

**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Postgrado**  
**Maestría en Administración de Negocios**



**Evaluación del modelo de calidad EFQM en una Escuela Profesional de  
Administración de Empresas del Sur del Perú**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Presbitero Camargo, Stephanie Solange**

**ORCID: 0000-0002-1861-8111**

para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

**Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesus**

**ORCID: 0000-0003-1684-5617**

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 26 de Mayo del 2025

**Dictamen: 011339-C-EPG-2025**

Visto el borrador del expediente 011339, presentado por:

**2014003112 - PRESBITERO CAMARGO STEPHANIE SOLANGE**

Titulado:

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD EFQM EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SUR DEL PERÚ**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS  
DICTAMINADOR**



**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS  
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN  
DICTAMINADOR**



# EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD EFQM EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SUR DEL PERÚ

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unfv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Católica de Santa María</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>pdfcookie.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## DEDICATORIA

A Dios.

A mi familia.

Y en especial a la memoria de mi abuelo Juan Luis Presbítero Palma.



## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi alma mater la Universidad Católica de Santa María y a las personas que ayudaron en esta investigación.



## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la implementación del Modelo de Calidad EFQM en una Escuela Profesional de Administración de Empresas del Sur del Perú, con el propósito de identificar los factores que requieren mejoras y fortalecer aquellos que presentan un desempeño satisfactorio. Para ello, se analiza el impacto del liderazgo, la gestión de personas, la eficiencia en los procesos, la percepción de los clientes internos y externos, así como el uso de alianzas y recursos, con el fin de proponer estrategias que optimicen la calidad educativa y organizacional.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, empleando un diseño descriptivo y explicativo. Se aplicaron encuestas a docentes, estudiantes y personal administrativo para medir la percepción de los nueve factores del Modelo EFQM. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva, determinando los niveles de aceptación y satisfacción de cada factor evaluado. Asimismo, se realizaron análisis comparativos para identificar las áreas críticas que requieren mejoras en la gestión académica y administrativa.

Los resultados evidencian que, aunque la escuela alcanza niveles satisfactorios en factores como liderazgo (78%), gestión de personas (83%) y alianzas y recursos (80%), existen áreas críticas que requieren intervención. La gestión de procesos obtuvo un 74%, con factores cercanos al límite mínimo aceptable (70%), lo que indica la necesidad de mejoras. La percepción de los clientes internos alcanzó un 73%, mientras que la satisfacción de los clientes externos fue la más baja, con un 55%, lo que demanda la implementación de estrategias específicas para mejorar la calidad percibida por estos grupos.

En conclusión, los hallazgos de este estudio destacan la importancia de fortalecer la gestión de procesos y la atención a los clientes internos y externos para mejorar la calidad percibida en una Escuela Profesional de Administración de Empresas del Sur del Perú. Si bien ciertos factores cumplen con los estándares del Modelo EFQM, la baja satisfacción de los clientes externos y las áreas cercanas al umbral mínimo de aceptación evidencian la necesidad de implementar estrategias correctivas.

**Palabras clave:** Modelo de Calidad EFQM, gestión de procesos, liderazgo.

## ABSTRACT

This study aims to evaluate "The implementation of the EFQM Quality Model in a School of Business Administration in southern Peru.", with the purpose of identifying the factors that require improvement and strengthening those that demonstrate satisfactory performance. To achieve this, the study analyzes the impact of leadership, human resource management, process efficiency, the perception of internal and external customers, as well as the use of partnerships and resources, in order to propose strategies that optimize educational and organizational quality.

The research follows a quantitative approach, employing a descriptive and explanatory design. Surveys were administered to faculty, students, and administrative staff to measure the perception of the nine factors of the EFQM Model. The data were analyzed using descriptive statistics to determine the levels of acceptance and satisfaction for each evaluated factor. Additionally, comparative analyses were conducted to identify critical areas requiring improvement in academic and administrative management.

The results show that, although the school achieves satisfactory levels in factors such as leadership (78%), human resource management (83%), and partnerships and resources (80%), there are critical areas that require intervention. Process management scored 74%, with some factors close to the minimum acceptable threshold (70%), indicating a need for improvement. Internal customer perception reached 73%, while external customer satisfaction was the lowest at 55%, highlighting the need to implement specific strategies to enhance the quality perceived by these groups.

In conclusion, the findings of this study emphasize the importance of strengthening process management and addressing the needs of both internal and external customers to improve perceived quality at the School of Business Administration. While certain factors meet the EFQM Model standards, low external customer satisfaction and areas near the minimum acceptance threshold indicate the necessity of corrective strategies.

**Keywords:** EFQM Quality Model, process management, leadership.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN .....	1
HIPÓTESIS.....	3
OBJETIVOS .....	4
CAPÍTULO I .....	5
1. Fundamentación teórica.....	6
1.1. Modelo EFQM .....	6
1.1.1. Liderazgo .....	7
1.1.2. Política y estrategias .....	8
1.1.3. Gestión del personal.....	8
1.1.4. Gestión de alianzas y recursos .....	9
1.1.5. Procesos de formación .....	9
1.1.6. Satisfacción de los estudiantes.....	9
1.1.7. Satisfacción del personal.....	9
1.1.8. Impacto en la sociedad.....	10
1.1.9. Resultados del servicio educativo.....	10
1.2. Calidad .....	10
1.2.1. Calidad de un servicio.....	11
1.2.2. Calidad en educación .....	11
1.3. Universidad y sociedad .....	12
1.3.1. La educación universitaria en el Perú .....	13
1.4. Estructura organizativa.....	24

1.5. Oferta académica y servicios institucionales .....	24
1.6. Infraestructura .....	26
1.6.1. Laboratorio de la Escuela Profesional de Administración de Empresas .....	26
1.6.2. Cafetería.....	27
1.6.3. Centro Deportivo .....	27
1.7. Cultura institucional y compromiso con la calidad.....	27
1.8. Identidad y valores compartidos .....	28
1.8.1. Propósitos Institucionales .....	28
1.8.2. Participación en procesos de mejora continua .....	28
1.9. Análisis de antecedentes investigativos .....	29
CAPÍTULO II.....	31
1. Metodología.....	32
1.1. Técnica.....	32
1.2. Instrumento.....	32
1.2.1. Procedimiento .....	32
1.3. Estructura de los instrumentos .....	33
1.4. Instrumentos.....	34
1.4.1. Variable: calidad educativa.....	35
1.4.2. Procedimiento .....	39
1.4.3. Validez y confiabilidad del constructo .....	40
1.5. Campo de verificación .....	40
1.5.1. Ubicación Espacial.....	40
1.5.2. Ubicación Temporal.....	40
1.5.3. Unidades de estudio .....	40
1.6. Estrategia de recolección de datos .....	41
1.6.1. En la preparación .....	41

