de recursos		19. En la institución educativa se cuenta con suficiente personal en las diversas áreas.
		20. El personal docente y administrativo de la institución educativa tienen apariencia de ser bien preparados.
		21. El personal siempre está dispuesto para atender a la solicitud de los padres de familia y de los estudiantes.
Dimensión capacidad de respuesta	Adecuada implementación de material y tecnológica.	22. Se percibe que hay control y monitoreo para que el personal cumpla bien y puntualmente sus responsabilidades.
		23. Siempre se cumple el plazo que se da para la entrega de materiales de estudio o de documentos.
		24. La institución educativa cuenta con información digitalizada para automatizar y agilizar las diversas solicitudes de documentos e informes.
		25. En la institución educativa se cuenta con el servicio de psicología o de psicopedagogía.
	26. En la institución educativa se cuenta con servicio de informática.	
Optimización en el uso de los recursos		27. Ante la inminencia de la contaminación ambiental se realiza actividades reutilizando materiales reciclables.
		28. La asociación de padres de familia apoya notablemente al cumplimiento de los servicios.
		29. La institución educativa a celebrado alianza con otras instituciones para solicitar apoyo.
Dimensión de seguridad	Relaciones seguras	30. El personal de la institución educativa inspira confianza y seguridad.
		31. Hay personal de vigilancia permanente en la institución educativa.

Ambientes seguros	32. Los diversos ambientes de la institución educativa cuentan con cámaras para velar por la seguridad de los equipos.
	33. Se ha eliminado los espacios peligrosos, pisos resbaladizos, elementos punzocortantes o de peligro eléctrico.
Procedimientos seguros	34. El acceso a la institución educativa cuenta con cámaras para la seguridad de los estudiantes.
	35. Para las diversas cuotas se favorece el pago en dinero físico y virtual mediante cuentas bancarias o aplicativos como Yape y Plin.
Atención personalizada	36. La institución educativa cuenta con manual de organización y funciones (MOF) actualizado y socializado.
	37. La institución educativa cuenta con el reglamento interno (RI) actualizado y socializado.
Dimensión de empatía	38. Existe una estrategia eficaz para asegurar el cumplimiento del horario de trabajo de todo el personal que labora en la institución educativa.
	39. Los docentes atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.
Atención permanente	40. Los administrativos atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.
	41. El director atiende personalmente a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.
Atención permanente	42. En la institución educativa hay adecuadas estrategias para conocer los problemas y necesidades que presentan los estudiantes y padres de familia.
	43. El personal docente y administrativo tiene habilidad para establecer una comunicación asertiva con los estudiantes, padres de familia y otros.
Atención permanente	44. Hay personal que atiende a las diversas solicitudes mientras se desarrollan las actividades pedagógicas.
	45. A nivel general, la atención que se ofrece en la institución educativa es permanente y amable.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Parasuraman, et al. (1991)

Tabla 3

Puntos de corte y baremos del instrumento

	Puntaje mínimo y máximo	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto
Calidad de servicio (45)	45 y 225	46-90	91-135	136-180	181-225
Dim. Elementos tangibles (10)	10 y 50	11-20	21-30	31-40	41-50
Dim. De fiabilidad (8)	8 y 40	8-16	17-24	25-32	33-40
Dim. Capacidad de respuesta (11)	11 y 55	11-22	23-33	34-44	45-55
Dim. De seguridad (9)	9 y 45	9-18	19-27	28-36	37-45
Dim. De empatía (7)	7 y 35	7-14	15-21	22-28	29-35

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Parasuraman, et al. (1991)

Adaptación propia

Los niveles muy bajo y bajo indican que la calidad del servicio administrativo es negativa o que está por debajo del nivel esperado. En cambio, los niveles regular y alto indican que la calidad del servicio administrativo es positiva.

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

2.3.1.1. Ubicación geográfica.

La institución educativa 40686 se encuentra en Cruce Chilina, mz F, lote 17, Sector Juan Velasco Alvarado, zona A, Distrito Alto Selva Alegre, Provincia de Arequipa y Región Arequipa.

Figura 2.

Frontis de la Institución Educativa 40686.



Nota: Adaptación propia.

Esta institución está afiliada a la UGEL Sur de Arequipa y pertenece a la Gerencia Regional de Educación de Arequipa.

2.3.1.2. Descripción de la labor de la Institución Educativa 40686

La I. E. 40686 se llama también Mi Divino Niño Jesús, y tiene servicio educativo de los niveles inicial y primaria. En el año 2024 esta institución educativa atiende a 72 niños y niñas de 3, 4 y 5 años. En el nivel primario tiene dos aulas por grado, es decir, 12 secciones. Atiende en total a 314 alumnos y alumnas. Su modalidad es escolarizada y su labor pedagógica se realiza en turno mañana.

En esta institución educativa se ofrece las actividades pedagógicas respetando los niveles y procesos de aprendizaje de los estudiantes, asimismo, la evaluación es procesual y continua. La institución se propone intervenir educativamente para que los estudiantes desarrollen la autoestima, las habilidades sociales y una sólida formación moral, emocional, académica, espiritual, social y de adquisición de valores para que puedan continuar estudios de manera exitosa en medio de esta sociedad cambiante y moderna (MINEDU, 2024).

Misión: Ofrecer una formación de calidad a los niños y niñas en los aspectos intelectuales, afectivos, emocionales, sociales, culturales, axiológicos y espirituales

con la finalidad de que se encuentren bien preparados para continuar los estudios y sean agentes de cambio en esta sociedad que presenta tantos retos.

Visión: al 2026 seremos una institución educativa plenamente implementada con la tecnología informática con la finalidad de contar con formación presencial y acompañamiento virtual en vistas de una sólida formación académica.

Valores: Estudio, disciplina, amor y fe.

Con la finalidad de hacer realidad la misión, la visión y los valores se ha implementado el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular del Centro y los reglamentos de comportamiento de manera progresiva.

2.3.2. Temporalidad

El estudio de campo se realizará entre junio y julio del 2024.

2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

El universo de estudio lo conforman los 320 padres de familia, 22 docentes y 03 administrativos de la I.E. Mi Divino Niño Jesús de Alto Selva Alegre - Arequipa, 2024.

Criterios de inclusión:

- Padres de familia y docentes con mínimo un año de antigüedad en la Institución Educativa.
- Padres de familia y docentes que se encuentren en la capacidad de aportar sus ideas y deseen participar libremente en el estudio.

Criterios de exclusión:

- Los niños de inicial y primaria ya que no están en la capacidad mental de aportar información relevante para el estudio.
- El director no participa, esto permitirá evitar cualquier riesgo de sesgos sobre su administración.

La muestra se ha elegido apoyado en los criterios dados al respecto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y esto fue a criterio de las investigadoras, ya que hay padres de familia con limitaciones para la lectura, la comprensión del instrumento documental y para ofrecer una información valiosa para la investigación. Es así que

la muestra lo conforman 100 sujetos, de los cuales, 75 son padres de familia, 22 son docentes y 03 administrativos. Por tanto, es una muestra no probabilística.

Tabla 4

Muestra de estudio

	F	%	% acumulado
Administrativo	3	2,9	2,9
Docente	12	11,5	14,4
Padre de familia	89	85,6	100,0
Total	104	100,0	

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

2.4. Estrategia de recolección de datos

Esta investigación tiene como variable independiente la metodología Lean Management, y como variable dependiente la calidad de servicio administrativo. Dado que esta investigación es descriptivo propositiva se recogerá información de campo para la variable dependiente; en cambio, para la variable independiente se propondrá un plan de mejora basado en la Metodología Lean Management que se podrá ejecutar en un momento posterior a esta investigación. Teniendo en cuenta esta premisa, se realizará el siguiente procedimiento de recolección de datos:

Se solicitará permiso de aplicación del instrumento Cuestionario de calidad de servicio administrativo a los docentes, administrativos y padres de familia de la I. E. 40686. Se solicitará la respuesta escrita, se fijará la fecha y la hora del encuestado haciendo coincidir esto con una asamblea de padres de familia donde se da la una presencia masiva.

Se adaptará el instrumento Cuestionario de calidad de servicio administrativo respetando la idea de los autores Parasuraman, et al. (2005) y las respectivas dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Como siguiente paso se realizará la validación y el análisis de confiabilidad. La validación se realizará mediante el método de juicio y con el visto bueno de dos expertos. La confiabilidad del instrumento se determinará mediante la aplicación del instrumento a una prueba piloto de 25 padres de familia, esto se analizará estadísticamente para determinar con el Alfa de Cronbach el grado de confiabilidad del instrumento. En nivel mínimo aceptable de confiabilidad es α : 0,700 (Huacac, 2020).

Llegada la fecha acordada se aplicará el cuestionario a un número proporcional de padres de familia de inicial y de primaria. En esa fecha también se encuestará a todos los docentes y administrativos de la institución educativa de estudio.

Una vez aplicado el instrumento se hará la revisión de las fichas, se eliminará las no contestadas y dañadas. Se digitalizará las fichas bien contestadas mediante el programa SPSS-27.

2.5. Recursos necesarios

Recursos humanos.

En esta investigación se contará con la participación de los siguientes recursos humanos:

- Las investigadoras dedicadas a tiempo completo al planteamiento y ejecución de la investigación (las autoras).
- Un asesor designado por la universidad.
- Tres revisores-jurados que ayudarán a perfeccionar la ejecución de la investigación.
- 4 administrativos, 21 docentes y 75 padres de familia para la aplicación de la ficha de cuestionario.

Recursos materiales y económicos.

Tabla 5

Recursos materiales y económicos

<i>Materiales</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
1. Libros de Metodología Lean Management y Calidad de servicio.	Varios	300,00
2. Uso de computadoras e impresoras (2)	350,00	700,00
3. Solicitud de servicio de internet (2)	69,90	139,80
4. Fotocopias de los cuestionarios (100 juegos)	0,20	20,00
5. Lapiceros para el encuestados (25)	3,00	75,00
6. Otros útiles de escritorio (papel, engrapador...)	Varios	50,00
7. Detalles para los encuestados	1,50	150,00
8. Análisis estadístico	300,00	300,00
Total:		1735,00

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

El financiamiento de esta investigación la asumirán totalmente las autoras.

2.6. Hipótesis

Hi: Dado que la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 es baja, es probable que sea adecuada la propuesta de mejora implementada en base a la metodología Lean Management.

Ho: Es probable que no sea adecuada la propuesta de mejora implementada en base a la metodología Lean Management.

CAPÍTULO III

3.1 Planteamiento de resultados

Tabla 6

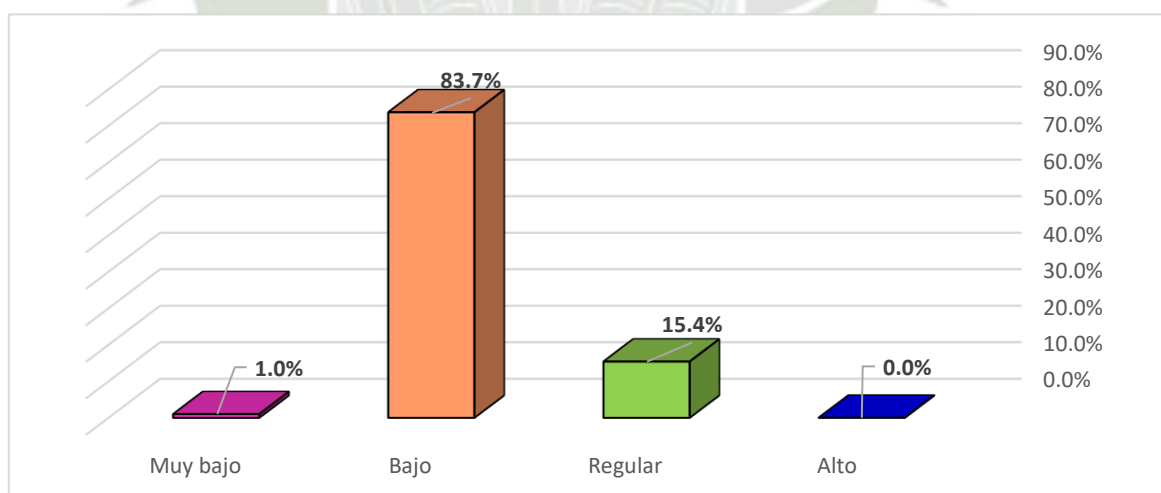
Calidad del servicio administrativo

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	181-225	0	0,0	0,0
Regular	136-180	16	15,4	15,4
Bajo	91-135	87	83,7	99,0
Muy bajo	46-90	1	1,0	100,0
Total		104	100,0	
Media		117,9327		
Desv. estándar		15,73893		

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 3

Calidad del servicio administrativo



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

La tabla 6 y figura 3 presentan la percepción de la muestra sobre la calidad del servicio administrativo. Se observa que ninguno de los participantes calificó el servicio como alto, lo que indica una ausencia total de excelencia en la percepción del servicio. Solo el 15.4% de

los encuestados, equivalente a 16 personas evaluó el servicio como regular (136-180 puntos), esto sugiere calidad de servicio administrativo moderado.

La mayoría, un 83.7%, percibe la calidad del servicio como baja (91-135 puntos), lo que destaca una insatisfacción generalizada y señala importantes áreas de mejora en el desempeño administrativo. Por último, una minoría del 1% calificó el servicio como muy bajo (46-90 puntos), esto refuerza la impresión negativa acerca de la calidad del servicio administrativo.

El porcentaje acumulado indica que casi todos los encuestados (99%) se encuentran en los niveles regular o bajo, con una clara inclinación hacia esta última. La media se sitúa en 117.93 puntos con una desviación estándar de 15.74, lo que evidencia una concentración de opiniones en torno a la insatisfacción con el servicio administrativo, esto resalta la urgencia de realizar mejoras en la calidad del servicio.

Dado que la calidad del servicio administrativo promedio es de nivel bajo, sí se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

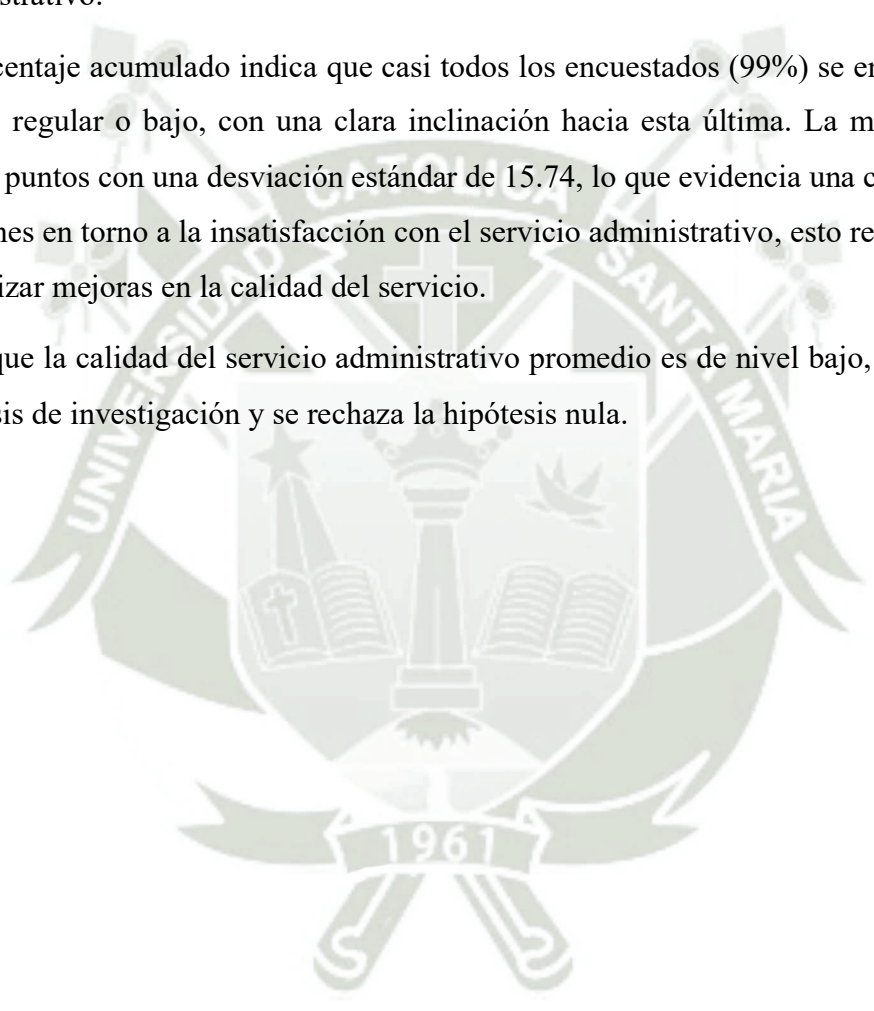


Tabla 7

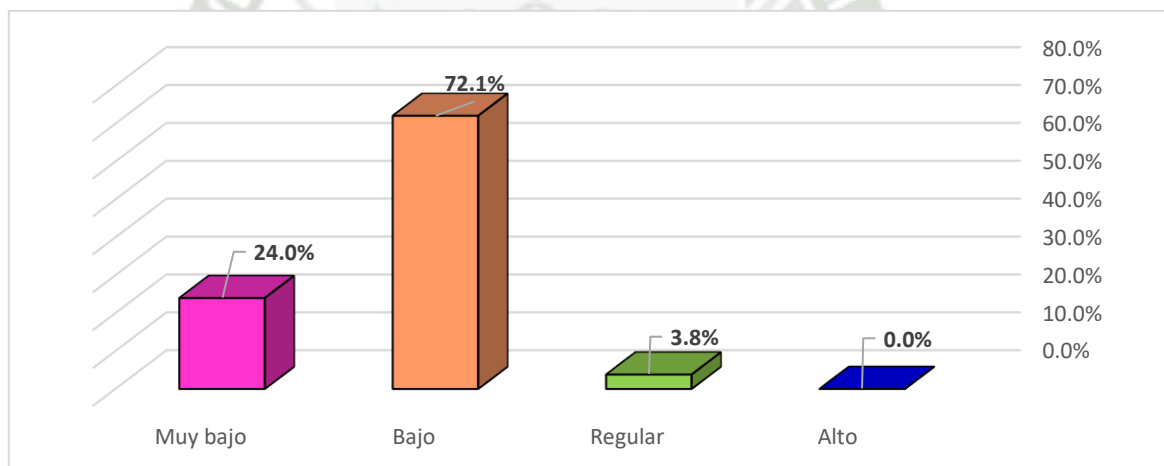
Dimensión de elementos tangibles

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	41-50	0	0,0	0,0
Regular	31-40	4	3,8	3,8
Bajo	21-30	75	72,1	76,0
Muy bajo	11-20	25	24,0	100,0
Total		104	100,0	
Media		23,6538		
Desv. estándar		4,25354		

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 4

Dimensión de elementos tangibles



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

En la tabla 7 y figura 4 se analiza la dimensión de elementos tangibles del servicio administrativo distribuyendo las evaluaciones en cuatro categorías. No se registraron evaluaciones en el rango alto (41-50 puntos), esto evidencia una ausencia de excelencia en la percepción de estos elementos tangibles. Solo el 3.8% de los encuestados calificó los elementos tangibles como regulares (31-40 puntos). Todo esto sugiere que muy pocos consideran este aspecto medianamente satisfactorio.