1.6.2. En la ejecución.....	41
1.6.3. En la evaluación.....	41
1.7. Recursos necesarios.....	41
1.7.1. Humano.....	41
1.7.2. Bienes y servicios .....	42
1.7.3. Financieros.....	42
CAPÍTULO III.....	43
1. Resultados.....	44
DISCUSIÓN .....	52
CONCLUSIONES .....	53
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Puntuaciones del Cuestionario EFQM.....	36
Tabla 2 Categorización del criterio Liderazgo.....	37
Tabla 3 Categorización del criterio Política y Estrategias .....	37
Tabla 4 Categorización de los criterios de gestión del personal y gestión de alianzas y recursos.....	37
Tabla 5 Categorización del criterio satisfacción de los estudiantes.....	38
Tabla 6 Categorización del criterio satisfacción del personal .....	38
Tabla 7 Categorización del criterio impacto en la sociedad .....	38
Tabla 8 Categorización del criterio resultado del servicio educativo.....	39
Tabla 9 Total, de población y muestra de informantes de la Escuela de Posgrado .....	40
Tabla 10 Cronograma de Bienes y servicios.....	42
Tabla 11 Categorización .....	44
Tabla 12 Muestras de Encuestados .....	44
Tabla 13 Factores Evaluados .....	45
Tabla 14 Ponderación de los factores evaluados en Encuestados.....	45
Tabla 15 Resultados de Docentes .....	46
Tabla 16 Resultados de Administrativos .....	46
Tabla 17 Cuestionario de estudiantes .....	47
Tabla 18 Cuestionario de egresados .....	47
Tabla 19 Resultados de Eficiencia Eficacia y Efectividad .....	48
Tabla 20 Resumen de eficiencia- eficacia .....	49
Tabla 21 Resultados de todos los Factores por Informante .....	50
Tabla 22 Criterios de priorización .....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTAS DE DOCENTES .....	64
ANEXO 2 MATRIZ DE DATOS.....	92



## INTRODUCCIÓN

La búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua son imperativos fundamentales en la gestión de cualquier organización, especialmente en el ámbito educativo. En este contexto, el modelo EFQM, desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), ha emergido como un marco reconocido a nivel internacional que promueve la excelencia y la calidad en las instituciones educativas y empresariales. La educación superior, en particular, desempeña un papel crítico en la preparación de futuros líderes empresariales y profesionales. La eficacia y la calidad de los programas académicos, así como la gestión de la escuela o facultad, son aspectos cruciales para asegurar que los estudiantes reciban una formación de alto nivel y estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo empresarial en constante cambio. (Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación, 2012)

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo principal la implementación del modelo EFQM en una escuela profesional de administración de empresas, con el fin de mejorar la calidad de los procesos académicos, administrativos y de gestión. La implementación exitosa de este modelo puede conducir a una mayor eficiencia en la toma de decisiones, una mejor alineación de los objetivos estratégicos con la misión de la escuela, una mayor satisfacción de los estudiantes y un compromiso renovado con la mejora continua en todos los niveles. Este proyecto de tesis busca no solo comprender los fundamentos teóricos del modelo EFQM y su aplicabilidad en el entorno educativo, sino también proporcionar un enfoque práctico para su implementación, adaptado a las necesidades específicas de la escuela de administración de empresas en cuestión. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los procesos existentes, la cultura organizativa y la percepción de los stakeholders para identificar áreas de mejora y establecer un plan de acción concreto. La investigación se sustentará en la metodología de investigación científica, con un enfoque en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, la revisión de la literatura académica relevante y el uso de herramientas analíticas adecuadas. Además, se aplicará un enfoque de calidad total para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados. La implementación del modelo EFQM en una escuela profesional de administración de empresas representa un desafío significativo, pero también una oportunidad para avanzar hacia la excelencia en la educación superior. El resultado de esta investigación tendrá un impacto duradero en la calidad de la educación ofrecida, así como en la capacidad de la escuela para mantenerse a la vanguardia en la formación de profesionales competentes y líderes empresariales del futuro. En resumen, esta tesis se embarca en un viaje hacia la mejora de la

calidad y la excelencia en la educación superior, utilizando el modelo EFQM como guía, y busca proporcionar una contribución valiosa a la literatura académica y a la práctica en el campo de la gestión educativa



## HIPÓTESIS

"Dado que el Modelo de Calidad EFQM promueve la mejora continua y la excelencia en la gestión, es probable que su implementación mejore el desempeño académico y organizacional en una Escuela Profesional de Administración de Empresas del Sur del Perú"



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Identificar los factores del modelo EFQM que presentan deficiencias en una Escuela Profesional de Administración de Empresas del Sur del Perú y proponer estrategias de mejora.

### Objetivos Específicos

1. Analizar el impacto del liderazgo en la escuela y su relación con la satisfacción de los actores involucrados.
2. Evaluar la planificación y la estrategia y su nivel de satisfacción para mantener y fortalecer los estándares de calidad alcanzados.
3. Evaluar la gestión del personal y su nivel de satisfacción para mantener y fortalecer los estándares de calidad alcanzados.
4. Revisar la gestión de procesos y proponer acciones de mejora en los factores cercanos al límite mínimo del modelo EFQM.
5. Optimizar el uso de alianzas y recursos para garantizar un alto nivel de satisfacción entre los clientes externos.
6. Analizar las prestaciones dirigidas a los clientes internos y diseñar estrategias que mejoren su percepción y satisfacción.
7. Desarrollar estrategias que incrementen la calidad percibida por los clientes externos, con el objetivo de elevar su nivel de satisfacción
8. Evaluar el impacto de una Escuela Profesional de Administración de Empresas en la comunidad.
9. Analizar los resultados clave de la Escuela Profesional y plantear estrategias de mejora.



## 1. Fundamentación teórica

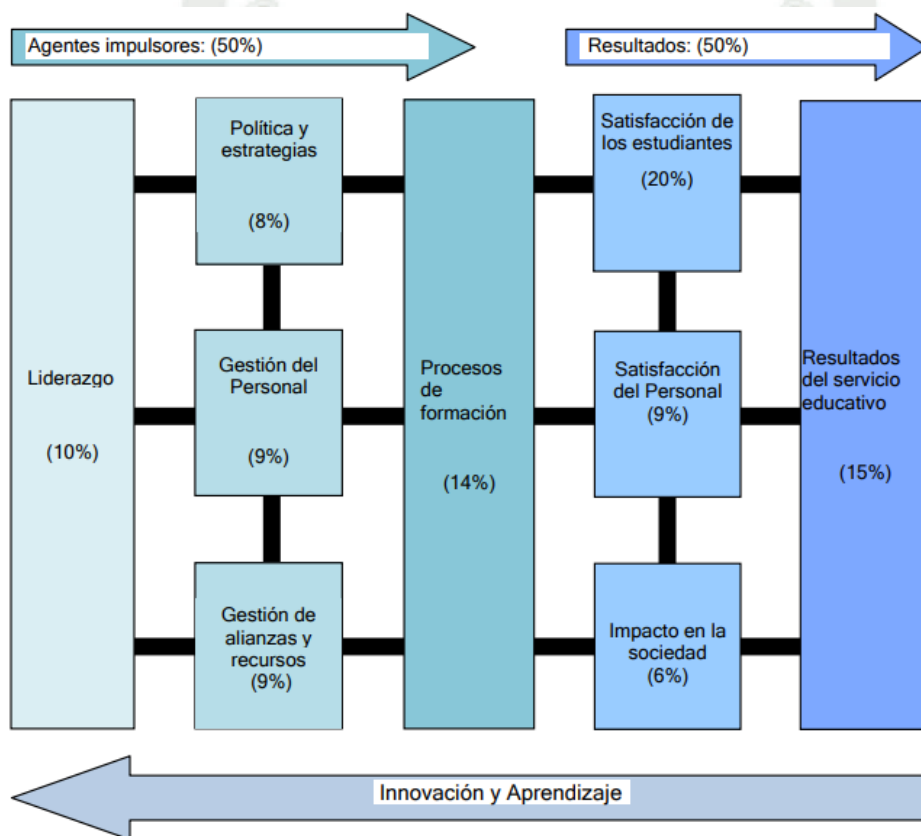
### 1.1. Modelo EFQM

El modelo impulsado por la European Foundation for Quality Management (EFQM) fue desarrollado en 1996 a partir de la colaboración de catorce países europeos miembros de esta organización. La EFQM es una entidad sin ánimo de lucro que actualmente agrupa a más de 900 organizaciones tanto del sector productivo como de servicios, incluyendo instituciones del ámbito educativo, de investigación, extensión, proyección social, planificación, administración, infraestructura, recursos financieros y bienestar institucional. También considera a diversos grupos de interés como estudiantes y egresados. Su propósito principal es fomentar la adopción de prácticas organizacionales ejemplares, entendidas como elementos clave para lograr diferenciación y competitividad, con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad. Este modelo se fundamenta en los principios de la Gestión de la Calidad Total, conocidos como los conceptos fundamentales de la excelencia, los cuales sintetizan las mejores prácticas en el ámbito de la gestión organizacional. En concreto, se estructura en torno a nueve criterios que permiten evaluar el avance de una organización hacia la excelencia. La EFQM sostiene que los resultados sobresalientes en términos de desempeño global, satisfacción de los clientes, implicación del personal y contribución a la sociedad, son consecuencia de un liderazgo efectivo que dirige y promueve una política y estrategia coherentes. Esta orientación estratégica se materializa mediante la participación activa de las personas, la gestión de alianzas y recursos, así como el diseño e implementación de procesos eficientes. El modelo incorpora el esquema lógico REDER —acrónimo de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión—, el cual constituye una actualización del ciclo de mejora continua propuesto por Deming (PDCA). Este enfoque permite a las organizaciones definir los resultados deseados como parte de su estrategia, desarrollar planes de acción fundamentados para alcanzarlos, ejecutar estos planes de manera sistemática, y posteriormente evaluar y revisar los métodos utilizados, basándose en el análisis de resultados y la incorporación de aprendizajes permanentes. Este proceso permite identificar áreas de mejora, establecer prioridades y ejecutar acciones que impulsen el progreso continuo. El modelo EFQM se compone de nueve criterios distribuidos en dos dimensiones principales. La primera, denominada "agentes facilitadores", representa el 50% de la puntuación total, mientras que la segunda, denominada "resultados", aporta el otro 50%. A cada criterio

se le asigna un peso específico, expresado en porcentaje o puntos, lo que permite cuantificar el avance organizacional. No obstante, si el objetivo principal es fomentar la mejora continua, resulta más pertinente basarse en la identificación de fortalezas y debilidades del sistema educativo, utilizándolas como fundamento para la toma de decisiones orientadas al perfeccionamiento institucional. (De Arregui, 2023)

**Figura 1**

**Modelo Europeo de Gestión de la Calidad**



Nota. De Arregui, (2023).

**1.1.1. Liderazgo**

El liderazgo se concibe como el conjunto de comportamientos y acciones adoptados por el equipo directivo, es decir, por quienes tienen la responsabilidad de orientar a la institución en su proceso de mejora continua. Este criterio debe evidenciar de qué manera los directivos de la escuela profesional contribuyen al cumplimiento de la misión y visión institucional, así como al desarrollo de los valores y sistemas que permitan alcanzar un desempeño sostenido. Todo ello debe materializarse a través de sus decisiones, actuaciones y comportamientos dentro de la organización. (Uceda, 2010)

### 1.1.2. Política y estrategias

Este concepto hace referencia al conjunto de fines, objetivos y valores institucionales, así como al modo en que estos son formulados e incorporados en los distintos proyectos de la institución. Los fines representan la razón de ser de la escuela profesional, justificando su existencia y orientando su accionar. Por su parte, los objetivos definen la proyección deseada a futuro, es decir, la imagen alcanzable que la institución aspira lograr en el mediano plazo. Los valores, en cambio, corresponden a los principios fundamentales que guían el comportamiento del personal y condicionan sus relaciones con la comunidad educativa. En este marco, el liderazgo institucional representa el 10% de la ponderación, seguido por los procesos de formación (14%), los resultados del servicio educativo (15%), la política y estrategia (8%), la gestión del personal (9%), la gestión de alianzas y recursos (9%), la satisfacción de los estudiantes (20%), la satisfacción del personal (9%) y el impacto en la sociedad (6%). Estos elementos se agrupan en dos grandes dimensiones: agentes impulsores, que representan el 50% de la evaluación, y resultados, que conforman el otro 50%. Todo este enfoque está orientado por los principios de innovación y aprendizaje continuo, necesarios para asegurar la sostenibilidad institucional en el tiempo. (Uceda, 2010)

### 1.1.3. Gestión del personal

Este aspecto hace referencia a la manera en que la institución educativa gestiona, impulsa y aprovecha el potencial de las personas que la conforman, tanto de forma individual como colectiva, ya sea en equipos de trabajo o en el conjunto organizacional. Se considera, además, cómo se fomenta la participación activa del personal mediante la delegación de responsabilidades y el empoderamiento, así como la promoción de una comunicación efectiva. Del mismo modo, se valora el reconocimiento institucional como una estrategia para motivar al personal a poner en práctica sus competencias y conocimientos en beneficio propio, de sus colegas, del estudiantado y de la comunidad en general, fortaleciendo con ello el prestigio de la institución. (Uceda, 2010)

#### **1.1.4. Gestión de alianzas y recursos**

Se refiere al modo en que la organización planifica y gestiona sus alianzas externas, la relación con sus proveedores y el uso de sus recursos internos, con el fin de respaldar la implementación de su política institucional y el desarrollo eficaz de sus procesos. Esta gestión busca mantener un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras tanto de la propia organización como de la comunidad y del entorno ambiental en el que opera. (Uceda, 2010)