La mayoría de la muestra (72.1%) indicó que la calidad de los elementos tangibles es baja, este porcentaje resalta un problema generalizado en la percepción de los elementos tangibles

del servicio, señalando deficiencias en aspectos concretos y visibles del mismo. Además, el 24% de los encuestados (25 personas) calificó estos elementos como muy bajo (11-20 puntos), indicando una percepción altamente negativa en este aspecto.

En el anexo 4 se presenta un análisis más detallado de esta dimensión. En el ítem 1 los sujetos de la muestra indican que las instalaciones físicas no son visualmente atractivas, en el ítem 2 que los servicios higiénicos no están bien hechos ni limpios, en el ítem 3 que los servicios de agua, luz, alimentación e internet se ofrecen en un nivel medio, en el ítem 4 que dentro de la institución educativa y en sus inmediaciones las señalizaciones son de nivel regular, en el ítem 5 que la limpieza y el orden en los patios, jardines y otros ambiente externos es medio, en el ítem 6 los equipos de sonido no son funcionales ni tienen apariencia moderna, en el ítem 7 que los equipos de computación no tienen nada de modernidad y de funcionalidad, es más, no hay computadoras. Las pocas que había están inoperativas debido a su antigüedad. En el ítem 8 se indica que hay materiales deportivos, pero no son adecuados ni suficientes para la población estudiantil. En el ítem 9 se indica que sí hay servicio de primeros auxilios, pero no está bien equipado. En el ítem 10 se indica que para las actividades al aire libre se cuenta con malla rashell que en nivel medio evita la insolación de los niños. Lo dicho confirma la idea de que la satisfacción de los elementos tangibles es de nivel intermedio, pero con cierta tendencia al lado negativo.

El porcentaje acumulado revela que el 100% de las evaluaciones se concentran en las categorías "Bajo" y "Muy bajo", lo que refuerza la impresión de insatisfacción general. La media se sitúa en 23.65 puntos con una desviación estándar de 4.25, sugiriendo una percepción mayoritariamente negativa y homogénea respecto a los elementos tangibles del servicio.

Este hallazgo tiene implicancias prácticas desde el ámbito administrativo para la propuesta de mejora. Es necesario mejorar las señalizaciones en la entrada a la Institución Educativa, mejorar la limpieza y el orden de los diversos ambientes, la implementación de computadoras y del servicio de internet, implementación de material deportivo y de primeros auxilios. Hay otros servicios que no se mencionan como el arreglo de las carpetas, pintado de las aulas, el pago de los servicios de agua y luz porque estos se cumplen con el presupuesto que mensualmente el estado asigna a la institución educativa.

Hay otras consecuencias prácticas de estos hallazgos como mejorar las señalizaciones como el pintado de líneas de preferencia peatonal y colocación de señaléticas en la calzada que da

con la puerta de la institución educativa, implementar una barra de seguridad a la salida del colegio. Esto se puede realizar con la contribución de la Municipalidad de Alto Selva Alegre en cuya jurisdicción se encuentra esta institución educativa.

La limpieza y el orden de los ambientes. La limpieza no sólo se promueve con más personal. Es importante que todos los agentes se comprometan en la práctica de la limpieza, por tanto, se debe implementar tachos para cada tipo de residuos. Se creará un equipo de padres de familia para que organicen la selección los residuos y su respectiva comercialización. El ingreso económico del mismo servirá para la compra de útiles de limpieza como: trapeadores, cloro, detergente, escobas y recogedores.

Implementación de computadoras y de servicio de internet para cada aula ya que este es un medio excelente para estimular el aprendizaje. El servicio de internet lo puede pagar la Asociación de Padres de Familia y la adquisición de computadoras se puede realizar recurriendo al compromiso social de las grandes empresas de Arequipa.

Implementación de material deportivo y de implementos de primeros auxilios. Lo pueden financiar los padres de familia mediante una cuota mensual y otras actividades de recaudación de fondos como una pollada. La situación no amerita la contratación de un personal de enfermería, pero sí se puede capacitar en primeros auxilios a los docentes. Para esto se solicita capacitaciones de parte del personal del Centro de Salud hacia los docentes para que ellos puedan administrar adecuadamente cada caso de salud.

Tabla 8

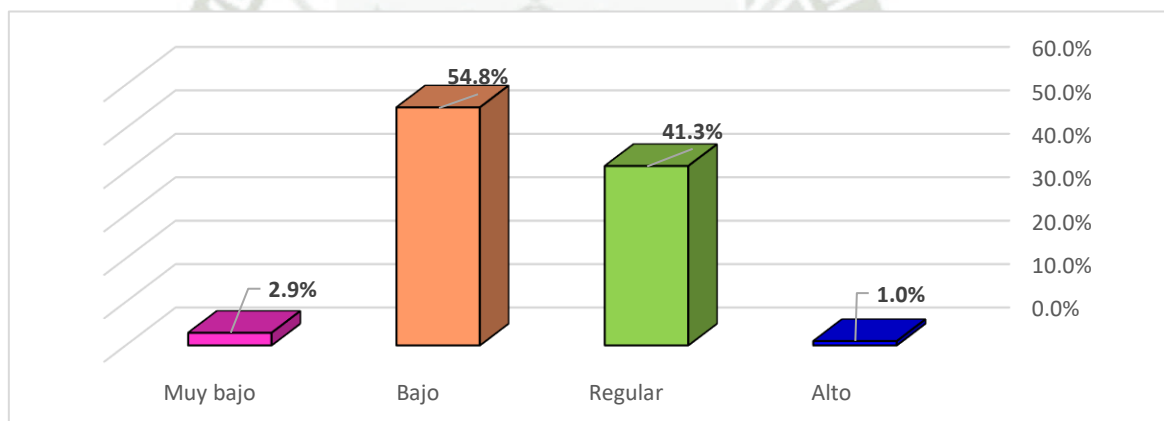
Dimensión de fiabilidad

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	33-40	1	1,0	1,0
Regular	25-32	43	41,3	42,3
Bajo	17-24	57	54,8	97,1
Muy bajo	8-16	3	2,9	100,0
Total		104	100,0	
Media			23,2788	
Desv. estándar			4,25739	

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 5

Dimensión de fiabilidad



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

En la tabla 8 y figura 5 se presenta el resultado de la dimensión de fiabilidad del servicio administrativo. Solo el 1% de los encuestados considera la fiabilidad del servicio como alta (33-40 puntos). El 41.3% (43 personas) la evalúa como regular (25-32 puntos), lo que sugiere que una parte significativa percibe cierta consistencia en el servicio, aunque sin destacarse.

La mayoría, el 54.8% clasifica la fiabilidad como baja (17-24 puntos), esto indica que más de la mitad encuentra deficiencias importantes en la confiabilidad del servicio. El 2.9% (3 personas) la percibe como muy baja (8-16 puntos), lo que, aunque menor, añade un matiz negativo a la percepción general.

En el anexo 4, ítems 11 a 18, se presenta un análisis más detallado donde se indica que las diversas actividades se comunican anticipadamente sólo en parte (ítem 11), los horarios de atención del director y de los docentes hacia los padres de familia sólo en pocos casos se dan a conocer oportunamente (ítem 12), algunas veces se ofrece información oportuna (ítem 13), algunas veces la institución educativa cumple lo que se propone (ítem 14), sólo algunas veces los responsables de la institución educativa solucionan inmediatamente los problemas que surgen (ítem 15), la eficacia en el ofrecimiento de los diversos servicios solicitados es de nivel medio (ítem 16), el procedimiento para la realización de los reclamos es medianamente claro (ítem 17), en la institución se carece de un buzón de sugerencias para mejorar la calidad del servicio administrativo (ítem 18).

El porcentaje acumulado muestra que el 97.1% de las evaluaciones están en las categorías de regular y bajo. La media es de 23.28 puntos con una desviación estándar de 4.26, estos datos sugieren que la evaluación está centrada mayoritariamente en la falta de fiabilidad del servicio.

Las implicancias del resultado de la fiabilidad para la propuesta de mejora: mejorar la fiabilidad del servicio administrativo mejorando la comunicación entre directivos, docentes y padres de familia, implementar adecuados horarios de atención a los padres de familia, solucionando los problemas en cuanto suceden, implementando un procedimiento sencillo y claro para la presentación de reclamos.

Tabla 9

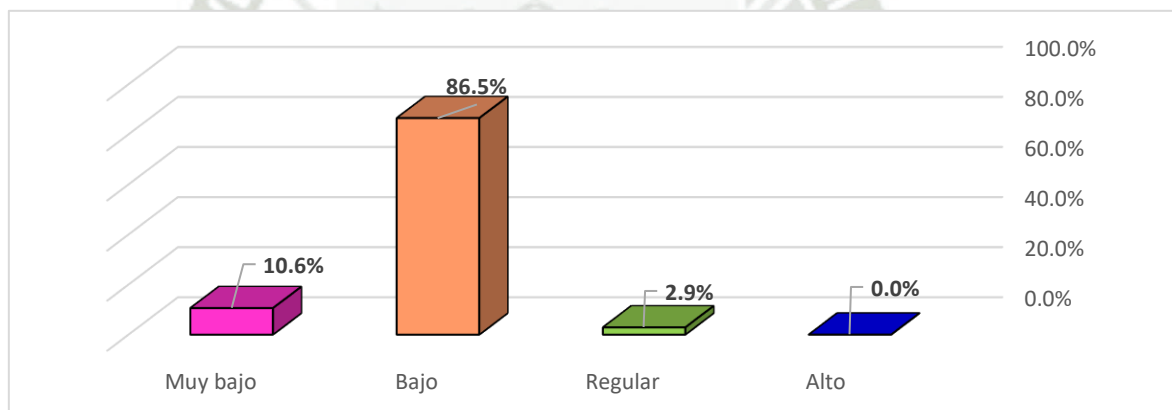
Dimensión capacidad de respuesta

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	45-55	0	0,0	0,0
Regular	34-44	3	2,9	2,9
Bajo	23-33	90	86,5	89,4
Muy bajo	11-22	11	10,6	100,0
Total		104	100,0	
Media		26,8365		
Desv. estándar		3,64202		

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 6

Dimensión capacidad de respuesta



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

En la tabla 8 y figura 6 se analiza la dimensión "capacidad de respuesta" del servicio administrativo. Ninguno de los encuestados evaluó esta capacidad como alta, esto indica que no se percibe un nivel de respuesta excelente en el servicio. El 2.9% de los encuestados, equivalente a 3 personas, calificó la capacidad de respuesta como regular, sugiriendo que muy pocos la encuentran aceptable.

La gran mayoría (86.5%) situó la capacidad de respuesta en el rango bajo, esto señala una percepción generalizada de insuficiencia en la rapidez o eficacia de la respuesta del servicio. Además, el 10.6% (11 personas) la evaluó como muy baja, esto refuerza la impresión negativa.

En el anexo 4, ítems 19 a 29 se presenta un análisis más detallado: el personal no es suficiente para atender las diversas áreas (ítem 19), el personal de la institución educativa no parece tener buena preparación (ítem 20), el personal tiene una disposición positiva para atender a los padres de familia, pero esto no es óptimo (ítem 21), el control y el monitoreo para que el personal cumpla bien sus responsabilidades es de nivel medio (ítem 22), muy pocas veces se cumple el plazo para la entrega de documentos o de materiales de estudio a los niños (ítem 23), la institución educativa sólo tiene parte de la información digitalizada para automatizar la entrega de documentos e informes (ítem 24), esto tiene que ver con lo que antes se ha informado: no hay equipos de computadoras operativas. La institución educativa no cuenta con servicio de psicología (ítem 25), tampoco cuenta con servicio de informática (ítem 26), todavía es muy incipiente el trabajo de reutilización de materiales reciclables (ítem 27), en parte, la asociación de padres de familia apoya el cumplimiento de los diversos servicios (ítem 28), la institución educativa no tiene alianza estratégica con otras instituciones para solicitar apoyo (ítem 29), las únicas entidades que la apoyan son la municipalidad y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

El porcentaje acumulado muestra que el 89.4% de los encuestados perciben la capacidad de respuesta como deficiente. La media es de 26.84 puntos y la desviación estándar es de 3.64, indicando una opinión mayoritariamente negativa y uniforme sobre la capacidad de respuesta del servicio administrativo.

Tabla 10

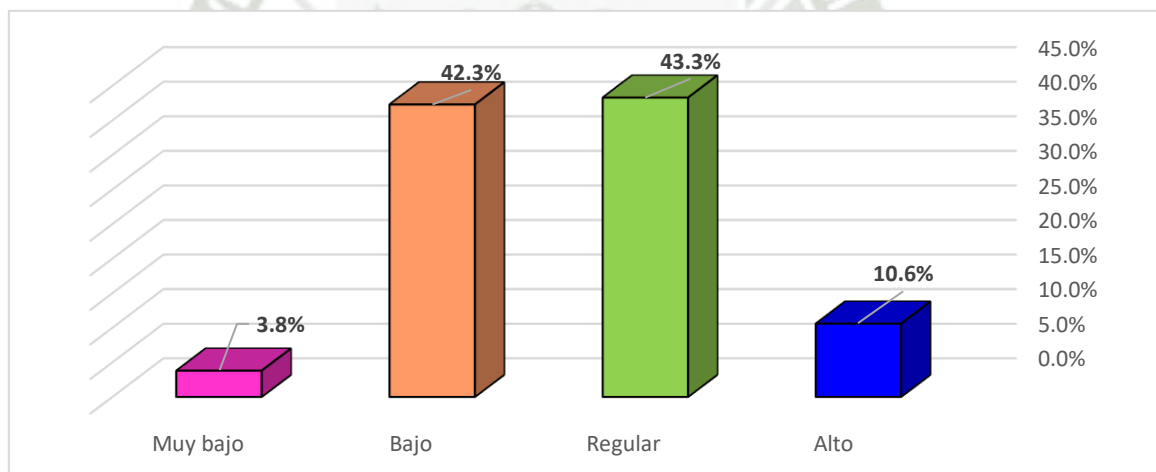
Dimensión de seguridad

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	37-45	0	0,0	0,0
Regular	28-36	7	6,7	6,7
Bajo	19-27	80	76,9	83,7
Muy bajo	9-18	17	16,3	100,0
Total		104	100,0	
Media		22,2692		
Desv. estándar		3,44508		

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 7

Dimensión de seguridad



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

En la tabla 10 y figura 7 se analiza la dimensión de seguridad del servicio administrativo. Ninguno de los encuestados evaluó esta dimensión como alta (37-45 puntos), solo el 6.7% (7 personas) la calificó como regular indicando dando a entender que hay una percepción ligeramente aceptable, aunque no positiva.

La mayoría de los sujetos encuestados (76.9%) calificó la seguridad como baja (19-27 puntos), esto significa que la mayoría de los usuarios percibe una falta de confianza en el

servicio administrativo. Además, un 16.3% (17 personas) la evaluó como muy baja (9-18 puntos), esto refuerza aún más la perspectiva negativa.

En el anexo 4, ítems 30 a 38 se presenta un análisis más detallado de esta dimensión: el personal de la institución educativa inspira confianza y seguridad en nivel medio (ítem 30). Los encuestados indican que en la institución educativa no hay vigilancia permanente (ítem 31), esto lo confirmó la directora indicando que sólo hay vigilancia nocturna, pero no hay durante el día. Para el aseguramiento de los bienes no hay cámaras en ningún ambiente de la Institución Educativa (ítem 32), en diversos espacios hay condiciones disergonómicas como espacios peligrosos, pisos resbaladizos, elementos punzocortantes y riesgo eléctrico (ítem 33). En las zonas de ingreso a la institución educativa no hay cámaras para la seguridad de los niños (ítem 34), para las cuotas y otras cobranzas se está aceptando lentamente el uso de dinero digital (ítem 35), sólo una parte de los encuestados indica que sí existe un manual de organización y funciones (MOF) para los demás no es evidente (ítem 36) y un grupo de encuestados también dice que sí tienen un reglamento interno (ítem 37). Respecto al MOF y al RI la directora en una entrevista indicó que ambos documentos los tiene en su casa y que le es difícil acordarse y llevar a la institución educativa. Esto deja suponer que es un documento inaccesible y desconocido para el personal, es como si no hubiera. Los sujetos encuestados están indecisos de si hay o no una estrategia eficaz para asegurar el cumplimiento del horario de trabajo del personal (ítem 38),

El porcentaje acumulado muestra que el 83.7% de las evaluaciones se encuentran en las categorías bajo y muy bajo. La media es de 22.27 puntos con una desviación estándar de 3.45, lo que indica una percepción uniforme y predominantemente negativa sobre la seguridad del servicio. Esto sugiere una necesidad urgente de mejorar la confiabilidad y seguridad percibida.