#### **1.1.5. Procesos de formación**

Los procesos se entienden como el conjunto de actividades orientadas a garantizar la formación integral del futuro profesional. Esto implica que la institución debe diseñar, gestionar, ejecutar, evaluar y perfeccionar continuamente sus procesos educativos, con el propósito de asegurar la mejora continua en todas las acciones planificadas. Dichos procesos deben estar alineados con las políticas y estrategias institucionales, y orientados a satisfacer de manera efectiva las expectativas tanto de los estudiantes como de otros grupos de interés vinculados a la organización. (Uceda, 2010)

#### **1.1.6. Satisfacción de los estudiantes**

Este criterio hace referencia a la efectividad en la prestación del servicio educativo, evaluada a partir de los resultados obtenidos con los usuarios que lo reciben. Se considera como usuario del servicio educativo a toda persona que se beneficia de manera directa de las actividades desarrolladas por la institución, siendo los principales usuarios los estudiantes y sus familias. El servicio educativo, en este contexto, se entiende como el proceso formativo que proporciona al estudiante los conocimientos y habilidades necesarios para su desarrollo tanto profesional como personal. (Uceda, 2010)

#### **1.1.7. Satisfacción del personal**

“Este criterio evalúa los resultados obtenidos por la organización en relación con su personal, considerando el impacto de las acciones institucionales en el bienestar, desarrollo y satisfacción de las personas que forman parte de ella” (Uceda, 2010).

### 1.1.8. Impacto en la sociedad

Este criterio se enfoca en los resultados alcanzados por la organización en cuanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad en su conjunto, así como del contexto específico en el que se encuentra inserta. Evalúa la eficacia de la institución en su contribución al desarrollo social y en la generación de impactos positivos en su entorno. (Uceda, 2010)

### 1.1.9. Resultados del servicio educativo

Este criterio hace referencia a los resultados obtenidos por la escuela profesional en relación con los objetivos establecidos en su política y estrategias, los cuales se concretan a través de sus procesos institucionales, haciendo uso de los recursos disponibles. Se otorga especial relevancia a la eficiencia en la formación del estudiante, así como a otros logros alcanzados en los ámbitos educativo, de gestión y de proyección social, considerando tanto el corto como el mediano y largo plazo. (Uceda, 2010)

## 1.2. Calidad

Cubillos, M; Rozo, D (2009), sostienen que la calidad implica la totalidad de las características que definen los servicios, procesos y productos, todos ellos orientados hacia un compromiso constante con la mejora. En esta misma línea, la norma ISO 9000 enfatiza que la calidad se refleja en el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente, destacando así su carácter dinámico y su vínculo con la satisfacción del usuario, objetivo que esta organización promueve desde la década de 1990.

Por su parte, Arriola, O; Butrón, K (2008), conciben la calidad como una percepción que integra dimensiones filosóficas, culturales y estratégicas dentro de una organización, donde se promueve de manera sistemática la mejora continua.

Cantú, José (2011), define la calidad como un conjunto de atributos de un producto que adquieren significado en función del uso que se le otorga en el ámbito de los servicios.

Gómez, Carlos (2002), señala que la calidad no se limita únicamente a la prestación del servicio en sí, sino que abarca todos los elementos involucrados en el proceso, influyendo, por ejemplo, en la capacidad operativa de una biblioteca.

### 1.2.1. Calidad de un servicio

La calidad de un servicio está determinada, en gran medida, por la retroalimentación del cliente, la cual refleja su nivel de satisfacción o insatisfacción respecto al producto o servicio recibido. En este sentido, las instituciones implementan diversas acciones con el fin de evaluar y mejorar esta percepción. Por ello, la calidad del servicio se considera un concepto subjetivo, ya que se fundamenta en la experiencia del usuario. Para lograr una valoración positiva, las organizaciones, empresas e instituciones desarrollan planes estratégicos orientados a optimizar dicha percepción y alcanzar resultados favorables. (Camisón et al, 2006)

### 1.2.2. Calidad en educación

“En la actualidad, la calidad educativa se concibe como un conjunto de normas orientadas a fortalecer y resaltar la dimensión académica de las instituciones” (Deming, 1989).

No obstante, muchas personas aún no comprenden con claridad cómo llevar a cabo mejoras efectivas en el ámbito educativo, especialmente considerando que dicho proceso requiere tiempo y constancia. A ello se suma la complejidad propia del sistema educativo, el cual está conformado por múltiples factores interrelacionados (Bernate & Vargas, 2020)

En este contexto, la Organización Internacional para la Normalización (ISO) ha desarrollado estándares de gestión de la calidad que ponen énfasis en los principales actores del sistema: estudiantes, usuarios del servicio, la organización y otros beneficiarios. Entre estos estándares se incluyen guías que establecen requisitos para la aplicación de procedimientos óptimos de mejora continua, aplicables a cualquier tipo de institución. (Organización Internacional de Normalización, 2023)

#### 1.2.2.1. Calidad del servicio en la educación superior

“Las instituciones educativas tienen como propósito principal ofrecer servicios o productos orientados a la formación, en los cuales se facilita la transferencia de conocimientos hacia los estudiantes” (Melo et al, 2017).

Este objetivo se orienta tanto al logro académico como al desarrollo social de los estudiantes. En este contexto, la calidad se posiciona como un elemento esencial dentro de la educación superior, ya que sus procesos están fundamentados en la mejora continua. Por esta razón, las universidades consideran la calidad de sus servicios como parte de decisiones estratégicas clave que les permiten generar ventajas competitivas frente a otras instituciones. (Ríos & Herrera, 2017)

Asimismo, según la norma ISO 21001 (2018), todos los miembros que integran la comunidad educativa son reconocidos como clientes del sistema institucional. (Organización Internacional de Normalización, 2018)

### **1.3. Universidad y sociedad**

Según el estudio de Shady R. sobre la universidad en el Perú, las instituciones de educación superior, en el marco de un pacto educativo con la sociedad, adquieren el compromiso de contribuir al desarrollo social mediante la educación y la investigación. Esta labor no se limita únicamente a los ámbitos teóricos o científicos, sino que también abarca áreas de aplicación profesional y ocupacional. En cuanto al impacto de la calidad educativa frente al crecimiento de la matrícula universitaria, los datos muestran que en 1950 había aproximadamente 17,000 estudiantes universitarios; en 1970, la cifra aumentó a 110,000; y para 1990, ya se registraban cerca de 314,000 alumnos, estimándose que en la actualidad supera el medio millón. Este crecimiento significativo refleja las nuevas exigencias de un país que ha pasado de ser mayoritariamente rural y con altos niveles de analfabetismo, a uno predominantemente urbano y alfabetizado. Sin embargo, este incremento cuantitativo vino acompañado de un preocupante descenso en la calidad de una parte importante del sistema de educación superior, especialmente en el ámbito universitario. Por ello, se hace evidente la urgencia de elevar los estándares de calidad en la oferta académica, con el objetivo de formar profesionales altamente capacitados en el contexto nacional. (Shady, 2016)

### 1.3.1. La educación universitaria en el Perú

De acuerdo con Fernández, Lessly; Robles, Fiorella (2016), en su investigación titulada Gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa. El caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín, en 1959 el sistema universitario peruano contaba con solo nueve universidades, de las cuales ocho eran públicas y una privada. A partir de la década de 1960, se inició una etapa de expansión de las universidades privadas, impulsada por el crecimiento demográfico y por una creciente demanda educativa proveniente de sectores migrantes del ámbito rural hacia las ciudades. Durante este periodo, mediante la Ley N.º 13417, el Estado promulgó el primer marco legal que facilitó la creación de instituciones privadas de educación superior. No obstante, en 1972, en el contexto de la Reforma Educativa promovida por el gobierno de Juan Velasco Alvarado, se suspendió la autorización para crear nuevas universidades privadas. Esta reforma, sin embargo, no tuvo continuidad, y hacia finales de la década de 1980 ya se habían establecido once nuevas universidades privadas.

Durante ese mismo periodo, el Estado empezó a reducir su participación financiera en la educación superior pública, argumentando limitaciones presupuestales. Cuando en 1983 se promulgó la Ley Universitaria N.º 23733, ya se habían fundado varias universidades adicionales, a pesar de que el gasto público destinado a estas instituciones había disminuido significativamente. (Ministerio de Educación, 1983)

En los años noventa, esta tendencia se intensificó con la implementación de políticas que incentivaban la inversión privada en educación superior, lo que derivó en un modelo de universidades con fines de lucro. Un punto clave fue la promulgación, el 8 de noviembre de 1996, del Decreto Legislativo N.º 882, conocido como Ley de Promoción de la Inversión en Educación, el cual permitía la creación de universidades bajo figuras empresariales. Si bien estas medidas facilitaron una mayor oferta y acceso a la educación universitaria, este crecimiento no fue acompañado por mecanismos efectivos para garantizar la calidad del servicio educativo superior. (Ministerio de Educación, 1996)

Como resultado, en las últimas décadas, el sistema de educación superior en el Perú ha experimentado una expansión acelerada. Para el año 2015, existían más de 140

universidades y más de 1000 institutos de educación superior no universitaria, además de una amplia diversificación en los perfiles académicos de las instituciones. No obstante, pese al notable incremento en la oferta educativa, persistían serias brechas en el acceso. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, para el mismo año, el 5,4% de la población mayor de 25 años no había accedido a ningún nivel educativo, el 26,6% solo alcanzó estudios primarios, el 39,2% estudios secundarios, y únicamente el 28,8% accedió a estudios superiores (13,1% a nivel no universitario y 15,7% a nivel universitario). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

#### **1.3.1.1. Perspectivas de la calidad y la educación superior en el Perú**

De acuerdo con el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), a través de su Modelo de Acreditación de Programas de Educación Superior Universitaria, el sistema universitario peruano se encuentra actualmente en un proceso de transformación. Este proceso ha sido impulsado por la promulgación de la Ley Universitaria N.º 30220, así como por la publicación de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, establecida mediante el Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU. Asimismo, la Resolución N.º 022-2016-SINEACE/CDAH-P aprobó el denominado “nuevo modelo” de acreditación para programas de estudio, reconocido ampliamente por los actores del sistema. Este modelo contempla un total de 34 estándares de calidad, los cuales, complementando los procesos de licenciamiento institucional, buscan fortalecer los niveles de calidad que ofrecen las universidades. Dichos estándares están diseñados para ser aplicados de forma diferenciada según las características específicas de cada programa académico, promoviendo así una mejora continua y contextualizada en la educación superior universitaria. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2016)

### 1.3.1.2. Tendencias y desafíos en la Educación superior

Según lo mencionan Fernández, Lessly; Robles, Fiorella, las universidades atraviesan actualmente procesos de transformación interna significativos, lo que las impulsa a diferenciarse de manera clara frente a su público objetivo. Esta diferenciación solo puede consolidarse mediante el posicionamiento de la institución como una marca capaz de ofrecer una propuesta de valor auténtica y propia. En este sentido, resulta esencial que cada universidad reconozca y afirme su identidad institucional y la comunique de forma efectiva, ya que una estrategia de comunicación adecuada hacia sus públicos puede traducirse en una ventaja competitiva tangible. Así, se vuelve imprescindible el desarrollo de marcas universitarias sólidas que permitan a las instituciones alcanzar un reconocimiento institucional sustentado en el cumplimiento de la propuesta de valor asociada a su identidad de marca. (Fernández & Robles, 2016)

El Perú aún enfrenta un largo recorrido para asegurar una educación superior de calidad. Según el más reciente Ranking de Competitividad Económica Global elaborado por el World Economic Forum, el país se ubicó en la posición 69 de 140 naciones, lo que representa un retroceso respecto al informe anterior (2014-2015), en el cual ocupaba el puesto 65 de 144 países, situándose así en la mitad inferior del ranking mundial. Este informe identifica seis pilares clave para mejorar la eficiencia del funcionamiento de los países: educación superior y capacitación, eficiencia en los mercados de bienes y laborales, sofisticación del sistema financiero, tamaño del mercado y acceso a tecnologías. En el pilar de educación superior y capacitación, el Perú se encuentra en el puesto 82 a nivel global, debido principalmente a la percepción negativa sobre la calidad de la enseñanza universitaria (puesto 130), especialmente en matemáticas y ciencias (puesto 137), así como a limitaciones en el acceso a internet (puesto 95), en la cobertura de la formación del personal (puesto 92), en la oferta de servicios de capacitación avanzada (puesto 73) y en la calidad de la gestión universitaria (puesto 71). Además, el informe destaca la capacidad de innovación como un pilar esencial que distingue a las economías más competitivas y desarrolladas. En este aspecto, el Perú se ubica en el puesto 116 a nivel mundial, influido por factores como la baja adquisición de productos tecnológicos por parte del Estado (puesto 123), la limitada calidad de sus instituciones de investigación (puesto

117), la escasa disponibilidad de profesionales en ciencia e ingeniería (puesto 117), la reducida inversión empresarial en investigación y desarrollo (puesto 115), y la débil colaboración entre universidades y empresas en actividades de investigación (puesto 108). Ante este panorama, el sistema universitario peruano se ha visto obligado a implementar una serie de reformas orientadas a mejorar la calidad educativa, proceso que será ilustrado en la figura que se presenta a continuación. (World Economic Forum, 2015)