Tabla 11

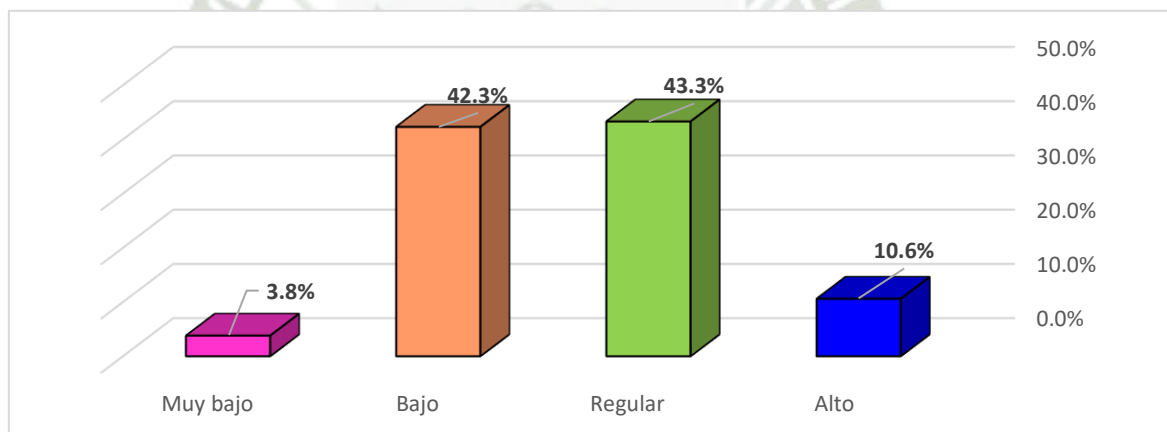
Dimensión de empatía

	Rangos	F	%	% acumulado
Alto	29-35	11	10,6	10,6
Regular	22-28	45	43,3	53,8
Bajo	15-21	44	42,3	96,2
Muy bajo	7-14	4	3,8	100,0
Total		104	100,0	
Media		22,8942		
Desv. estándar		4,82493		

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Figura 8

Dimensión de empatía



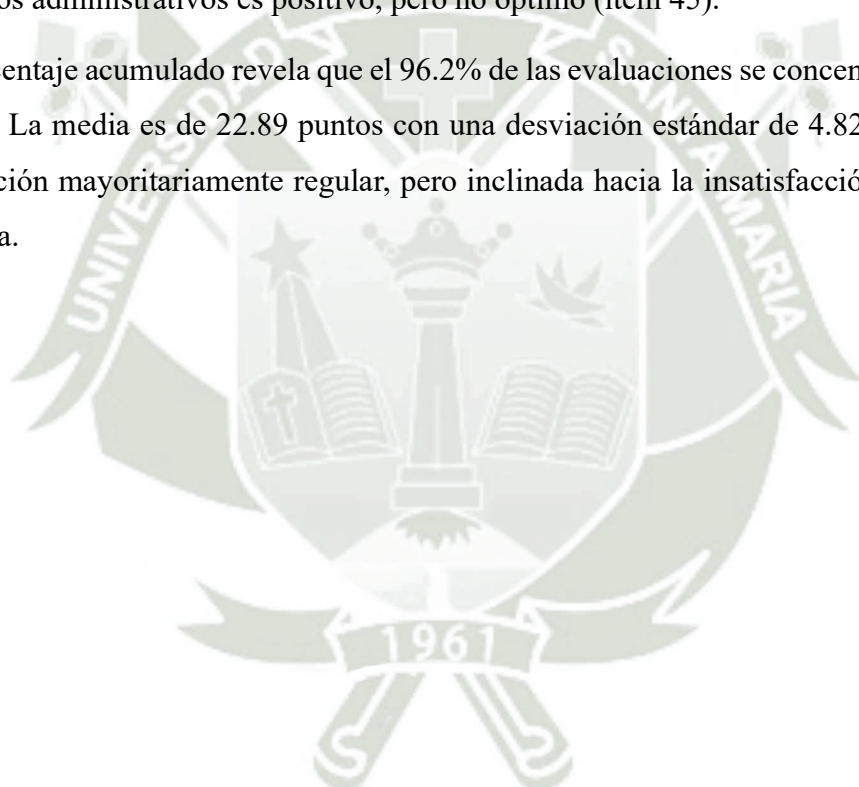
Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

En la tabla 11 y figura 8 se analiza la dimensión de "empatía" en el servicio administrativo. Solo el 10.6% de los encuestados (11 personas) percibe esta dimensión como alta, esto indica que pocos usuarios sienten que el servicio es verdaderamente empático. El 43.3% lo califica como regular, sugiriendo que una cantidad significativa percibe cierto grado de empatía, aunque no es sobresaliente.

El 42.3% de los encuestados (44 personas) considera que la empatía es baja, esto indica una falta de atención personalizada en el servicio. Solo un 3.8% (4 personas) la califica como muy baja, lo que muestra una percepción muy negativa, pero en menor proporción.

En el anexo 4, ítems 39 a 45 se presenta un análisis más detallado de la dimensión de empatía: los sujetos de estudio indican que en parte los docentes atienden de manera personalizada a las solicitudes que se presentan a diario (ítem 39), los administrativos atienden medianamente a las solicitudes que se presentan a diario (ítem 40), el director atiende de manera apenas aceptable las solicitudes que corresponden a su cargo (ítem 41), en la institución educativa hay pocas maneras de conocer los problemas y las necesidades de los estudiantes (ítem 42), el personal docente establece comunicación asertiva apenas positiva, pero no óptima con los estudiantes, padres de familia y otros (ítem 43), hay descuido en la atención a las diversas solicitudes externas durante el horario de clases (ítem 44) debido a que falta personal para realizar esos servicios. A nivel general, la atención a los servicios administrativos es positivo, pero no óptimo (ítem 45).

El porcentaje acumulado revela que el 96.2% de las evaluaciones se concentran entre regular y bajo. La media es de 22.89 puntos con una desviación estándar de 4.82, esto refleja una evaluación mayoritariamente regular, pero inclinada hacia la insatisfacción en términos de empatía.



3.2 Propuesta de mejora

3.2.1. Título de la propuesta

Propuesta de mejora de la calidad del servicio administrativo con la Metodología LEAN Management para la I. E. 40686.

3.2.2. Presentación de la propuesta

El MINEDU (2021) ha indicado que la calidad administrativa es un componente básico para que se dé la calidad educativa en cualquiera de sus dependencias del territorio peruano; sin embargo, este ideal está lejos de cumplirse en las instituciones educativas del estado, un caso concreto es el que se describe brevemente en seguida.

La Institución Educativa 40686 Mi Divino Niño se dedica a la formación integral de niños de educación inicial y primaria en un trabajo coordinado de padres de familia, docentes, administrativos y estudiantes mediante una adecuada atención al desarrollo del intelecto, de las habilidades, destrezas y valores.

Sin embargo, presenta notables limitaciones por falta de personal profesional, de capacitación para el personal, de ambientes de aprendizaje y recreación, de espacios educativos, de implementación tecnológica y de infraestructura para la atención administrativa. Esta situación perjudica el normal aprendizaje de los niños, la falta de tecnología informática limita el acceso a información y, en este contexto de inseguridad social, están expuestos al peligro

Ante esta situación se ha visto conveniente la necesidad de proponer un plan de mejora para potenciar servicio administrativo de la Institución Educativa 40686. Sin embargo, es importante plantear una propuesta basada en una metodología fiable de administración.

La Metodología LEAN Management ha nacido y se ha desarrollado para la mejora administrativa de las empresas. Tiene la ventaja de permitir la optimización de los recursos y favorecer el ahorro en muchos aspectos organizacionales en contextos organizacionales de escasez de financiamiento (Ambit Team, 2020) como es el caso de la Institución Educativa 40686.

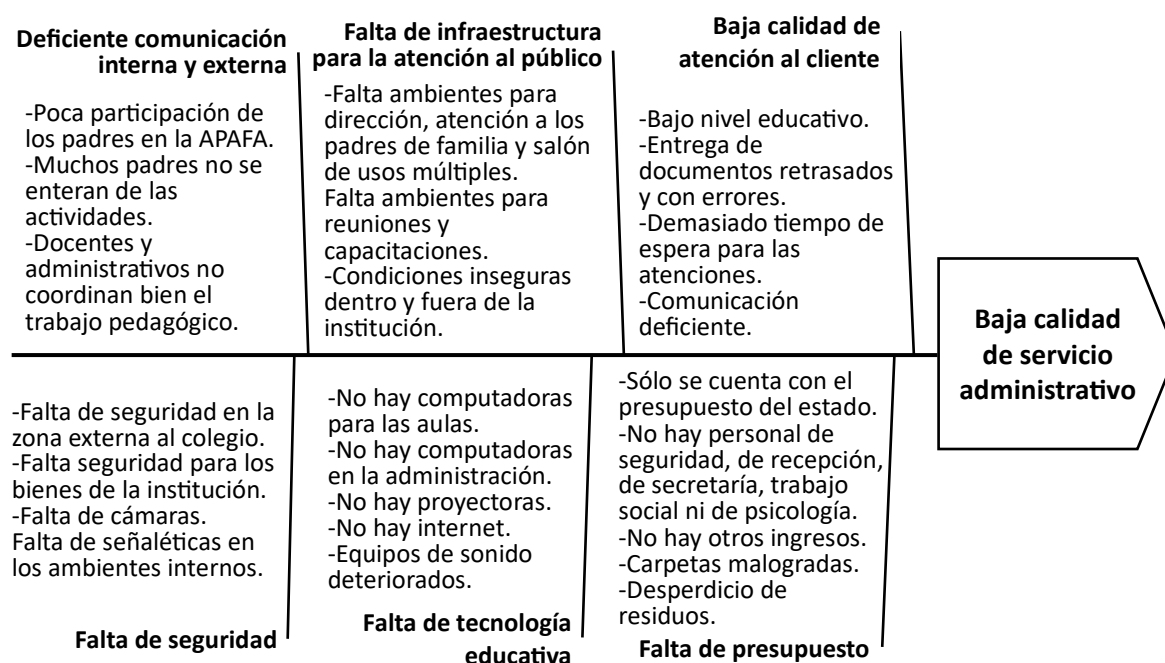
La Metodología LEAN favorece la optimización en el uso del tiempo de los procesos y de los materiales contra las diversas modalidades de desperdicio. El desperdicio de tiempo, de talentos, de procesos o de recursos es dinero perdido.

3.2.3. Árbol de problemas.

En seguida se grafica los problemas encontrados mediante el encuestado acerca de los servicios administrativos.

Figura 9

Identificación del árbol de problemas con el Diagrama de Ishikawa.



Nota: Adaptación propia en base a la información de campo obtenida mediante el diálogo y la observación.

En la figura 3 se ha reconocido principalmente cuatro grandes problemas que son: baja calidad de atención a los clientes que son los padres de familia, los estudiantes y los visitantes, falta de presupuesto para el mantenimiento de los muebles y otras necesidades, la falta de personal interdisciplinar para la atención a los clientes, la falta de infraestructura para cumplir los diversos servicios administrativos, falta de tecnología informática y la falta de seguridad al interior y al exterior de la institución. Cada eje problemático está conformado por una constelación de pequeños problemas que requieren superarse desde el ámbito administrativo tanto con la obtención de mayor presupuesto económico como con la capacitación de administrativos, docentes y padres de familia.

3.2.4. Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta es realizar una propuesta basada en la metodología LEAN Management para la mejora del servicio administrativo de la Institución Educativa 40686 en Arequipa 2024.

3.2.5. Destinatarios de la propuesta de mejora.

Los destinatarios de la propuesta de mejora son principalmente los estudiantes y, con ellos, los padres de familia y docentes.

Este programa está hecho en adecuación a las diversas condiciones que se tiene en la Institución Educativa 40686 de Alto Selva Alegre – Arequipa: es una institución donde estudian niños de nivel inicial y primaria cuyos padres en su mayoría oscilan entre los 30 y 45 años, son familias de escasos recursos económicos, utilizan una tecnología básica y cuyas sus expectativas de calidad de servicio administrativo no son muy altas. Los docentes, contando a los de inicial y primaria, son 12 y los administrativos en total son 3.

3.2.6. Estrategias de ejecución de la propuesta

Se propone la mejora del servicio administrativo mediante las siguientes estrategias: Ante todo, es necesario establecer bien claro el principio de autoridad y, por tanto, de cumplimiento de responsabilidades como docentes, administrativos o personal de otros servicios. En seguida se presenta el organigrama jerárquico de la institución educativa 40686

Figura 10

Organigrama de la I. E. 40686



Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Según el organigrama, el principal responsable del servicio académico y administrativo de la institución educativa es el director, él es quien debe valorar, organizar y ejecutar la presente propuesta de mejora.

Después del director, el mando intermedio lo llevan a cabo el coordinador de nivel inicial, el coordinador de nivel primario, la administradora y el presidente de APAFA. Este es el equipo intermedio que debe animar la ejecución de la propuesta de mejora planteada en esta investigación.

Estrategia 1: Comunicación interna y externa

En una institución educativa la comunicación debe ser modélica, los profesionales deben comunicarse asertivamente y enseñarlo esta ascesis comunicativa los estudiantes.

Tabla 12

Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y la comunicación institucional.

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	-Falta de comunicación de docentes con pp.ff.	-Creación de grupos de whatsapp por aulas. -Los comunicados de mayor importancia son documentados.
Respeto hacia las personas.	-No hay trabajo educativo cohesionado por falta de comunicación.	Docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes tendrán información clara y puntual.
Identificación del valor.	Pocas veces se comunica, y esto no llega a todos.	Todos sabrán anticipadamente lo que deben hacer.
Creación del mapa de flujo de valor.	Algunas veces la información se publica sin coordinar con el director.	El director da el visto bueno a la información – desde la secretaría se envía a los pp. ff. – socialización por whatsapp
Creación de un estado de fluidez.	No se evalúa la calidad de comunicación.	La comunicación se evalúa bimestralmente.

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

Ante la inadecuada comunicación interna en la institución educativa se sugiere el servicio de Meta debido a que es una tecnología popular, asequible a las personas de baja economía que ha resultado bastante práctico para los padres de familia. Sin embargo, este u otro medio puede desvirtuarse y dejar de favorecer la comunicación interna y externa cuando se le mal utiliza, por esa razón, debe haber unas normas básicas que todos deben respetar. Los criterios básicos de participación por este medio son los siguientes:

- Cada aula debe tener un grupo de Meta manejado por el coordinador de los padres de familia de cada aula. En este grupo se debe incluir también al docente principal del aula de manera que sirva también para la comunicación con los niños, para el envío de tareas, indicaciones e informes.
- A su vez, los padres coordinadores de aula de todo inicial y primaria deben tener otro grupo de Meta, en este grupo también debe participar la directora de la institución educativa.
- Los docentes y el director deben tener un grupo de whatsapp para sus coordinaciones.

- El administrador de cada grupo de whatsapp debe responsabilizarse de que esta se utilice para la comunicación oportuna de la información que compete a todos los del grupo. De principio, no es un medio para discusiones o manifestar quejas o reclamos, si bien puede hacerse reuniones virtuales previo acuerdo.
- Cuando hay información que compete a toda la APAFA lo deben socializar oportunamente los coordinadores o administradores de whatsapp de cada aula.
- En los grupos se publica sólo información estrictamente relacionado con el grupo. Para casos particulares se debe utilizar la comunicación directa y personal.
- Los motivos de la comunicación son variados: convocatoria para reunión, recordatorios de actividades y de responsabilidades, e información variada de servicio a los integrantes del grupo.

Figura 11

Comunicación por medios tecnológicos.



Nota: Adaptación propia.

Además de un medio común y espontáneo de comunicación, debe haber medios formales de comunicación, estos son:

- Asambleas de padres de familia que se deben programar y dar a conocer desde inicio de año coincidiendo con las entregas de notas de los estudiantes.

- Reuniones periódicas de docentes con los coordinadores tanto del nivel inicial y del nivel primario con el director. La sala de profesores debe tener una pizarra donde se especifique las principales responsabilidades y las fechas de reuniones.
- Además de la información múltiple socializada vía Meta la institución debe practicar el envío de mensajes personalizados impresos a los padres de familia para las actividades que incumben a las aulas o a todo el colegio, y esto debe ser con cargo de respuesta firmada por los padres de familia.
- La comunicación en la institución tiene eficacia cuando se cumple permanentemente los criterios éticos de respeto, claridad, oportunidad y escucha.

Se debe conformar comunidades de personas por aulas; sin embargo, eso no basta, dada la edad y el bajo nivel de destrezas informáticas de los padres de familia. Es necesario instruir a los padres de familia en el uso de Meta. Esto se realizará en la primera asamblea de padres de familia, además, se debe enviar un video tutorial.

Se sabe que los docentes saben utilizar Meta, sin embargo, descuidan sus responsabilidades, se descoordinan en el trabajo perjudicando así a los destinatarios, por tanto, se creará un código de comunicación institucional que contenga los siguientes principios básicos:

Tabla 13

Principios básicos de comunicación

<i>Orden</i>	<i>Principios básicos</i>
Primero	Se practica las buenas maneras en la comunicación.
Segundo	Las diferencias y opiniones divergentes se solucionan mediante el diálogo.
Tercero	Se comunica por el medio tecnológico todo lo que incumbe a los docentes a nivel general. Para los casos particulares se usa el medio directo.
Cuarto	Se envía mensajes cortos y precisos.
Quinto	Si se trata de asignación de responsabilidades se comunica con anticipación.
Sexto	Los casos imprevistos se comunican con anticipación para evitar perjudicar la labor.