### **1.3.1.3. La calidad y la educación según la ley en el Perú**

Dentro del marco legal peruano, la incorporación del concepto de calidad educativa en el ámbito universitario es relativamente reciente, pues se formalizó hace menos de diez años. A partir de entonces, se han desarrollado diversas directrices orientadas a asegurar este enfoque, entre las cuales destacan las impulsadas por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), anteriormente denominado CONEAU, particularmente en lo relacionado con la acreditación de programas universitarios. A estas iniciativas se suman disposiciones adicionales, como la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, que establece el marco normativo aplicable a la educación superior en el país. Dicho documento subraya que la preocupación por la calidad debe estar presente en todas las funciones que desempeña la universidad, promoviendo el cumplimiento eficiente de sus labores en docencia, investigación, gestión institucional, uso adecuado de los recursos, bienestar universitario y vinculación con su entorno social. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2016)

### **1.3.1.4. Condicionantes de la calidad universitaria en el Perú**

Un factor determinante que permite a ciertas economías posicionarse y mantenerse entre las más competitivas y desarrolladas del mundo es su capacidad de innovación. En este aspecto, el Perú ocupa el puesto 116 a nivel global, debido a una serie de limitaciones estructurales. Entre ellas destacan la baja adquisición de productos de alta tecnología por parte del Estado (posición 123), la limitada calidad de las instituciones dedicadas a la investigación científica (posición 117), la escasa disponibilidad de profesionales en ingeniería y ciencias (posición 117), la reducida inversión empresarial en investigación y desarrollo (posición 115), así como la débil articulación entre universidades y empresas en actividades investigativas (posición 108). (Mitma, Pedro, 2017)

#### **1.3.1.4.1. Autoevaluación**

Según el Glosario del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), en su modelo de acreditación para los programas de estudios de educación superior universitaria (2016), la autoevaluación se define como un proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, desarrollado por las propias instituciones o programas de estudios con la participación de sus miembros y grupos de interés. Esta definición subraya el carácter participativo y reflexivo del proceso, enfocado en identificar fortalezas y áreas de mejora con el fin de elevar los estándares educativos dentro de cada institución. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2016)

#### **1.3.1.4.2. Acreditación y planeamiento del proceso**

El compromiso del programa de estudios o de la universidad con el proceso de autoevaluación y con la decisión de implementar mejoras resulta fundamental. Para que este proceso sea efectivo, es necesario contar con un liderazgo claro y con el respaldo firme de los equipos directivos, quienes deben guiar y sostener el desarrollo de cada etapa hasta su culminación. Asimismo, es esencial la participación activa de todos los actores involucrados, incluyendo a los docentes, estudiantes y personal administrativo, a fin de garantizar una evaluación integral y una mejora continúa sustentada en el trabajo colaborativo. Dicho proceso se divide en:

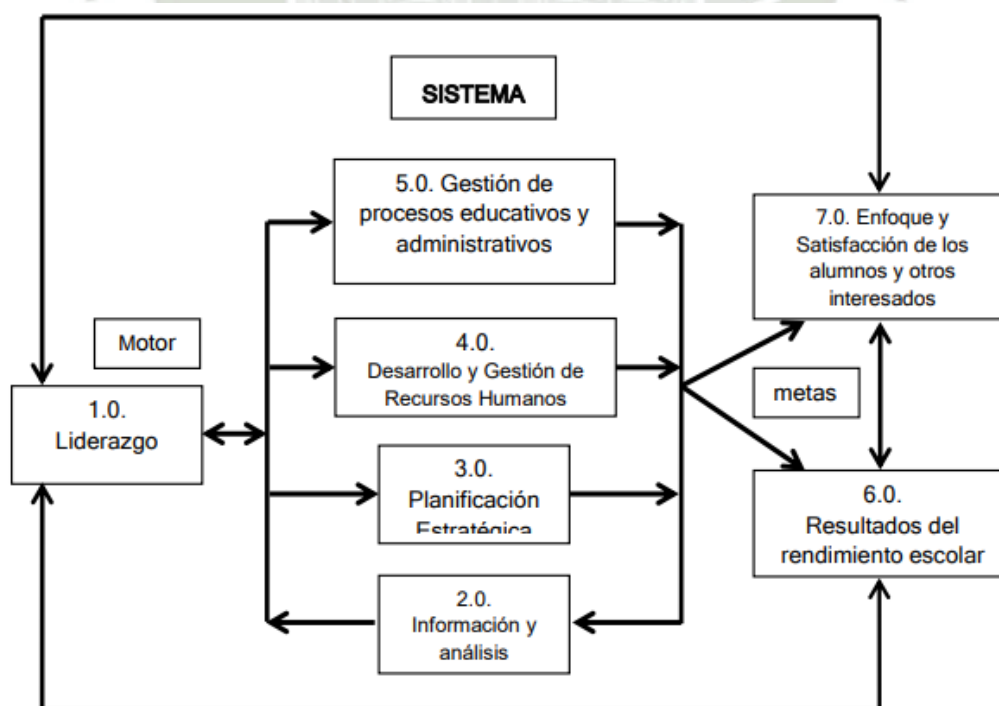
1. Reconocimiento de las sugerencias planteadas acerca del modelo
2. Contrastación
3. Plan de Acción. (Mitma, Pedro, 2017)

### 1.3.1.5. Modelos de Evaluación de la Calidad Educativa

#### 1.3.1.5.1. Modelo Premio Baldrige.- (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA).

Este modelo ha contribuido significativamente al fortalecimiento de los procesos de autoevaluación, promoviendo su adopción en diversos países. Su estructura se sustenta en once principios fundamentales, entre los cuales se encuentran: la calidad centrada en el usuario, el liderazgo, la mejora continua y el aprendizaje organizacional, la participación y el desarrollo del personal, la capacidad de respuesta oportuna, el diseño de calidad con enfoque preventivo, la proyección estratégica a largo plazo, la gestión basada en evidencia, el establecimiento de alianzas entre los actores involucrados, la responsabilidad social y la orientación hacia los resultados. A lo largo del tiempo, estos principios han sido objeto de ajustes, destacando la incorporación explícita de la orientación a los resultados como criterio clave en su evaluación. (Camisón et al, 2006)

**Figura 2**  
**Modelo Baldrige**



**Nota. Municio, (2007).**

### 1.3.1.5.2. Normas ISO 9001: 2015

La norma ISO 9001:2015, titulada Sistema de gestión de la calidad (publicada el 23 de septiembre de 2015), es reconocida como una herramienta de gestión diseñada para responder a las exigencias del contexto actual. Esta norma se fundamenta en la aplicación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y en el enfoque del pensamiento basado en riesgos, con el objetivo de alcanzar resultados positivos y prevenir posibles desviaciones o resultados no deseados. (Buriticá et al, 2019)

Según Hernández et al (2013), la adopción de un enfoque basado en procesos no solo asegura el cumplimiento de los requisitos establecidos, sino que también aporta un valor añadido a las organizaciones. En síntesis, la norma ISO 9001:2015 constituye un estándar internacional aplicable a todo tipo de organizaciones y unidades de información. Al ser de carácter certificable, regula el sistema de gestión de la calidad a través del cumplimiento de sus requisitos, lo cual contribuye a mejorar la visibilidad y reputación institucional frente a la sociedad.

Características: Trujillo, Fernando; Pedraza, Ximena (2019), señalan que, en los últimos años, un número creciente de instituciones educativas ha optado por certificarse bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015. Las principales características que definen esta norma, entre las que se incluyen:

- Genéricos
- Presenta una nueva redacción de la norma que sea fácil de entender y aplicar
- Presentan nuevos requisitos en el capítulo del contexto de la organización
- Se enfoca en el análisis de riesgos y las acciones preventivas.
- Cuenta con un control externo.

Principios Según la norma ISO 9001, consta de 7 principios los cuales son:

- Principio 1: Enfoque al cliente: Toda organización, institución o entidad dependen de sus receptores (clientes o usuarios)

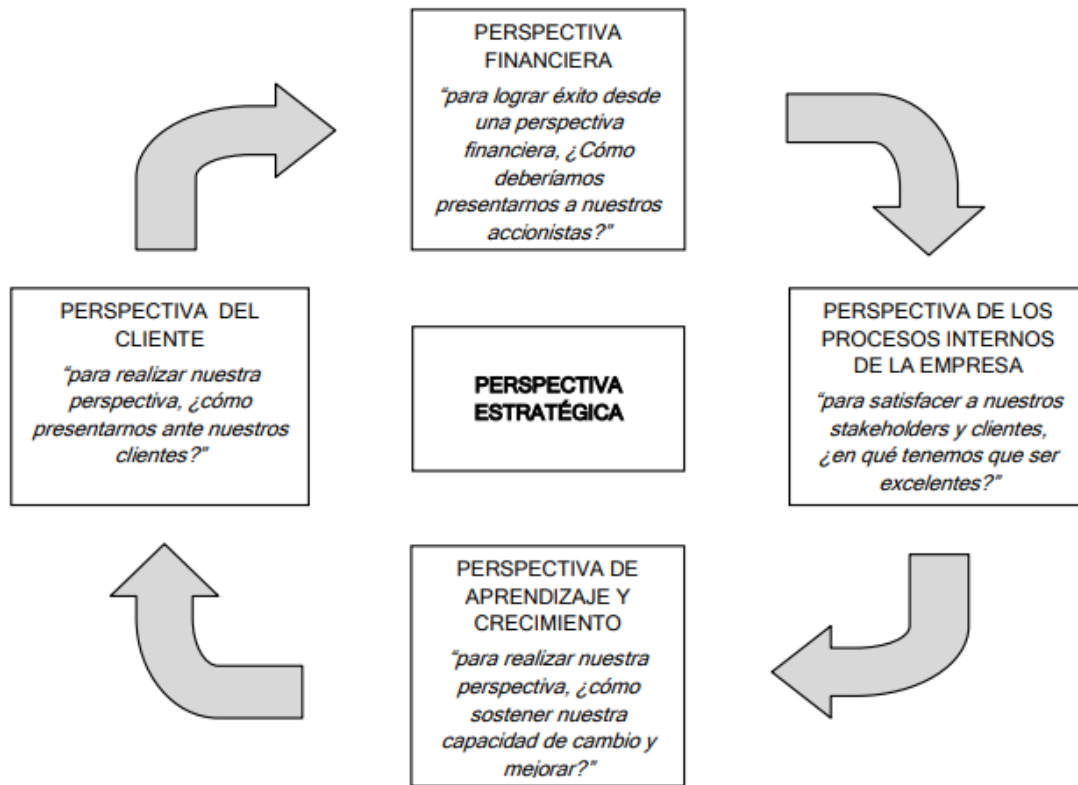
- Principio 2: Liderazgo: El líder debe poseer las competencias y habilidades necesarias que demanda su cargo y mantengan una comunicación constante con su personal para alentar y esforzarse en conseguir los objetivos trazados.
- Principio 3: Compromiso de las personas: Este principio que promueve un papel activo del personal en la toma de decisiones.
- Principio 4: Enfoque a procesos: Implica el uso del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Ver y Actuar), basado en el enfoque de pensamiento de riesgos.
- Principio 5: Mejora: Está relacionado con la innovación y el crecimiento de los servicios y recursos que brindan.
- Principio 6: Toma de decisiones basada en la evidencia: Quiere decir que toda decisión que se tome se base en los resultados obtenidos.
- Principio 7: Gestión de las relaciones: La relación entre organizaciones aumenta el valor creado, y el desarrollo de alianzas estratégicas.
- Estructura La ISO 9001:2015 se divide en diez dimensiones; los cuales son: Normas ISO 9001:2015
  1. Objeto y campo de aplicación
  2. Referencia normativas
  3. Términos y definiciones
  4. Contexto de la organización
  5. Liderazgo
  6. Planificación
  7. Apoyo
  8. Operación
  9. Evaluación del desempeño
  10. Mejora

- Anexo A (informativo) Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos
- Anexo B (informativo) Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/T. (Organización Internacional de Normalización, 2023)

#### **1.3.1.5.3. Modelo tablero de comando (balance scorecard).**

Se trata de una metodología de control estratégico que emplea una estructura multidimensional para formular, ejecutar y gestionar la estrategia en todos los niveles de una organización. Esta herramienta ofrece información precisa, pertinente y sintetizada, y se fundamenta en un modelo de relaciones causa-efecto entre cuatro dimensiones clave de la estrategia operativa: la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La dimensión relacionada con el cliente implica la identificación de los segmentos más relevantes y de los aspectos que estos valoran prioritariamente; la financiera analiza el desempeño de la organización en relación con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; la perspectiva de procesos internos requiere definir aquellos procesos críticos para alcanzar dichos objetivos; y, finalmente, la dimensión de aprendizaje y crecimiento busca establecer estrategias que permitan alcanzar niveles superiores de calidad y desarrollo organizacional. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2016)

**Figura 3**  
**Modelo Balance Scorecard**



Nota. Montoya, (2011).



#### 1.4. Estructura organizativa

**Figura 2**

**Estructura organizativa**



#### 1.5. Oferta académica y servicios institucionales

Programas que ofrece la escuela profesional:

1. Programas de Estudio de Pregrado en Modalidad Presencial: Administración de Empresas

Programas de Estudio de Pregrado en Modalidad Virtual:

2. Marketing y Gestión Comercial
3. Administración de Negocios Internacionales.

Servicios complementarios (biblioteca, tutoría, convenios, etc.).

Servicios Complementarios que ofrece la Universidad:

La universidad proporciona una variedad de servicios y programas orientados a la promoción de la salud, el bienestar integral y la recreación, dirigidos a toda su comunidad universitaria, incluyendo docentes, estudiantes, personal administrativo y

de servicio. Asimismo, fomenta la participación activa en actividades culturales, artísticas y deportivas como parte de su compromiso con la formación integral.