Nota: Adaptación propia a partir de la base de datos de esta investigación (anexo 6).

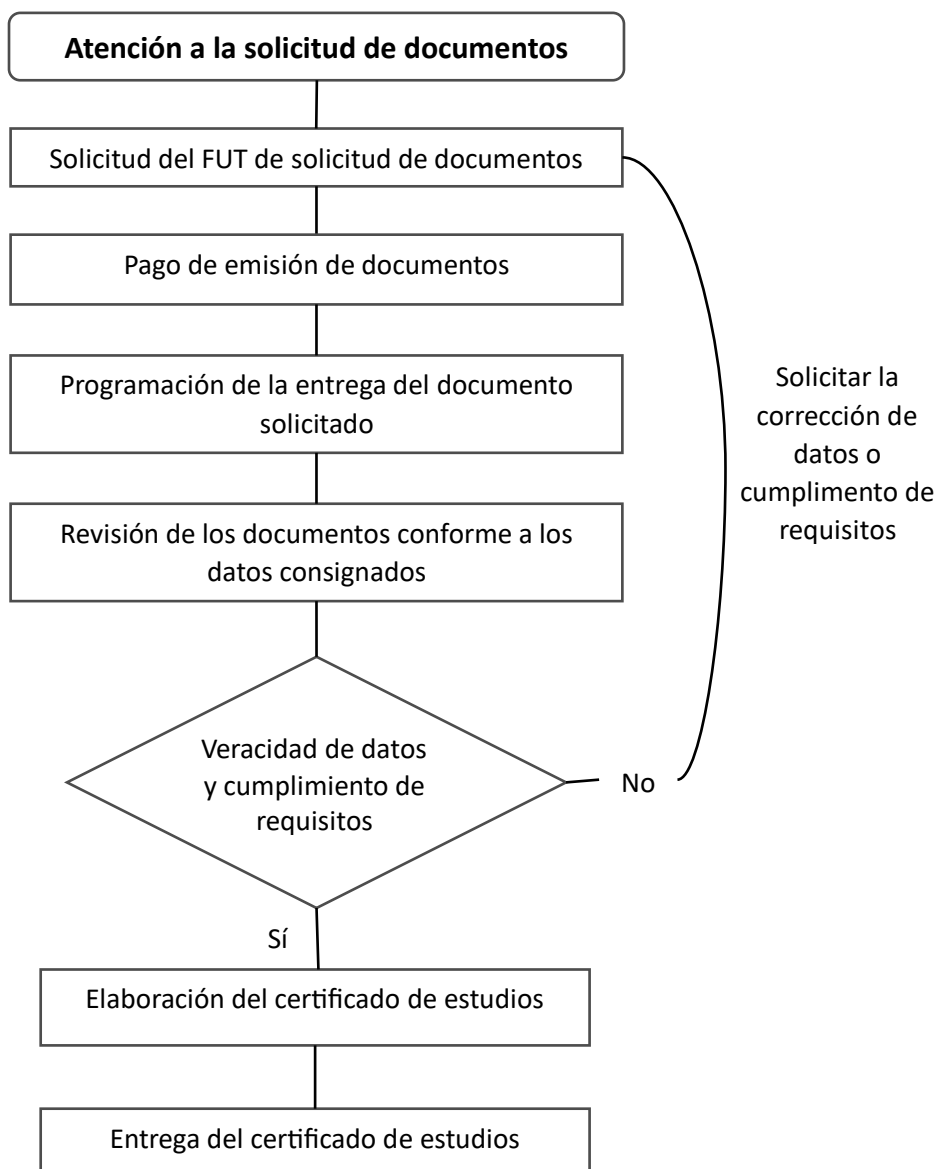
Implementar adecuados horarios de atención a los padres de familia. Se sabe que los padres de familia tienen necesidad de conocer el avance pedagógico de sus hijos, por otra parte, los docentes necesitan coordinar con los padres de familia estrategias adecuadas de acompañamiento hacia los niños. En tal sentido se sugiere: programar las entrevistas de los docentes con los padres de familia en el horario en que los niños realizan su labor de Educación Física. Además, los docentes atenderán a los padres de familia al menos dos veces por semana a la hora de salida de clases. Estas listas se publicarán en los lugares de recepción de los padres de familia.

Atención a solicitudes de documentos



Figura 12

Atención a la solicitud de documentos



Nota: Adaptado en base a los aportes de MINEDU (2021).

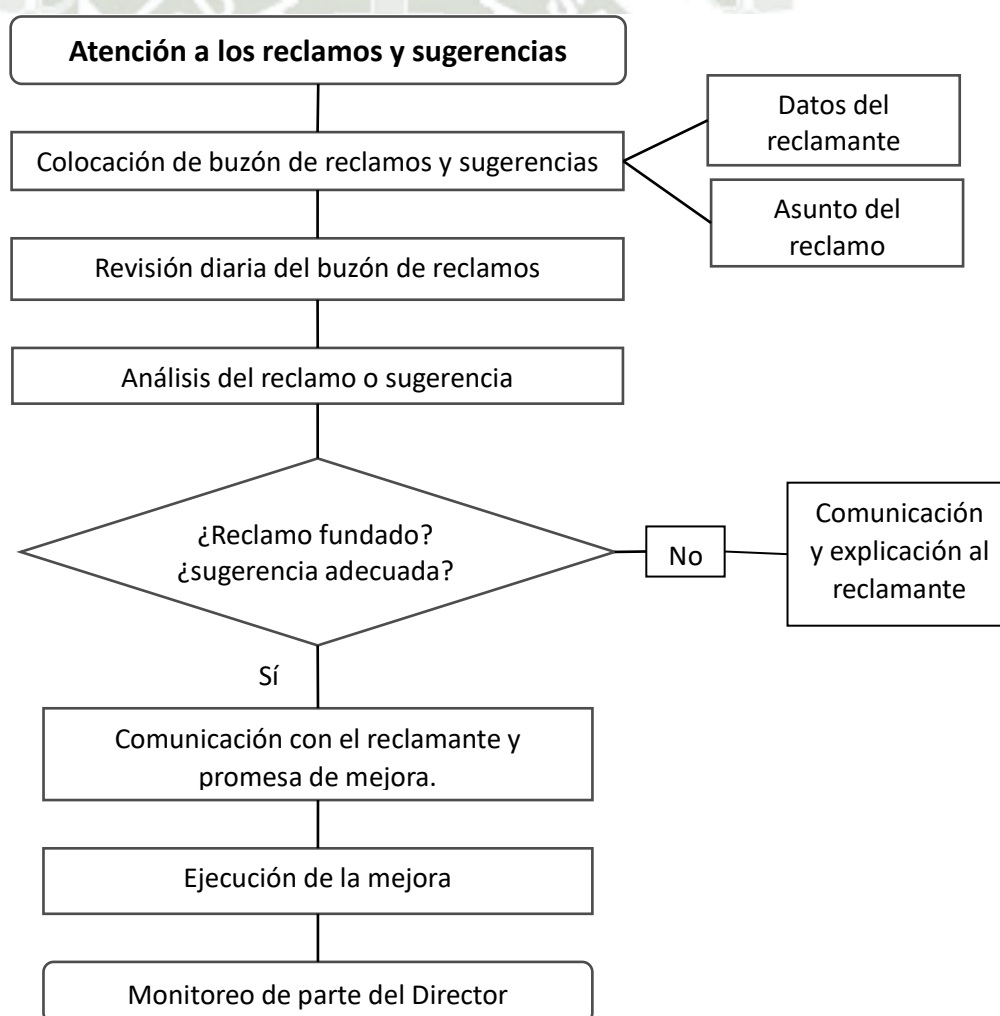
Adaptación propia.

Es un procedimiento sencillo en coherencia con los principios de la metodología LEAN Management con el fin de evitar el desperdicio expresado en sobrecarga de actividades, mayor requerimiento de personal, más materiales y pérdidas de tiempo.

Procedimiento de presentación de reclamos y sugerencias. Se colocará un buzón de reclamos y sugerencias a la entrada del colegio. El reclamo se escribe de manera detallada con la identidad del reclamante. Estas se revisan todos los días. El responsable de la revisión es el director de la institución educativa, seguidamente se analiza el reclamo. En caso de que esté fundado el reclamo se llama al reclamante y se comunica que se realizará las correcciones necesarias; en caso de que carezca de fundamento se llama al reclamante y se le da las razones. En caso de sugerencias, esto se analiza y si es conveniente, se analiza, se presupuesta, se busca los fondos y se ejecuta.

Figura 13

Atención a los reclamos y sugerencias



Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Robbins & Coulter (2014).

En una institución que quiere ofrecer un servicio de calidad es importante contar con la percepción interna y la percepción externa. Una debilidad de muchas instituciones es no contar con la percepción externa, por eso se cree que debe haber estrategias prácticas para conocer la opinión de los clientes.

El buzón de sugerencias y de reclamos se coloca en la portería con mesa, silla, ficha impresa y lapicero. La ficha de sugerencias y reclamos será de la siguiente manera:

FICHA DE SUGERENCIAS O RECLAMOS

Hola, la I. E. 40686 está en un proceso de mejora continua y para eso quiere contar con los aportes que usted puede brindar. Especifique aquí su aporte.

Datos personales:

Nombre y apellidos:

Nº de DNI: Nº de celular:

Tipo de cliente: padre de familia (), estudiante (), exalumno (), otro:

Escriba aquí de manera clara y concisa su reclamo o sugerencia:

Fundamentos:

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

Especificación de la sugerencia o reclamo:

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

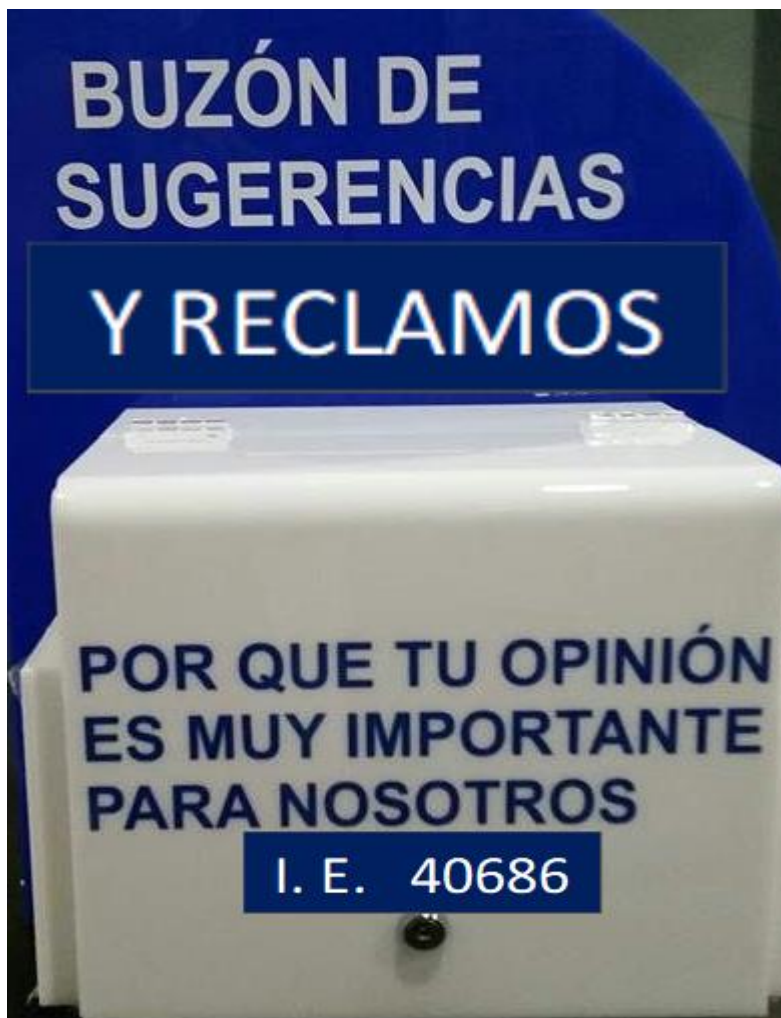
En los próximos días nos comunicaremos con usted para hacerle saber el descargo sobre la información que nos ha dejado. Gracias.

Atentamente,

La Dirección.

Figura 14

Buzón de sugerencias y reclamos.



Nota: Adaptación propia tomado de Google Imágenes.

El responsable de la revisión del buzón de sugerencias y reclamos es el director. Él es quien debe viabilizar la adecuada atención a los aportes. Se debe tener presente que, además de la conversación directa con los todos los agentes educativos, el buzón de reclamos y sugerencias es un medio oficial para conocer la percepción de calidad desde la perspectiva de los clientes externos, por tanto, estos aportes deben tomarse con criterio y escucha atenta.

Estrategia 2: Capacitación del personal

La capacitación del personal docente y administrativo en instituciones educativas de nivel inicial y primaria es fundamental por varias razones:

Mejora de la calidad educativa: Una formación continua permite a los docentes actualizar sus metodologías, enfoques pedagógicos y técnicas de enseñanza, esto que se traduce en una educación más efectiva y adaptada a las necesidades de los niños.

Desarrollo de habilidades socioemocionales: La capacitación no solo se centra en aspectos académicos, sino también en el desarrollo de competencias emocionales y sociales, esenciales para crear un ambiente de aprendizaje positivo y seguro.

Atención a la diversidad: La formación continua permite a los educadores adquirir herramientas para atender la diversidad en el aula, incluyendo estudiantes con necesidades educativas especiales o diferentes estilos de aprendizaje.

Gestión administrativa eficiente: La capacitación del personal administrativo mejora la gestión institucional, optimizando procesos, recursos y la comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa.

Innovación y adaptación a cambios: El contexto educativo está en constante evolución. La formación ayuda a los docentes y administradores a adaptarse a nuevas tecnologías, currículos y normativas, lo que enriquece la experiencia educativa.

Fomento del trabajo en equipo: La capacitación puede promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo, fundamental para la creación de un ambiente escolar cohesionado y efectivo.

Impacto en el desarrollo integral del niño: Un personal bien capacitado puede guiar a los niños en su desarrollo integral, fomentando no solo el aprendizaje académico, sino también habilidades de vida, creatividad y pensamiento crítico.

En resumen, la capacitación del personal docente y administrativo es esencial para asegurar una educación de calidad, adaptativa y centrada en el bienestar de los estudiantes, esto favorecerá crear un entorno educativo óptimo.

Uno de los problemas que se resaltó es el desperdicio de tiempo generado por la excesiva espera en la entrega de los documentos solicitados por los exalumnos y padres de familia.

Tabla 14

Matriz de armonización de la metodología LEAN y la capacitación del personal administrativo y docente

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	Personal con baja calidad de atención. Entrega de documentos con errores.	Capacitación para promover: Autoevaluación. Jornadas de reflexión pedagógica. Talleres de innovación pedagógica. Talleres de Autoevaluación. Talleres de socialización.
Respeto hacia las personas.	Tardanzas en la atención.	Promoción de los valores.
Identificación del valor.	Sólo se exige trabajo.	Se exige trabajo con profesionales cualificados.
Creación del mapa de flujo de valor.	Autoformación – rendimiento laboral.	Capacitación en psicología educativa - capacitación en el uso de las TIC - capacitación en primeros auxilios.
Creación de un estado de fluidez.	Exigencia del director.	Capacitación los últimos viernes del mes. Convenio con una universidad para diplomado en metodologías TAC.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de MINEDU (2021).

Estrategia 3: Celebración de alianzas estratégicas.

Establecer alianzas estratégicas con entidades, empresas e instituciones es crucial para una institución educativa de nivel inicial y primaria por varias razones:

Diversificación de recursos. Las alianzas permiten acceder a financiamiento y recursos que pueden no estar disponibles a través de los fondos gubernamentales o presupuestos escolares, lo que facilita la adquisición de materiales educativos y de limpieza.

Mejora de la infraestructura. Con el apoyo de empresas e instituciones, es posible obtener donaciones o inversiones para mejorar las instalaciones, con esto se crea un ambiente de aprendizaje más adecuado y atractivo para los estudiantes.

Acceso a programas y capacitación. Las alianzas pueden proporcionar acceso a programas de formación para el personal docente y administrativo, así como a talleres y actividades extracurriculares que enriquecen la experiencia educativa.

Dotación de personal. Si bien en las alianzas estratégicas muchas veces no se puede obtener dinero directamente, pero es común que puedan pagar servicios profesionales como de capacitación, docencia, administración o seguridad. Esto permitirá que los escasos profesionales no se dispersen en funciones incompatibles con su carrera, sino que cada uno se dedique totalmente a su campo y ofrezca un mejor servicio a la educación.

Materiales didácticos actualizados. La colaboración con editoriales y organizaciones puede facilitar la obtención de libros y materiales de estudio actualizados, mejorando así la calidad de la enseñanza.

Implementación y mejora de espacios educativos. Con el apoyo proveniente de las alianzas estratégicas se puede construir, implementar y mejorar los espacios para el buen desempeño tanto de los docentes como de los administrativos. Esto permite una mejor atención a los padres de familia y a los estudiantes.

Fortalecimiento de la comunidad. Estas alianzas fomentan un sentido de comunidad al involucrar a diferentes actores en la educación, lo que puede generar un mayor apoyo y compromiso por parte de los padres y la comunidad local.

Innovación en proyectos educativos. Asociarse con entidades que tengan experiencia en el sector educativo o tecnológico puede impulsar la innovación en la enseñanza, introduciendo nuevas metodologías y herramientas.

Sostenibilidad financiera. Tener múltiples fuentes de financiamiento ayuda a la institución a ser más resiliente ante recortes presupuestarios o crisis económicas, garantizando la continuidad de los programas educativos.

Fomento de la responsabilidad social. Las empresas pueden ver en estas alianzas una oportunidad para cumplir con sus objetivos de responsabilidad social corporativa, lo que puede resultar en beneficios adicionales para la institución.

En resumen, las alianzas estratégicas son esenciales para fortalecer la capacidad de una institución educativa, garantizar un entorno de aprendizaje óptimo y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes.

Sirve también para la implementación de espacios que sirvan para una atención más digna a los padres de familia, estudiantes, docentes y a otros visitantes por cualquier motivo.

Tabla 15

Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y la celebración de alianzas estratégicas.

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	-No hay mejora porque los recursos son escasos. -No se hace buen uso de lo que se tiene en casa.	Celebrar alianzas estratégicas Celebrar alianzas estratégicas con varias empresas e instituciones para financiar infraestructura, equipos y materiales.
Respeto hacia las personas.	Falta de personal para la atención a los clientes.	Se fortalecerá la institución con el compromiso solidario de otras instituciones y empresas. Se desarrolla la convicción de que la educación de todos.
Identificación del valor.	No hay iniciativa. Todo se espera del estado.	Hacer uso de los propios recursos y de los recursos del medio.
Creación del mapa de flujo de valor.	No hay	Proyectar – buscar ayuda – buscar inversionistas – ejecutar.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Ríos & Quispe (2019).

Estrategia 4: Reciclaje de residuos.

En el ámbito educativo se debe aprender la sostenibilidad y ecoeficiencia de las actividades humanas. Todos debemos cuidar el medio ambiente, evitar la producción de mayor material en base a la madera y los residuos fósiles que tanto degradan el medio ambiente. Por el contrario, el actual consumismo hace que las familias posean residuos que se pueden reciclar y monetizar para atender algunas necesidades económicas.

Tabla 16

Matriz de armonización de la metodología LEAN Management y el reciclaje de residuos.

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	-No hay mejora porque los recursos son escasos. -No se hace buen uso de lo que se tiene en casa.	Enseñar a reciclar papeles y plásticos a las familias de niños y entregarlo en el colegio una vez por semana. Comercializar los residuos con una empresa recicladora.
Respeto hacia las personas.	Los niños no hacen buen deporte por falta de materiales.	Se fortalecerá la institución con el compromiso solidario de otras instituciones y empresas. Se desarrolla la convicción de que la educación es tarea de todos.
Identificación del valor.	No hay iniciativa. Todo se espera del estado.	Hacer uso de los propios recursos y de los recursos del medio.
Creación del mapa de flujo de valor.	No hay	Proyectar – comprometer a los padres de familia y alumnado – recolectar – acumular – comercializar – invertir en materiales deportivos.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Ríos & Quispe (2019).

El sentido de pertenencia y el progreso se gesta principalmente haciendo buen uso de las potencialidades internas de las organizaciones, es decir, de la capacidad participativa y de trabajo en equipo de todos los integrantes de la comunidad educativa. En tal sentido, se sugiere generar fondos monetarizando los recursos que todas las familias pertenecientes a la institución educativa pueden ofrecer, es decir, haciendo reciclaje de aquellos residuos que hay en casa. Los más comunes y menos peligrosos para el transporte son el papel y los plásticos.

Esta actividad también contribuirá al cuidado del medio ambiente y a un menor uso de los recursos naturales. Esta actividad se realizará en 3 etapas:

Primera etapa: Etapa de adecuación de espacio para el depósito de los residuos reciclables.

En la parte extrema de la Institución Educativa se arregla un espacio para la recolección ordenada de papeles y plásticos traídos por los padres de familia (en caso de inicial) y por los niños (en caso de primaria).

Segunda etapa: Etapa de recolección de residuos.

Los niños traen mínimo un kg de papel o de plástico.

Para cada semana, la directiva de APAFA de la sección responsable de llevar los residuos elige a un padre de familia que recepcione ordenadamente y previa listas el papel y el plástico.

Tabla 17

Cronograma de recolección de residuos

<i>Aula responsable</i>	<i>Papel</i>	<i>Plásticos.</i>
Inicial 2 años	Lunes semana 1	Lunes semana 3
Inicial 3 años	Martes semana 1	Martes semana 3
Inicial 4 años	Miércoles semana 1	Miércoles semana 3
Inicial 5 años	Jueves semana 1	Jueves semana 3
Primero de primaria	Viernes semana 1	Viernes semana 3
Segundo de primaria	Lunes semana 2	Lunes semana 4
Tercero de primaria	Martes semana 2	Martes semana 4
Cuarto de primaria	Miércoles semana 2	Miércoles semana 4
Quinto de primaria	Jueves semana 2	Jueves semana 4
Sexto de primaria	Viernes semana 2	Viernes semana 4

Nota: Adaptación propia.

Tercera etapa: Comercialización de residuos.

Cada dos semanas la comisión de padres de familia comercializa lo recolectado con una empresa dedicada al reciclaje. El monto económico se deposita a la cuenta bancaria de la APAFA.

Cuarta etapa: inversión de los fondos.

Los fondos adquiridos con la recolección de residuos servirán para:

Adquisición de materiales deportivos como balones de vóley, net, balones de fútbol, mesa y pelotitas de ping pong, juegos de ajedrez, soga, conos, colchonetas, ula ulas, bastones de salto y otros.

Estrategia 5: Implementación de infraestructura.

Mejorar los espacios de una institución educativa de nivel inicial y primaria es crucial por diversas razones:

Ambiente propicio para el aprendizaje. Espacios bien diseñados y mantenidos crean un ambiente más atractivo y estimulante que favorece la concentración y el aprendizaje.

Bienestar del personal y de los estudiantes. Un ambiente cómodo y funcional, que incluya áreas adecuadas para el personal docente y administrativo, así como espacios recreativos para los niños, contribuye al bienestar general de toda la comunidad educativa.

Fomento de la socialización. Espacios lúdicos y áreas comunes facilitan la interacción entre estudiantes, promoviendo habilidades sociales y la creación de vínculos positivos.

Seguridad y salud. Mejorar los servicios higiénicos y otros espacios reduce riesgos sanitarios, contribuyendo a la salud de estudiantes y personal. Espacios limpios y seguros son fundamentales para prevenir enfermedades y accidentes.

Estimulación del desarrollo integral. Espacios lúdicos bien diseñados permiten a los niños explorar, jugar y aprender de manera creativa, lo cual es esencial para su desarrollo físico, emocional y cognitivo.

Identidad y pertenencia: Instituciones con espacios bien cuidados pueden transmitir una imagen positiva y fomentar un sentido de pertenencia entre estudiantes y personal, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso.

Facilitación de la gestión educativa. Un espacio de dirección adecuado y funcional mejora la administración de la institución, facilitando la comunicación y el trabajo colaborativo entre el personal.

Adaptación a metodologías activas. La mejora de espacios permite implementar metodologías de enseñanza más dinámicas y colaborativas, que son más efectivas en la educación actual.

La mejora de los espacios en una institución educativa es fundamental para crear un entorno que promueva el aprendizaje, el bienestar y el desarrollo integral de todos los involucrados.

Tabla 18

Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de infraestructura

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	No hay oficina de dirección, oficina para atender los servicios administrativos, ni espacio para servicios de reuniones, capacitaciones y otras actividades.	Construir una oficina para la dirección, oficina para atención de servicios administrativos y salón multiusos.
Respeto hacia las personas.	No hay ambientes dignos para atender a los padres de familia.	Habrán ambientes dignos para la atención al público.
Identificación del valor.	Falta de trato personalizado.	Trato personalizado y en ambientes dignos.
Creación del mapa de flujo de valor.	Recepción-espera- programación de la entrevista- retorno-atención-despedida.	Recepción-espera-atención-despedida.
Creación de un estado de fluidez.	Normalización de la atención en espacios inadecuados.	Normalización de la atención digna y respetuosa.

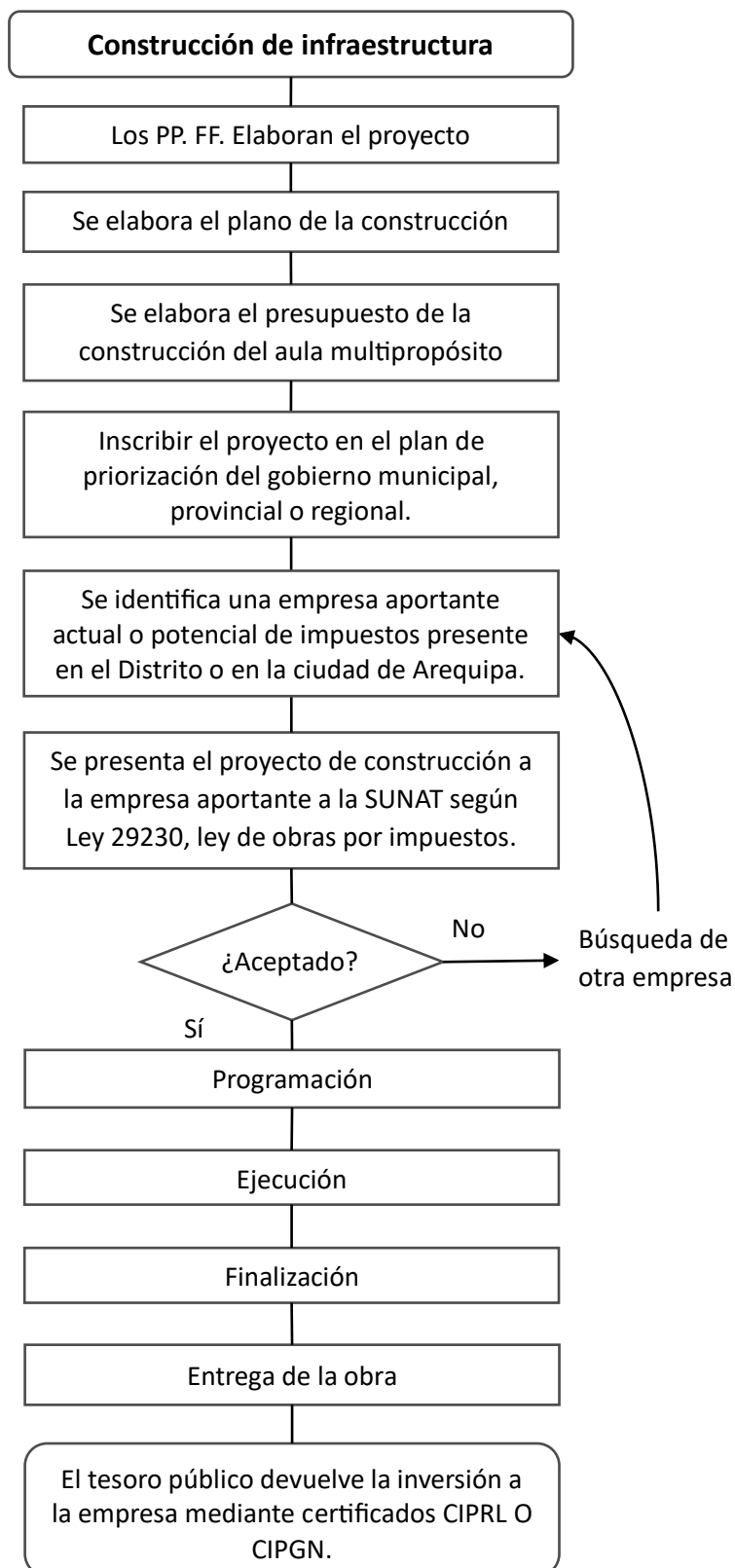
Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Ríos & Quispe (2019).

En la I. E. 40686 hay falta infraestructura adecuada como oficina de dirección, sala de servicios administrativos y sala multifuncional para reuniones y capacitaciones. En tal sentido se propone continuar la construcción del segundo piso del pabellón B de la Institución Educativa. La financiación será mediante la modalidad de Obras por Impuestos ya que esta modalidad es adecuada para que las entidades de servicio público puedan recibir fondos provenientes de los impuestos de las empresas.

Procedimiento: La Asociación de Padres de Familia financia la elaboración del proyecto de construcción (plano) – se realiza el presupuesto de la construcción – se presenta a una empresa con responsabilidades tributarias – los directivos de la empresa manifiestan su decisión – en caso de aprobarse se programa la ejecución – en caso de no aprobarse se busca otra entidad - ejecución – entrega – uso.

Figura 15

Flujograma del proceso de implementación de infraestructura



Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Kadarova & Demecko (2016).

El proyecto de construcción de las instituciones educativas lo deberían realizar directamente el Ministerio de educación o los gobiernos locales a solicitud de los directivos, pero cuando estos descuidan sus responsabilidades de ofrecer calidad educativa que otro camino: los directivos, en coordinación con la Asociación de Padres de Familia (APAFA) apelando a la Ley 29230, ley de obras por impuestos, pueden solicitar construcción de infraestructuras o mejoras de infraestructuras en coordinación con una empresa contribuyente.

La primera fase de la construcción de infraestructura es la elaboración del proyecto, de los planos y del presupuesto, esto requiere una inversión económica inicial que en una institución educativa estatal sólo es posible vía los fondos económicos de los padres de familia y con la implicación directa del equipo de la APAFA porque el director de la institución educativa no debe distraerse de sus responsabilidades pedagógicas y administrativas asignadas por el Ministerio de Educación.

La segunda fase consiste en identificar a la empresa contribuyente real o potencial que desee asumir el proyecto. La empresa asume el proyecto conociendo la significatividad social y el monto económico del mismo. Se programa y se ejecuta el proyecto de construcción. Después de la finalización y la entrega se gestiona ante el tesoro público la devolución de la inversión mediante certificados CIPRL o CIPGN.

Estrategia 6: Implementación de tecnología educativa

La educación debe hacer uso necesariamente de los instrumentales modernos que facilitan el aprendizaje, más aún si las nuevas generaciones son de inteligencia digital.

Se debe implementar tecnología como computadoras, internet y softwares para favorecer el aprendizaje y para digitalizar la documentación. Esto es importante por varias razones:

Favorece el acceso a la información. La tecnología proporciona acceso a una vasta cantidad de recursos educativos en línea, facilitando la investigación y el aprendizaje tanto para docentes como para estudiantes.

Mejora de la enseñanza. El uso de computadoras y software educativo permite a los docentes emplear métodos de enseñanza más interactivos y personalizados, lo que puede mejorar la comprensión y el interés de los alumnos.

Organización y gestión. Los softwares para la documentación ayudan en la gestión administrativa, permitiendo un mejor seguimiento de la información académica y administrativa, así como una mayor eficiencia en la planificación y evaluación.

Fomento de habilidades digitales. La integración de tecnología en el aula enseña a los niños a utilizar herramientas digitales desde una edad temprana, preparándolos para un mundo cada vez más digitalizado.

Seguridad y bienestar. La instalación de cámaras de seguridad contribuye a un ambiente más seguro, disuadiendo comportamientos inapropiados y proporcionando un registro visual en caso de incidentes.

Comunicación efectiva. La tecnología facilita la comunicación entre la escuela, los padres y la comunidad, a través de plataformas en línea, correos electrónicos y redes sociales, fomentando un ambiente colaborativo.

Soporte a la inclusión. Las herramientas tecnológicas pueden ser adaptadas para atender a estudiantes con necesidades especiales, ofreciendo recursos y estrategias que favorezcan su inclusión y aprendizaje.

Capacidad de respuesta ante emergencias. Los sistemas tecnológicos permiten una respuesta rápida y organizada en situaciones de emergencia, mejorando la seguridad de todos los integrantes de la comunidad educativa.

La implementación de tecnología en una institución educativa no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también promueve la seguridad, la organización y la comunicación, crea un entorno más seguro y eficiente para todos.

Tabla 19

Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de tecnología educativa

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	No hay computadora en las aulas. No se tiene proyectora multimedia. No hay internet.	A las empresas se les solicita donar computadoras y proyectora multimedia para cada aula, y pagar el servicio de internet.
Respeto hacia las personas.	No se satisface las expectativas de los niños actuales.	Formación de los niños atendiendo a su sensibilidad ante la tecnología informática.
Identificación del valor.	Formación de los niños con metodologías antiguas.	Los niños aprenden mejor con las metodologías informáticas, mediante la interacción con el mundo digital.
Creación del mapa de flujo de valor.	La experiencia de aprendizaje se conforma de: presentación del tema- copia del dictado- explicación del docente- tarea para la casa.	La experiencia de aprendizaje se conforma de: presentación del tema-modelización (ejemplificación dinámica)-práctica guiada-discusión-material para profundizar en casa.
Creación de un estado de fluidez.	Normalización del uso de materiales	Normalización de la interacción con la tecnología.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Ríos & Quispe (2019).

Estrategia 7: Incorporación de personal

La participación interdisciplinar en la educación de niños de nivel inicial y primario en una institución educativa estatal de una zona de economía media baja es esencial para abordar las necesidades complejas y diversas de estos estudiantes. Al involucrar a profesionales de distintas disciplinas como la psicología, la pedagogía, la asistencia social y la salud, se logra una atención integral que va más allá de la enseñanza académica, promoviendo el bienestar general de los niños. Esta colaboración permite detectar y atender tempranamente problemas de aprendizaje, emocionales o de comportamiento, creando estrategias adecuadas que contribuyen al desarrollo pleno del niño.

En contextos de economía media baja, donde los recursos y las oportunidades pueden ser limitados, el enfoque interdisciplinar se convierte en una herramienta para contrarrestar las desventajas socioeconómicas. Fomenta la igualdad de oportunidades y asegura que cada niño reciba la atención necesaria para potenciar sus habilidades y talentos. Además, la coordinación entre docentes y otros profesionales facilita la

creación de un ambiente inclusivo y resiliente, que apoya tanto el desarrollo académico como el emocional y social, garantizando una educación más equitativa y de calidad.

Tabla 20

Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la incorporación de personal

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	No hay psicólogo educativo. No hay personal para servicios administrativos. No hay personal de asistencia social. No hay personal de seguridad durante el día.	Se consigue personal mediante alianzas estratégicas. Se hace convenio con la UNSA para que envíe practicante de psicología para que refuerce la salud mental de los niños. Se hace convenio con la UNSA para que envíe practicantes de administración y asistencia social para reforzar la atención a los clientes. Se solicita la financiación del gobierno regional para el personal de seguridad y de recepción.
Respeto hacia las personas.	Descuido de la integridad y de la salud mental y social de los niños.	Cuidado de la integridad y de la salud mental y social de los niños.
Identificación del valor.	No se ha identificado el valor	Seguridad. Salud mental. Identificación de trastornos.
Creación del mapa de flujo de valor.	Interacción de los niños con docentes – interacción con padres.	Interacción de los niños con docentes-con el psicólogo-con la asistente social-interacción con los padres.
Creación de un estado de fluidez.	Normalización del reduccionismo educativo.	Normalización de la multidisciplinariedad en la educación.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Ríos & Quispe (2019).

Estrategia 8: Implementación de seguridad

El cuidado de la seguridad en la educación de niños de nivel inicial y primario en una institución educativa estatal de una zona de economía media baja, donde existe riesgo de accidentes vehiculares y secuestros, es de vital importancia para garantizar su bienestar y desarrollo adecuado. En estos contextos, los niños suelen estar expuestos a múltiples riesgos debido a la falta de infraestructura segura y el poco control sobre el tránsito vehicular. Por ello, implementar medidas de seguridad vial como zonas de cruce seguro, señalización adecuada y educación sobre el comportamiento responsable en las calles resulta esencial.

Asimismo, la amenaza de secuestros hace necesario que la institución educativa adopte protocolos de seguridad rigurosos, incluyendo la vigilancia del acceso al colegio, la formación del personal para identificar situaciones sospechosas y la educación de los niños sobre precauciones ante extraños. Estas acciones no solo protegen a los estudiantes, sino que también tranquilizan a los padres, creando un ambiente seguro y confiable que facilita el aprendizaje. La seguridad es un pilar que contribuye a que los niños puedan concentrarse en su educación, libres de preocupaciones y en un entorno protector.

Tabla 21

Matriz de armonización de la Metodología LEAN Management y la implementación de seguridad

<i>Aspectos de la Metodología LEAN</i>	<i>Problemas encontrados</i>	<i>Propuesta</i>
Mejora continua.	No hay cámaras internas ni externas.	El gobierno regional: paga personal de seguridad diurno.
	No hay personal de seguridad durante el día.	La municipalidad paga personal de recepción.
	Colocación de barra metálica anti accidentes.	APAFA financia la construcción de la barra metálica anti accidentes.
	Peligro de accidentes vehiculares. Las señalizaciones son incompletas.	Los niños aprenden a transitar respetando las señalizaciones.
Respeto hacia las personas.	peligro de secuestro de niños al paso.	Los niños y las familias transitan con seguridad.
Identificación del valor.	Poca conciencia de la seguridad de los niños.	Mayor conciencia de la seguridad de los niños.
Creación del mapa de flujo de valor.	No hay vigilancia diurna – sí hay vigilancia nocturna.	Vigilancia diurna con cámara y personal – vigilancia nocturna con cámaras y personal.
Creación de un estado de fluidez.	Descuido de la seguridad	Normalización de la seguridad y de la integridad de las personas.

Nota: Adaptación propia en base a los aportes de Rios & Quispe (2019).

3.2.7. Feedback, evaluación y monitoreo

La implementación del plan debe incluir un sistema de retroalimentación, evaluación y seguimiento:

La retroalimentación permite captar desde la realidad misma

Indicadores de Éxito: Definir indicadores claros para medir la eficacia de cada estrategia (satisfacción del personal, resultados académicos, uso de tecnología, etc.).

Revisión Periódica: Realizar reuniones trimestrales para evaluar el progreso del plan y hacer ajustes necesarios.

Retroalimentación Continua: Fomentar un sistema de retroalimentación donde el personal y los estudiantes puedan expresar sus opiniones sobre las mejoras implementadas.

La implementación de este plan de mejora de la calidad del servicio administrativo es esencial para abordar las deficiencias actuales y crear un entorno educativo más eficiente y satisfactorio. Al enfocarse en la comunicación, la capacitación del personal, la implementación tecnológica, la dotación de personal y la adecuación de espacios, la institución podrá ofrecer un servicio de mayor calidad que impacte positivamente en la educación y el desarrollo de su comunidad.

Se debe realizar reuniones trimestrales para evaluar el progreso de la propuesta de mejora y realizar ajustes.

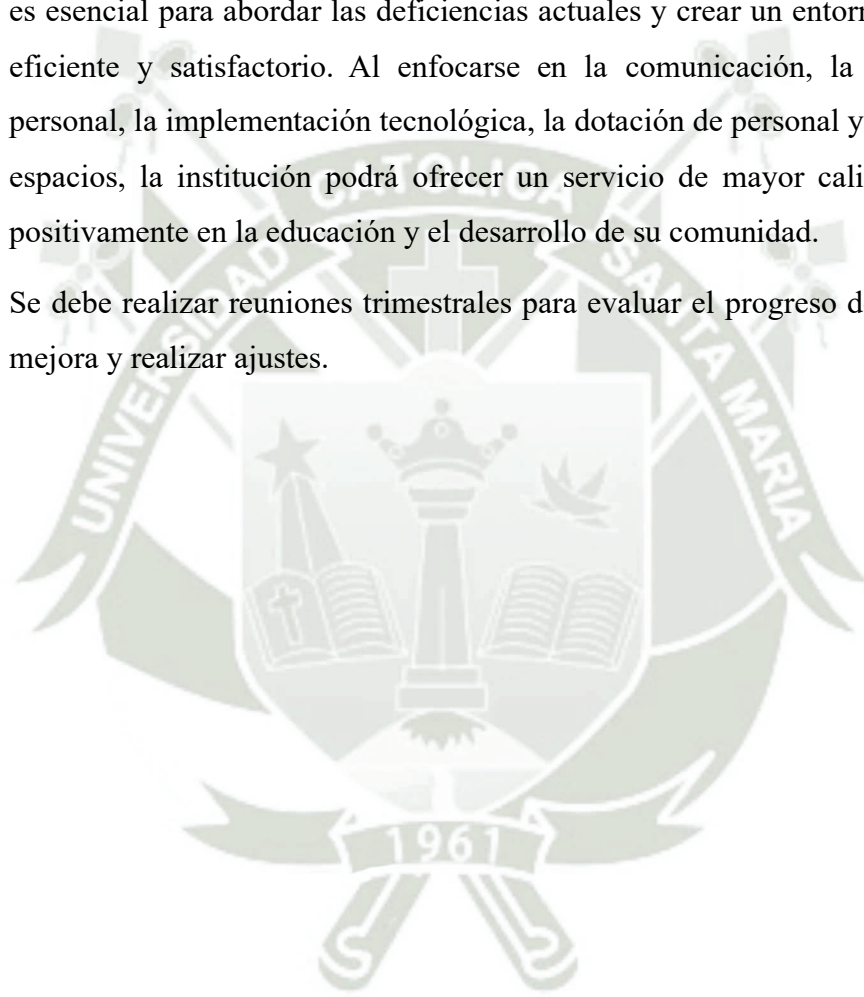


Tabla 22

Ficha de evaluación de la ejecución de la propuesta de mejora

	<i>Logros</i>	<i>Desafíos</i>	<i>Sugerencias</i>
1. Comunicación interna y externa			
2. Capacitación del personal			
3. Celebración de alianzas estratégicas			
4. Reciclaje de residuos			
5. Implementación de infraestructura			
6. Implementación de tecnología educativa			
7. Incorporación de personal administrativo y docente			
8. Implementación de seguridad			
9. Mejoramiento de la seguridad			

Nota: Adaptación propia.

3.2.8. Cronograma de ejecución

Tabla 23

Cronograma de ejecución

<i>Estrategias</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
1. Comunicación interna y externa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Capacitación del personal		X	X	X	X	X	X	X	X	
3. Celebración de alianzas estratégicas		X	X							
4. Reciclaje de residuos		X	X	X	X	X	X	X	X	
5. Implementación de infraestructura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Implementación de tecnología educativa	X	X								
7. Incorporación de personal administrativo y docente	X	X								
8. Implementación de seguridad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Evaluación y monitoreo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Adaptación propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Al analizar la información de campo se descubrió que la calidad del servicio administrativo es de nivel bajo (83,7%) con una media de 11,933, esto quiere decir que existe descuido de parte de la directiva y del estado en el servicio prestado a los usuarios de la institución educativa 40686, sin duda esta situación afecta en la satisfacción de los usuarios y en las expectativas que sobre la educación estatal.

SEGUNDA:

En el análisis de la calidad de servicio administrativo por dimensión se encontró la siguiente valoración: Elementos tangibles es de nivel bajo (72,1%), fiabilidad de nivel bajo (54,8%), capacidad de respuesta de nivel bajo (86,5%), seguridad de nivel bajo (76,9%) y empatía de nivel regular (43,3%), por tanto, las dimensiones más descuidadas son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

TERCERA:

Según Ohno (1988) esta metodología evita desperdicios o deterioro de talento, materiales, tiempo (esperas), documentos y en exceso de personal, procesos improductivos, métodos incorrectos, excesos en inventarios y controles. Para esto es necesaria una implementación progresiva que se puede completar en varios años, tiene la ventaja de que aporta soluciones ágiles y eficaces a los nuevos retos administrativos de las organizaciones, se enfoca en generar valor a favor del cliente, elimina los esfuerzos innecesarios y favorece el cumplimiento puntual (just time) de los plazos de atención a los clientes (Baelo, 2018). Kadarova y Demecko (2016) añaden que requiere un cambio de paradigma de gestión porque favorece un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, automatización de tareas, reducción de errores de producción y servicios, mejora continua, maximización de la calidad de servicio y enfoque en el cliente.

CUARTA:

En respuesta a la baja calidad de servicio administrativo y a la luz de la Metodología Lean Management se ha implementado un plan de mejora consistente en la cualificación de la comunicación interna y externa, la capacitación del personal, la celebración de alianzas

estratégicas, el reciclaje de residuos, la implementación de infraestructura, la implementación de tecnología educativa, la incorporación de personal administrativo y docente, la implementación de seguridad y el trabajo en equipo de padres, estudiantes, directivos, docentes y administrativos.



RECOMENDACIONES

Primera: Para el director de la institución educativa 40686:

Dado que la calidad del servicio administrativo es de nivel bajo, esto genera un sentimiento de insatisfacción a estudiantes, docentes y padres de familia. El primer responsable de afrontar esta situación es el director, para eso, debe asumir parte o todas las estrategias sugeridas en esta investigación.

Segunda: Para la directiva de la Asociación de Padres de Familia de la I. E. 40686:

Dado que las dimensiones más descuidadas son capacidad de respuesta, seguridad y elementos tangibles, se sugiere a los directivos de la Asociación de Padres de Familia de la I. E. 40686 que se organicen bien y apoyen decididamente al director buscar financiación según lo propuesto en esta investigación para mejorar esa situación ya que esto puede ser motivo de ausentismo y de deserción escolar de los niños.

Tercera: Para las instituciones y empresas lucrativas de la ciudad de Arequipa:

Que recuerden que la educación es tarea de todos y que cualquier apoyo que brinden a las instituciones educativas de escasos recursos contribuirá a la formación cualificada de los niños, cualquier inversión realizada en la educación de los niños es siempre una ganancia, en consecuencia, deben concretar su compromiso social priorizando el sector educativo.

Cuarta: Para la asociación de padres de familia de la I. E. 40686:

Que conozcan el plan de mejora que se ha propuesto en esta investigación y apoyen al director en la aprobación y ejecución de las estrategias basadas en la Metodología Lean Management para la cualificación del servicio administrativo. Cuando los proyectos se ejecutan de manera consensuada y corresponsable son más eficaces y su beneficio es contundente y duradero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambit Team. (2020). *Lean Management, te explicamos qué es y sus ventajas*. Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/lean-management-te-explicamos-qu%C3%A9-es-y-sus-ventajas>
- Anchelia, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y el compromiso organizacional en instituciones educativas. *Rev. Propósitos y Representaciones*, 9 (1), 899-904.
- Avilés, G. V., & Miñano, Y. P. (2020). *Sistema de control interno para mejorar el rendimiento empresarial en colegios particulares de Los Olivos*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Baelo, H. (2018). *Aplicabilidad del Lean Project Management. Trabajo de fin de máster*. Oviedo-España: Universidad de Oviedo.
- Bateson, J., & Hoffman, K. (2011). *Services marketing international edition. 4th edn*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Cabello, E., & Chirinos, J. L. (2012). *Validation and aplicability of Servqual modifiet survey to measure external user satisfaction health service*. Lima: Revmedhered.
- Clemenza, C., Gotera, A., & Araujo, R. (2010). Calidad de los servicios prestados por el servicio autónomo municipal de Administración tributaria. *Rev. Venezolana de Gerencia*, 15 (49), 103-124.
- contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15 (2), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>.
- Epstein, J. (1991). *Servicios públicos: trabajar para el consumidor*. Dublín: FEMCOVIT.
- Espinoza, G. N. (2019). *Aplicación de Lean Management para mejorar la calidad de servicio en al área administrativo del Colegio Miguel Cervantes, Puente Piedra 2018. Tesis de título profesional*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Galviz, G. (2011). *Calidad en la gestión de servicios*. Maracaíbo: Universidad Rafael Urdaneta.
- García, F., Gil, M., & García, P. (2007). *Técnicas de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Gemechu, A. (2019). The impact of service quality on costumer satisfaction: a case study on Nekemte Municipaly, Oromia Region, Etiopia. *Ann Soc Sci Manage Study*, 4 (1), 14-24.

- Gutiérrez, P. e. (2009). Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Noprofit Marketing*, 6 (1), 75-90.
- Hasek, S. R., & Ortiz, L. (2021). Leadership: An opportunity for educational management. *Rev. Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17 (2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/RIICS.2021.DICIEMBRE.405>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 7ma edición*. México: McGraw-Hill Education.
- Hidalgo, V. C. (2019). *Marketing mix en una institución educativa privada. Propuesta de mejora. Tesis de grado de maestría en administración educativa*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Huacac, F. (2020). *Asesoramiento metodológico y estadístico para tesis de pre y posgrado*. Arequipa: Publicont SAC.
- Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 11-16.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial. 14va edición*. México: McGraw-Hill Education.
- Lescano, D. (2019). *Calidad del servicio administrativo y satisfacción del cliente externo en instituciones educativas privadas del Distrito de Trujillo, 2018. Tesis de grado de maestría en administración*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Lovelock, C. y. (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson Education.
- Maza, F. J., Vergara, J. C., Pacheco, I. D., & Medrano, P. A. (2022). Calidad de servicio y satisfacción entre estudiantes de la Universidad de Córdoba, Colombia. *Rev. Saber, Ciencia y Libertad*, 17 (2), 429-450. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9338>.
- MINEDU. (2021). *Gestión administrativa: análisis sobre las condiciones que inciden en la carga administrativa*. Obtenido de www.gob.pe/minedu
- MINEDU. (2024). *Institución educativa Info*. Obtenido de <https://www.institucioneducativa.info/dre/dre-arequipa/jardin-40686-mi-divino-nino-jesus-150559/>
- MINEDU. (2024). *Personal administrativo en las II. EE*. Obtenido de <https://www.minedu.gob.pe/politicas/modernizacion/>

- Mohammad, R. (2011). *Calidad de los servicios electrónicos como estrategia competitiva. Modelo de análisis de sus componentes y efectos sobre la satisfacción y la lealtad*. Madrid: Universidad de Málaga.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos del desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production sistem: beyond large scale production*. Portland: Productivity Press.
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., & Cuadrado, G. y. (2021). Administrative management of higher education institutions: Catholic University of Cuenca-Ecuador. *Rev. de Ciencias Sociales*, 27 (1), 347-356. <https://doi.org/10.31876/res.v27i1.35320>.
- Ortiz, K. (2019). *Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 para mejorar el servicio de la unidad de información en un colegio con bachillerato internacional*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ortiz, M. I., Hernández, P. E., & Campoverde, E. M. (2023). Administración de la calidad de servicio educativo y la satisfacción del estudiante universitario: una aproximación al modelo HEDPERF. *Rev. de Economía del Caribe*, 31, 1-16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement And Reassessment Of The Servqual Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Malhotra, A. (2005). ESQUAL: A multiple item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-234.
- Parasuraman, L., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. España: Díaz de Santos.
- Peralta, M. E., Horna, E., Horna, E., & Heredia, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Rev. Educación*, 47 (1), 1-12.
- Ríos, R. P., & Quispe, N. E. (2019). *Implementación del Lean Management para la reducción de costos de mantenimiento en el Colegio San Silvestre, Lima 2019*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12va edición*. México: Pearson Education.
- Romero, C. M. (2019). *Incidencia de la gestión de mejora de los procesos administrativos para incrementar la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018. Tesis de grado de maestría en administración*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.

- Saint Leo University. (2024). *Diferencia entre administración y gestión*. Obtenido de <https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/diferencia-entre-administracion-y-gestion-en-las-empresas>
- Sánchez, M. M. (2021). *Calidad de servicio administrativo y satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima, 2019. Tesis de administración*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Sánchez, N. N., & Soto, H. T. (2020). *Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio de la Institución Educativa La Sagrada Familia de Carabaylo, 2020*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Senllé, A. (1996). *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Vara, L. M. (2019). *Clima organizacional y su relación con el servicio administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, 2018. Tesis de grado de doctor*. Huánuco: Universidad Hermilio Valdizán.



Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Análisis de la calidad del servicio administrativo de la Institución Educativa 40686 para formular una propuesta de mejora con la metodología Lean Management, Arequipa 2024.

<i>Problema</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Subvariables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metodología</i>
<p>problema general: ¿Cómo es la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y con qué metodología se puede formular su mejora?</p> <p>problemas específicos: 1. ¿Cómo es la calidad del servicio administrativo a nivel global en la I.E. 40686 de Arequipa 2024? 2. ¿Cómo es la calidad del servicio</p>	<p>Objetivo general: Analizar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024 y formular una propuesta de mejora con la Metodología Lean Management.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Analizar la calidad del servicio administrativo a nivel global en la I.E. 40686 de Arequipa 2024. 2. Analizar la calidad del</p>	<p>Hipótesis general: Es probable que una propuesta de mejora basada en la metodología Lean Management se pueda tomar como una alternativa para optimizar la calidad del servicio administrativo en la I.E. 40686 de Arequipa en el año 2024.</p> <p>Hipótesis específicas: Es probable que al describir el nivel global de calidad del servicio administrativo en la I.E. 40686</p>	Variable 1: Calidad de servicio administrativo.	Elementos tangibles.	Instalaciones físicas.	-Instalaciones limpias. -Instalaciones atractivas.	La investigación es tipo aplicativo su objetivo es analizar la calidad de servicio administrativo.
					Servicios	-Servicios higiénicos. -Luz y agua.	
					Materiales	-Materiales deportivos. -Elementos de primeros auxilios	
					Ambientes	-Pacios -Jardines	
				Fiabilidad.	Confianza	-Comunicación -Información clara	Esta investigación es de nivel descriptivo propositivo ya que primero se describirá la calidad de servicio para luego proponer un plan de mejora.
					Cumplimiento	-Atención de calidad -Mejora de servicios	
					Escucha al cliente	-Reclamos -Sugerencias	
				Capacidad de respuesta.	Personal	-Suficiente -Preparado -Disponible -Monitoreado	El diseño de esta investigación es no experimental porque no se aplica ningún cambio.
					Cumplimiento	-Puntualidad -Información	
					Servicios	-Psicopedagogía -Asistencia social.	
					Alianzas estratégicas	-Asociación de padres -Otras instituciones	
				Seguridad.	Personal	-Confiable -Vigilancia	

<p>administrativo por dimensiones en la I.E. 40686 de Arequipa 2024?</p> <p>3. ¿Cuál es el fundamento teórico que sustenta la propuesta de la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo en la I. E. 40686 de Arequipa 2024?</p> <p>4. ¿Cómo introducir la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 en Arequipa 2024?</p>	<p>servicio administrativo por dimensiones en la I.E. 40686, Arequipa 2024.</p> <p>3. Identificar el fundamento teórico que sustenta la propuesta de la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo en la I. E. 40686 de Arequipa 2024.</p> <p>4. Diseñar una propuesta basada en la Metodología Lean Management para mejorar la calidad del servicio administrativo de la I.E. 40686 de</p>	<p>de Arequipa en el año 2024, se diagnostique su situación actual. Es probable que se identifique el nivel de calidad del servicio administrativo por dimensiones (como eficiencia, trato al usuario, tiempos de respuesta, etc.) en la I.E. 40686 de Arequipa en el año 2024. Es probable que al analiza el aporte teórico de Baelo (2018) se determine su utilidad como sustento de una propuesta basada en la metodología Lean Management, orientada a mejorar el servicio administrativo</p>	<p>Variable 2: Metodología Lean Management.</p>	Equipamiento	-Cámaras -Espacios ergonómicos -Pago electrónico	Muestra:	
					Claridad de funciones		-Manual de organización y funciones -Reglamento interno
				Empatía	Atención personalizada	-Atención de parte de los docentes. -Atención de parte de los administrativos.	Estuvo conformada por 104 sujetos entre padres de familia, administrativos y directivos.
					Comunicación	-Escucha atenta -Escucha permanente -Asertividad	
				Mejora continua.	Capacitación	-Capacitación de directivos -Capacitación del personal	Técnica:
					Implementación	-Personal -Tecnología	
				Respeto hacia las personas.	Clientes internos	-Escucha al personal de planta. -Atención al personal.	Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta Instrumento
					Clientes externos	-Escucha de sugerencias -Atención a reclamos	
					Proveedores	-Materiales educativos -Materiales de limpieza	
				Identificación del valor.	Identificación de necesidades	-Necesidades de los padres. -Necesidades de los hijos.	
					Identificación de problemas	-Problemas no satisfechos -Problemas satisfechos de manera incompleta	

	Arequipa 2024.	en la I.E. 40686 de Arequipa (2024). Es probable que una propuesta de mejora basada en la metodología Lean Management, en función del diagnóstico realizado y las condiciones observadas en la I.E. 40686 de Arequipa (2024).	Creación del mapa de flujo de valor.	Identificación del problema	-Necesidades -Preferencias	Instrumentos: Cuestionario de calidad de servicio al cliente
				Mapa del proceso	-Actividades prioritarias -Actividades secundarias	
				Recopilación de datos	-Instrumento. -Aplicación.	
				Evaluación y ajustes	-Evaluación. -Ajustes.	
			Creación de un estado de fluidez.	Inducción	-Orientación. -Feed back.	
				Sistema de recompensas	-Adecuada remuneración	
			Establecimiento de un sistema de incorporación.	Concurso.	-Valoración de méritos	
				Monitoreo	-Sugerencias. -Corrección.	

Anexo 2: Instrumentos para la aplicación

Estimado docente, administrativo o padre de familia, esta es una encuesta que se está realizando como parte de una investigación de tesis, es de modo anónimo y se le pide contestar con sinceridad a cada uno de los ítems marcando una sola alternativa. Gracias por su apoyo.

Información general:

1. Grupo social: Padre de familia (). Docente (). Administrativo ().
2. Sexo: Varón (). Mujer ().
3. Nivel de educación: Primaria completa (). Secundaria completa (). Educación técnica (). Educación superior ().
4. Tiempo de vinculación con esta Institución Educativa: Menos de un año (). Un año o más ().

Instrumento Cuestionario de calidad de servicio al cliente.

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión de elementos tangibles					
1. Las instalaciones físicas de la institución educativa son visualmente atractivas.					
2. Se cuenta con servicios higiénicos bien hechos y limpios.					
3. La institución educativa cuenta permanentemente con servicios básicos de agua, luz, alimentación e internet.					
4. En la institución educativa y en sus inmediaciones hay adecuadas señalizaciones.					
5. En los patios, jardines y en todos los ambientes se percibe limpieza y orden.					
6. Se cuenta con equipos de sonido funcionales y de apariencia moderna.					
7. En la institución educativa se cuenta con equipos modernos y funcionales de computación.					
8. En la institución educativa se cuenta con variados y suficientes materiales deportivos.					
9. En la institución educativa se cuenta con servicio de primeros auxilios bien equipado.					
10. En las actividades al aire libre se evita la insolación contando con malla raschel y usando sombreros.					
Dimensión de fiabilidad					
11. Las diversas actividades se comunican anticipadamente mediante los medios escritos y virtuales.					
12. Los horarios de atención del director y de los docentes se han dado a conocer oportunamente.					
13. A nivel general, en la institución educativa se ofrece información clara y oportuna.					
14. Cuando la institución educativa promete un servicio lo cumple en el plazo establecido.					
15. Cuando se presenta problemas en algún aspecto de los servicios de la institución educativa, los responsables lo solucionan prontamente.					

16. Cuando se solicita un servicio esto se ofrece con dedicación y sin fallas.					
17. En la institución existe un procedimiento claro y eficaz para los reclamos.					
18. Se cuenta con buzón activo para las sugerencias.					
Dimensión capacidad de respuesta					
19. En la institución educativa se cuenta con suficiente personal en las diversas áreas.					
20. El personal docente y administrativo de la institución educativa tienen apariencia de ser bien preparados.					
21. El personal siempre está dispuesto para atender a la solicitud de los padres de familia y de los estudiantes.					
22. Se percibe que hay control y monitoreo para que el personal cumpla bien y puntualmente sus responsabilidades.					
23. Siempre se cumple el plazo que se da para la entrega de materiales de estudio o de documentos.					
24. La institución educativa cuenta con información digitalizada para automatizar y agilizar las diversas solicitudes de documentos e informes.					
25. En la institución educativa se cuenta con el servicio de psicología o de psicopedagogía.					
26. En la institución educativa se cuenta con servicio de informática.					
27. Ante la inminencia de la contaminación ambiental se realiza actividades reutilizando materiales reciclables.					
28. La asociación de padres de familia apoya notablemente al cumplimiento de los servicios.					
29. La institución educativa ha celebrado alianza con otras instituciones para solicitar apoyo.					
Dimensión de seguridad					
30. El personal de la institución educativa inspira confianza y seguridad.					
31. Hay personal de vigilancia permanente en la institución educativa.					
32. Los diversos ambientes de la institución educativa cuentan con cámaras para velar por la seguridad de los equipos.					
33. Se ha eliminado los espacios peligrosos, pisos resbaladizos, elementos punzocortantes o de peligro eléctrico.					
34. El acceso a la institución educativa cuenta con cámaras para la seguridad de los estudiantes.					
35. Para las diversas cuotas se favorece el pago en dinero físico y virtual mediante cuentas bancarias o aplicativos como Yape y Plin.					
36. La institución educativa cuenta con manual de organización y funciones (MOF) actualizado y socializado.					
37. La institución educativa cuenta con el reglamento interno (RI) actualizado y socializado.					

38. Existe una estrategia eficaz para asegurar el cumplimiento del horario de trabajo de todo el personal que labora en la institución educativa.					
Dimensión de empatía					
39. Los docentes atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.					
40. Los administrativos atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.					
41. El director atiende personalmente a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.					
42. En la institución educativa hay adecuadas estrategias para conocer los problemas y necesidades que presentan los estudiantes y padres de familia.					
43. El personal docente y administrativo tiene habilidad para establecer una comunicación asertiva con los estudiantes, padres de familia y otros.					
44. Hay personal que atiende a las diversas solicitudes mientras se desarrollan las actividades pedagógicas.					
45. A nivel general, la atención que se ofrece en la institución educativa es permanente y amable.					

Antes de entregar, se le pide verificar que haya contestado a todos los ítems... gracias.



Anexo 3: Confiabilidad del instrumento

Confiabilidad global:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	45

Confiabilidad ítem por ítem:

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CSC1	115,38	235,576	,461	,884
CSC2	115,67	235,698	,434	,884
CSC3	115,38	229,656	,573	,882
CSC4	115,48	240,407	,279	,886
CSC5	115,03	229,077	,616	,881
CSC6	116,19	239,069	,318	,886
CSC7	116,49	245,845	,079	,889
CSC8	115,66	248,905	-,070	,892
CSC9	115,49	247,301	-,008	,890
CSC10	114,89	235,882	,343	,886
CSC11	114,70	234,871	,495	,883
CSC12	114,62	231,909	,619	,882
CSC13	114,88	232,142	,572	,882
CSC14	114,83	232,300	,596	,882
CSC15	114,88	234,453	,488	,883
CSC16	115,06	229,841	,625	,881
CSC17	114,95	234,337	,481	,884
CSC18	116,26	245,029	,063	,890
CSC19	115,15	239,529	,276	,887
CSC20	115,00	230,000	,668	,881
CSC21	114,90	229,505	,658	,881
CSC22	115,00	233,825	,522	,883
CSC23	115,45	246,444	,033	,890
CSC24	115,34	240,439	,265	,887
CSC25	116,72	250,145	-,183	,890
CSC26	116,67	247,834	-,023	,889
CSC27	115,66	244,187	,126	,888
CSC28	115,00	232,155	,469	,884

CSC29	115,52	244,932	,072	,890
CSC30	115,09	224,624	,685	,879
CSC31	116,52	243,631	,159	,888
CSC32	116,69	249,264	-,112	,890
CSC33	115,97	246,106	,035	,890
CSC34	116,63	250,836	-,186	,891
CSC35	114,23	233,655	,445	,884
CSC36	114,62	237,831	,339	,886
CSC37	114,65	232,170	,546	,882
CSC38	114,72	236,048	,443	,884
CSC39	114,86	229,892	,615	,881
CSC40	114,84	234,701	,450	,884
CSC41	114,59	228,090	,596	,881
CSC42	114,96	232,154	,563	,882
CSC43	114,72	225,213	,700	,879
CSC44	115,17	241,426	,175	,889
CSC45	114,50	237,495	,282	,887



Anexo 4: Resultados por ítems

a. Dimensión de elementos tangibles.

1. Las instalaciones físicas de la institución educativa son visualmente atractivas.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	15	14,4	14,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	32,7	47,1
En desacuerdo	49	47,1	94,2
Totalmente en desacuerdo	6	5,8	100,0
Total	104	100,0	

2. Se cuenta con servicios higiénicos bien hechos y limpios

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	10	9,6	9,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	23,1	32,7
En desacuerdo	53	51,0	83,7
Totalmente en desacuerdo	17	16,3	100,0
Total	104	100,0	

3. La institución educativa cuenta permanentemente con servicios básicos de agua, luz, alimentación e internet.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	3	2,9	2,9
De acuerdo	13	12,5	15,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	35,6	51,0
En desacuerdo	36	34,6	85,6
Totalmente en desacuerdo	15	14,4	100,0
Total	104	100,0	

4. En la institución educativa y en sus inmediaciones hay adecuadas señalizaciones.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	9	8,7	8,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	36,5	45,2
En desacuerdo	48	46,2	91,3
Totalmente en desacuerdo	9	8,7	100,0
Total	104	100,0	

5. En los patios, jardines y en todos los ambientes se percibe limpieza y orden.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	2	1,9	1,9
De acuerdo	30	28,8	30,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	32,7	63,5
En desacuerdo	32	30,8	94,2
Totalmente en desacuerdo	6	5,8	100,0
Total	104	100,0	

6. Se cuenta con equipos de sonido funcionales y de apariencia moderna.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	2	1,9	1,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	17,3	19,2
En desacuerdo	35	33,7	52,9
Totalmente en desacuerdo	49	47,1	100,0
Total	104	100,0	

7. En la institución educativa se cuenta con equipos modernos y funcionales de computación.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	5,8	5,8
En desacuerdo	34	32,7	38,5
Totalmente en desacuerdo	64	61,5	100,0
Total	104	100,0	

8. En la institución educativa se cuenta con variados y suficientes materiales deportivos.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	9	8,7	8,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	33,7	42,3
En desacuerdo	35	33,7	76,0
Totalmente en desacuerdo	25	24,0	100,0
Total	104	100,0	

9. En la institución educativa se cuenta con servicio de primeros auxilios bien equipado.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	8	7,7	7,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	39,4	47,1
En desacuerdo	44	42,3	89,4
Totalmente en desacuerdo	11	10,6	100,0
Total	104	100,0	

10. En las actividades al aire libre se evita la insolación contando con malla raschel y usando sombreros.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	2	1,9	1,9
De acuerdo	40	38,5	40,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	30,8	71,2
En desacuerdo	20	19,2	90,4
Totalmente en desacuerdo	10	9,6	100,0
Total	104	100,0	

b. Dimensión de fiabilidad.

11. Las diversas actividades se comunican anticipadamente mediante los medios escritos y virtuales.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	46	44,2	44,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	36,5	80,8
En desacuerdo	18	17,3	98,1
Totalmente en desacuerdo	2	1,9	100,0
Total	104	100,0	

12. Los horarios de atención del director y de los docentes se han dado a conocer oportunamente.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	43	41,3	45,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	37,5	82,7
En desacuerdo	18	17,3	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	
Total	104	100,0	

13. A nivel general, en la institución educativa se ofrece información clara y oportuna.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	3	2,9	2,9
De acuerdo	29	27,9	30,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	42,3	73,1
En desacuerdo	26	25,0	98,1
Totalmente en desacuerdo	2	1,9	100,0
Total	104	100,0	

14. Cuando la institución educativa promete un servicio lo cumple en el plazo establecido.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	3	2,9	2,9
De acuerdo	27	26,0	28,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	56	53,8	82,7
En desacuerdo	14	13,5	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

15. Cuando se presenta problemas en algún aspecto de los servicios de la institución educativa, los responsables lo solucionan prontamente.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	27	26,0	29,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	41,3	71,2
En desacuerdo	30	28,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	
Total	104	100,0	

16. Cuando se solicita un servicio esto se ofrece con dedicación y sin fallas.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	19	18,3	22,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	44,2	66,3
En desacuerdo	30	28,8	95,2
Totalmente en desacuerdo	5	4,8	100,0
Total	104	100,0	

17. En la institución existe un procedimiento claro y eficaz para los reclamos.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	2	1,9	1,9
De acuerdo	30	28,8	30,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	35,6	66,3
En desacuerdo	34	32,7	99,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	100,0
Total	104	100,0	

18. Se cuenta con buzón activo para las sugerencias.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	4	3,8	3,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	20,2	24,0
En desacuerdo	16	15,4	39,4
Totalmente en desacuerdo	63	60,6	100,0
Total	104	100,0	

c. Dimensión de capacidad de respuesta.

19. En la institución educativa se cuenta con suficiente personal en las diversas áreas.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	15	14,4	18,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	42	40,4	58,7
En desacuerdo	40	38,5	97,1
Totalmente en desacuerdo	3	2,9	100,0
Total	104	100,0	

20. El personal docente y administrativo de la institución educativa presenta apariencia de estar bien preparado.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	32	30,8	30,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	32,7	63,5
En desacuerdo	37	35,6	99,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	100,0
Total	104	100,0	

21. El personal siempre está dispuesto para atender a la solicitud de los padres de familia y de los estudiantes.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	5	4,8	4,8
De acuerdo	26	25,0	29,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	38,5	68,3
En desacuerdo	33	31,7	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	
Total	104	100,0	

22. Se percibe que hay control y monitoreo para que el personal cumpla bien y puntualmente sus responsabilidades.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	2	1,9	1,9
De acuerdo	22	21,2	23,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	49,0	72,1
En desacuerdo	25	24,0	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

23. Siempre se cumple el plazo que se da para la entrega de materiales de estudio o de documentos.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	8	7,7	7,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	38,5	46,2
En desacuerdo	50	48,1	94,2
Totalmente en desacuerdo	6	5,8	100,0
Total	104	100,0	

24. La institución educativa cuenta con información digitalizada para automatizar y agilizar las diversas solicitudes de documentos e informes.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	1	1,0	1,0
De acuerdo	12	11,5	12,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	39,4	51,9
En desacuerdo	44	42,3	94,2
Totalmente en desacuerdo	6	5,8	100,0
Total	104	100,0	

25. En la institución educativa se cuenta con el servicio de psicología o de psicopedagogía.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	1,9	1,9
En desacuerdo	18	17,3	19,2
Totalmente en desacuerdo	84	80,8	100,0
Total	104	100,0	

26. En la institución educativa se cuenta con servicio de informática.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	1,9	1,9
En desacuerdo	23	22,1	24,0
Totalmente en desacuerdo	79	76,0	100,0
Total	104	100,0	

27. Ante la inminencia de la contaminación ambiental se realiza actividades reutilizando materiales reciclables.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	3	2,9	2,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	36,5	39,4
En desacuerdo	47	45,2	84,6
Totalmente en desacuerdo	16	15,4	100,0
Total	104	100,0	

28. La asociación de padres de familia apoya notablemente al cumplimiento de los servicios.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	9	8,7	8,7
De acuerdo	19	18,3	26,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	34,6	61,5
En desacuerdo	36	34,6	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

29. La institución educativa a celebrado alianza con otras instituciones para solicitar apoyo.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	11	10,6	10,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	36,5	47,1
En desacuerdo	38	36,5	83,7
Totalmente en desacuerdo	17	16,3	100,0
Total	104	100,0	

d. Dimensión de seguridad.

30. El personal de la institución educativa inspira confianza y seguridad.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	5	4,8	4,8
De acuerdo	26	25,0	29,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	30,8	60,6
En desacuerdo	30	28,8	89,4
Totalmente en desacuerdo	11	10,6	100,0
Total	104	100,0	

31. Hay personal de vigilancia permanente en la institución educativa.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	2	1,9	1,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	7,7	9,6
En desacuerdo	21	20,2	29,8
Totalmente en desacuerdo	73	70,2	100,0
Total	104	100,0	

32. Los diversos ambientes de la institución educativa cuentan con cámaras para velar por la seguridad de los equipos.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	3,8	3,8
En desacuerdo	17	16,3	20,2
Totalmente en desacuerdo	83	79,8	100,0
Total	104	100,0	

33. Se ha eliminado los espacios peligrosos, pisos resbaladizos, elementos punzocortantes o de peligro eléctrico.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	4	3,8	3,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	21,2	25,0
En desacuerdo	44	42,3	67,3
Totalmente en desacuerdo	34	32,7	100,0
Total	104	100,0	

34. El acceso a la institución educativa cuenta con cámaras para la seguridad de los estudiantes.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	6,7	6,7
En desacuerdo	17	16,3	23,1
Totalmente en desacuerdo	80	76,9	100,0
Total	104	100,0	

35. Para las diversas cuotas se favorece el pago en dinero físico y virtual mediante cuentas bancarias o aplicativos como Yape y Plin.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	22	21,2	21,2
De acuerdo	42	40,4	61,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	27,9	89,4
En desacuerdo	9	8,7	98,1
Totalmente en desacuerdo	2	1,9	100,0
Total	104	100,0	

36. La institución educativa cuenta con manual de organización y funciones (MOF) actualizado y socializado.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	8	7,7	7,7
De acuerdo	33	31,7	39,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	49,0	88,5
En desacuerdo	8	7,7	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

37. La institución educativa cuenta con el reglamento interno (RI) actualizado y socializado.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	6	5,8	5,8
De acuerdo	37	35,6	41,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	45	43,3	84,6
En desacuerdo	12	11,5	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

38. Existe una estrategia eficaz para asegurar el cumplimiento del horario de trabajo de todo el personal que labora en la institución educativa.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	5	4,8	4,8
De acuerdo	32	30,8	35,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	47	45,2	80,8
En desacuerdo	20	19,2	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	
Total	104	100,0	

e. Dimensión de empatía.

39. Los docentes atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	3	2,9	2,9
De acuerdo	34	32,7	35,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	37,5	73,1
En desacuerdo	24	23,1	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

40. Los administrativos atienden de manera personalizada a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	33	31,7	35,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	35,6	71,2
En desacuerdo	29	27,9	99,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	100,0
Total	104	100,0	

41. El director atiende personalmente a las diversas solicitudes en los aspectos que corresponden a su responsabilidad.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	14	13,5	13,5
De acuerdo	36	34,6	48,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	26,0	74,0
En desacuerdo	26	25,0	99,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	100,0
Total	104	100,0	

42. En la institución educativa hay adecuadas estrategias para conocer los problemas y necesidades que presentan los estudiantes y padres de familia.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	4	3,8	3,8
De acuerdo	19	18,3	22,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	57	54,8	76,9
En desacuerdo	18	17,3	94,2
Totalmente en desacuerdo	6	5,8	100,0
Total	104	100,0	

43. El personal docente y administrativo tiene habilidad para establecer una comunicación asertiva con los estudiantes, padres de familia y otros.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	9	8,7	8,7
De acuerdo	36	34,6	43,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31	29,8	73,1
En desacuerdo	24	23,1	96,2
Totalmente en desacuerdo	4	3,8	100,0
Total	104	100,0	

44. Hay personal que atiende a las diversas solicitudes mientras se desarrollan las actividades pedagógicas.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	5	4,8	4,8
De acuerdo	18	17,3	22,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	33,7	55,8
En desacuerdo	39	37,5	93,3
Totalmente en desacuerdo	7	6,7	100,0

Total	104	100,0	
-------	-----	-------	--

45. A nivel general, la atención que se ofrece en la institución educativa es permanente y amable.

	F	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	20	19,2	19,2
De acuerdo	27	26,0	45,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	35,6	80,8
En desacuerdo	18	17,3	98,1
Totalmente en desacuerdo	2	1,9	100,0
Total	104	100,0	



Anexo 4: Evidencias fotográficas







Anexo 5: Solicitud y permiso de aplicación de instrumentos

SOLICITUD

Estimada directora **MG. JANETH CHOQUE MANTILLA**, por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar autorización para ingresar a las instalaciones del colegio I.E. PUBLICA 40686 MI DIVINO NIÑO JESUS y realizar encuestas tanto a los docentes como al personal administrativo y a los padres de familia del colegio.

Somos LIZETH ROSALYN GONZALO CHOQUEJAHUA con DNI 77701679 y ESTEPHANY AUCCAILLE PUMAYUCRA con DNI 75892738 de la Universidad Católica Santa María egresadas de la carrera de Administración de Empresas, estamos realizando una investigación de la calidad del servicio administrativo de esta institución para nuestro proyecto de tesis.

Sra. directora solicitamos su permiso, lo cual se hará en los tiempos libres para no perjudicar a los docentes

Agradecemos su comprensión.



Janeth F. Choque Mantilla
DIRECTORA
I.E. N° 40686 MI DIVINO NIÑO JESUS

FIRMA

Srtas.

LIZETH ROSALYN GONZALO CHOQUEJAHUA
ESTÉPHANY AUCCAILLE PUMAYUCRA

De:

MG. JANETH CHOQUE MANTILLA,
Directora de la I. E. 40686, Mi Divino Niño Jesús.

Por la presente pongo en conocimiento que las srtas en mención están realizando la tesis titulada "Análisis de la calidad del servicio administrativo de la Institución Educativa 40686 para formular una propuesta de mejora con la metodología Lean Management, Arequipa 2024" para lo cual han solicitado permiso de aplicación del instrumento Cuestionario de calidad de servicio administrativo a los padres de familia, docentes y administrativos de esta institución.

Habiendo examinado la utilidad de esta investigación, **yo, en calidad de directora de la I. E. 40686 doy pleno permiso para la aplicación del instrumento.** Para este efecto se acordará el día y la hora adecuadas.

Sirva este documento para los usos que las tesisas le quieran dar.

Atentamente,




Janeth F. Choque Mantilla
DIRECTORA
I.E. N° 40686 "MI DIVINO NIÑO JESÚS"

FIRMA

Anexo 6: Base de datos

Id	Grupo	Sexo	Nivel educ	Ítems de la variable calidad de servicio administrativo																																														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		
1	1	2	4	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2
3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	
4	1	2	4	3	1	2	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	1	2	3	4	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	1	1
5	1	2	4	1	2	4	3	2	3	1	1	2	4	4	4	4	3	2	1	3	3	2	4	4	4	2	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	4	4	4	4	4	3	1	5	4	5	1	5	
6	2	2	3	1	2	3	3	3	4	1	1	1	2	4	5	4	4	3	3	3	1	5	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	5	2	1	2	1	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	
7	2	2	4	2	2	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	1	5	4	3	3	4	3	1	1	4	1	3	2	2	1	1	1	4	1	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	
8	1	2	2	3	2	3	3	4	4	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3		
9	1	1	2	2	2	1	4	3	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	3	2	2	2	3	3	1	1	3	4	4	3	1	1	2	1	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	
10	1	2	3	2	2	2	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	1	2	1	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	
11	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	1	1	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2		
12	1	1	1	2	2	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
13	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	1	1	3	4	4	4	1	1	1	1	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3		
14	1	2	2	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
15	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4		
16	1	2	4	2	2	4	2	2	1	1	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	3	2	4	3	1	2	2	3	2	3	1	1	2	1	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4		
17	1	1	3	2	1	2	3	2	1	1	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	3	5	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2		
18	1	1	3	2	1	3	3	2	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3	2	3	1	1	3	2	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
19	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	4	3	1	1	3	3	4	3	2	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
20	1	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	3	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
21	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3	3	4	3	3	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3		
22	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4		
23	1	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	1	3	2	3	3	2	4	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3		
24	1	2	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3			

25	3	2	4	3	2	2	3	3	1	1	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	1	3	3	3	3	2	1	1	3	4	4	2	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3							
26	1	1	3	3	1	3	4	3	1	1	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3						
27	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2						
28	2	2	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4	2	3	2	3	3	2	2	2						
29	1	2	4	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3						
30	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2						
31	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2						
32	1	2	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3						
33	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	1	1	3	3	3	3	1	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3						
34	1	1	2	2	2	3	3	1	1	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	4	2	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	1	3	1	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2							
35	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2							
36	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3						
37	2	2	3	3	3	3	2	5	2	1	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	3	1	2	1	1	3	2	3	4	1	1	3	1	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4						
38	3	1	3	4	4	4	3	3	1	1	1	2	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3	3	3	4	2	1	1	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	3						
39	1	1	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	1	3	4	3	3	3	4	1	1	1	4	3	3	1	1	1	1	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1	4						
40	1	1	3	4	2	2	1	3	1	1	3	4	2	4	4	3	3	2	2	3	1	2	3	4	4	2	2	1	1	3	5	1	3	1	1	1	1	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3						
41	1	1	2	4	3	3	1	4	1	1	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	1	2	1	1	4	5	4	4	2	1	3	1	3	4	4	3	4	4	5	3	4	2	3						
42	3	2	4	2	1	3	2	3	1	1	2	2	1	2	3	2	3	3	4	4	3	1	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5						
43	2	1	4	2	2	3	4	4	2	2	3	2	1	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	1	2	2	4	4	5	3	1	1	2	5	3	3	2	4	4	5	3	4	5	5								
44	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	2	2	1	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	5	3	3	2	4	3	4	5	4	5	5						
45	2	2	4	4	4	5	2	4	2	1	1	1	4	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4	4	3	4	3	1	1	1	4	1	4	4	1	1	1	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5						
46	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	4	1	1	1	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	4	5	3	3	2	2	2	1	1	2	4						
47	1	2	2	3	2	3	2	4	2	1	2	1	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	4	5						
48	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	2	3	2					
49	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	3	1	1	1				
50	1	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	2	4	3	4	3	4	4	4	3	1	2	4	3	5	2	2	1	2	3	5	2	4	1	1	3	1	5	3	3	5	3	4	4	3	4	2	4						
51	1	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	4	1	1	3	2	3	1	1	1	1	5	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5
52	1	1	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	1	1	1	4	2	4	1	1	2	1	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3					

53	1	2	2	3	2	3	3	4	3	3	1	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	1	1	2	4	1	4	1	1	3	1	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4		
54	2	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	5	4	4	5	4	5	4	4	1	3	4	5	4	2	3	1	1	3	3	2	5	1	1	2	1	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4		
55	1	2	3	4	3	3	4	4	3	2	1	2	3	4	4	4	3	2	3	3	1	3	3	4	3	4	2	1	1	3	4	4	3	1	1	4	1	5	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	
56	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	
57	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	3	4	4	5	
58	1	1	2	3	4	4	3	4	3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	1	2	1	1	3	3	1	3	1	1	2	1	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	
59	2	2	4	2	1	2	3	3	3	1	1	2	4	4	4	4	5	4	5	5	1	3	4	5	4	2	4	1	1	2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4	2	4	4	4	3	5	
60	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	3	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	
61	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3
62	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	5	3	1	2	4	3	4	3	2	2	5	
63	1	2	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	1	1	2	3	1	3	1	1	3	1	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	
64	1	1	2	2	4	3	3	4	2	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	1	1	1	4	2	4	1	1	1	1	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	
65	1	2	2	4	3	3	3	4	2	1	1	2	4	4	3	4	4	5	4	3	1	3	4	4	3	2	3	1	1	1	5	2	4	1	1	2	1	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	
66	1	2	3	3	3	4	3	4	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	2	2	1	1	2	5	2	4	1	1	1	1	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
67	1	1	4	3	3	3	2	3	1	1	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	4	1	3	1	1	2	1	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	
68	1	2	2	4	3	3	3	4	2	1	2	2	4	4	4	4	5	3	4	4	1	3	4	5	4	3	4	1	1	3	5	2	4	1	1	3	1	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
69	1	2	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4	4	1	3	4	4	3	2	3	1	1	2	4	2	4	1	1	3	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	
70	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	4	4	2	2	1	1	2	4	2	4	1	1	2	1	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	
71	1	2	4	3	2	2	2	3	2	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	2	2	1	1	2	2	1	4	1	1	1	1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	
72	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	
73	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	4	4	4	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	
74	1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	
75	1	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
76	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	1	4	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	
77	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	
78	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	1	3	4	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	
79	1	2	3	3	4	3	2	5	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	1	2	2	1	3	2	3	4	1	2	3	1	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	
80	1	1	3	4	4	4	3	3	2	1	1	2	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	2	1	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	

81	1	1	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	1	1	4	3	3	1	2	1	1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	1	4								
82	1	1	3	4	2	2	1	3	2	1	3	4	2	4	4	2	3	2	2	3	1	2	3	4	4	2	2	2	1	3	5	1	3	1	1	1	2	4	3	3	2	2	4	4	3	2	4	3	
83	1	1	2	4	3	3	1	4	1	2	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	1	2	1	2	4	5	4	4	2	2	3	1	3	3	4	3	4	4	5	3	4	2	2	
84	1	2	4	2	1	3	2	3	1	1	2	2	1	2	3	2	3	3	3	4	3	1	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	1	1	2	1	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	
85	1	1	4	2	2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	1	2	2	3	4	5	3	2	1	2	5	4	3	2	4	4	5	3	4	5	4	
86	1	2	4	2	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3	5	3	3	2	4	3	4	5	4	4	5	
87	1	2	4	4	4	5	2	4	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	4	3	4	3	1	2	1	4	1	4	4	1	1	2	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
88	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	4	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	4	5	3	3	2	3	2	1	1	2	4	
89	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	5	
90	1	1	2	2	1	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	3	2	
91	1	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	3	4	3	1	1	1	2	
92	1	1	2	2	3	3	2	4	1	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	1	2	3	3	5	2	2	1	2	3	5	2	4	1	2	3	1	5	3	3	5	3	4	4	3	4	3	4	
93	1	2	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	4	2	1	3	2	3	1	1	1	2	1	5	3	3	3	4	4	5	3	5	4	5	
94	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	1	2	1	4	2	4	2	1	2	1	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	
95	1	2	2	3	2	4	3	4	3	3	1	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	1	2	4	1	4	1	1	3	2	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	4	
96	1	2	3	3	3	3	2	4	2	2	4	2	5	4	4	5	4	5	4	2	1	3	4	5	4	2	3	1	2	3	3	2	5	1	1	2	1	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4	
97	1	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	1	1	3	4	4	3	2	1	4	1	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
98	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	5	
99	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	1	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	
100	1	1	2	3	4	5	3	4	3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	1	2	1	2	3	3	1	3	1	1	2	2	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	
101	1	2	4	2	1	2	3	4	3	1	1	2	4	4	4	4	5	4	5	5	2	3	4	5	4	2	4	2	1	2	2	3	4	1	2	1	1	4	1	4	4	4	2	4	3	4	3	5	
102	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	5	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3		
103	1	1	2	3	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	4	4	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
104	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	1	3	3	2	1	1	3	1	5	3	1	2	4	4	4	3	2	4	5	