Los servicios de carácter permanente ofrecidos por la universidad a través de la Oficina de Bienestar Universitario están destinados a atender las necesidades de docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Estos servicios son gestionados por profesionales especializados y se desarrollan conforme a lo establecido en el reglamento institucional correspondiente.

- a. Servicio médico: se encarga de brindar atención médica general, así como acciones orientadas a la prevención y promoción de la salud dentro de la comunidad universitaria.
- b. Servicio psicológico: ofrece acompañamiento psicológico y orientación en casos relacionados con dificultades emocionales, trastornos de conducta y problemas de aprendizaje. Además, colabora con las facultades en programas de orientación vocacional y profesional, y proporciona asesoría a distintas unidades académicas en aspectos vinculados a la enseñanza, el aprendizaje y las relaciones interpersonales.
- c. Servicio social: su objetivo principal es orientar, asistir y promover el bienestar individual, familiar y colectivo de quienes atraviesan situaciones problemáticas, procurando facilitar los recursos necesarios para su superación. También realiza evaluaciones para la asignación de becas y participa en el análisis socioeconómico de los estudiantes, con el fin de definir las escalas de pago correspondientes.
- d. Servicio de actividades culturales y artísticas: se dedica a incentivar y respaldar la creación de agrupaciones artísticas y culturales. Asimismo, organiza y ejecuta diversas actividades como exposiciones, recitales, proyecciones audiovisuales, talleres, mesas redondas, foros, jornadas académicas, entre otras.
- e. Servicio de educación física, recreación y deportes: promueve la participación activa en prácticas deportivas y recreativas. Dentro de sus actividades destaca la organización anual de las olimpiadas estudiantiles.
- f. Servicio de asesoría espiritual y capellanía: la Capellanía de la Universidad ofrece acompañamiento espiritual a los estudiantes, con el propósito de fortalecer sus valores, fomentar su desarrollo personal y consolidar su dimensión espiritual como parte de una formación integral.

- g. Biblioteca y biblioteca virtual: el Sistema de Bibliotecas tiene como misión apoyar los procesos de aprendizaje, enseñanza e investigación en la universidad. Ofrece servicios y espacios diseñados para el acceso a recursos académicos de calidad, integrando herramientas tecnológicas avanzadas conforme a las políticas y planes institucionales. (Escuela profesional universitaria del sur del Perú, 2024)

## 1.6. Infraestructura

La Universidad de estudio tiene aulas, laboratorios y talleres completamente implementados, que a través de la oficina de infraestructura se asignan a cada escuela profesional al iniciar el semestre académico. Esta planificación se viene realizando desde varios años atrás con la finalidad de brindar los recursos pertinentes a cada Programa Profesional según sus necesidades, las mismas que están determinadas por los siguientes factores: alumnado por cada Programa Profesional, en función de este indicador se establece el número de aulas y aforos necesarios para brindar una enseñanza de calidad; Registro de Infraestructura Histórica de Ambientes, mediante el cual se visualiza la utilización de cada Programa Profesional en los años anteriores y otros requerimientos de laboratorios y talleres dependiendo de las necesidades de cada Programa. Salas de Estudio y Salas de Lectura: Las salas de estudio están equipadas para el trabajo individual o grupal, fomentando la investigación, el análisis y la preparación de trabajos académicos. Las salas de lectura, por su parte, ofrecen un ambiente silencioso, cómodo y bien iluminado, ideal para la lectura reflexiva y la consulta de material bibliográfico. (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2024)

### 1.6.1. Laboratorio de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

“El laboratorio de Computo está equipado con tecnología avanzada, conectividad óptima y herramientas especializadas, como simuladores virtuales LABSAG, el laboratorio de mercado de capitales BLOOMBERG y el laboratorio de finanzas THOMSON REUTERS, para potenciar el aprendizaje práctico” (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2024).

### **1.6.2. Cafetería**

Ambiente destinado a la alimentación y la interacción social dentro del campus universitario. La cafetería brinda un servicio accesible y seguro, con una oferta variada de alimentos y bebidas, en un entorno limpio, acogedor y propicio para el descanso entre actividades académicas. Se promueve el consumo saludable y el bienestar de la comunidad universitaria. (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2024)

### **1.6.3. Centro Deportivo**

Instalación diseñada para la práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas. El centro deportivo cuenta con infraestructura adecuada para disciplinas como fútbol, vóley, básquet, entre otras, así como áreas de entrenamiento funcional y espacios para actividades dirigidas. Su objetivo es contribuir al desarrollo integral, la salud y el bienestar de los estudiantes. (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2024)

#### **1.6.3.1. Coliseo Deportivo**

Espacio amplio y multifuncional que alberga eventos deportivos, recreativos y culturales de gran envergadura. El coliseo deportivo está equipado con graderías, iluminación y sonido adecuados, permitiendo la realización de campeonatos, exhibiciones, presentaciones institucionales y otras actividades que promueven la participación y el sentido de comunidad. (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2024)

## **1.7. Cultura institucional y compromiso con la calidad**

Según el Modelo Educativo, la institución orienta su gestión de la calidad educativa hacia el mejoramiento continuo y la sostenibilidad a largo plazo, aplicando estos principios de manera eficiente en todos sus procesos académicos, administrativos y de servicios, en coherencia con sus objetivos institucionales. En este contexto, la autoevaluación se presenta como una herramienta fundamental en la búsqueda constante de calidad, al igual que el cumplimiento de los estándares requeridos para la acreditación y certificación, tanto a nivel nacional como internacional, de sus programas de pregrado y posgrado. (Escuela profesional universitaria del Sur del Perú, 2019)

## 1.8. Identidad y valores compartidos

### 1.8.1. Propósitos Institucionales

Basados en el Plan estratégico 2024-2028:

#### 1.8.1.1. Misión

“Formar personas con valores y liderazgo, comprometidos con el desarrollo de la ciencia, tecnología, innovación y con la mejora de la calidad de vida de la sociedad” (Escuela profesional universitaria del sur del Perú, 2024).

#### 1.8.1.2. Visión

Alcanzar el reconocimiento como una institución destacada por la calidad de su formación académica, por su contribución significativa al desarrollo científico y por su compromiso con la formación continua de profesionales competentes en su disciplina y con alto sentido de responsabilidad social. (Escuela profesional universitaria del sur del Perú, 2024).

### 1.8.2. Participación en procesos de mejora continua

La Universidad del Sur del Perú cuenta con el licenciamiento otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), como resultado del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad establecidas en la Ley Universitaria N.º 30220. Este licenciamiento, obtenido en el año 2017, tiene una vigencia de seis años. A nivel académico, ha logrado que 22 de sus carreras profesionales cuenten con acreditaciones nacionales o internacionales, conforme a los estándares establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Asimismo, la universidad ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2015, lo que garantiza la eficacia y eficiencia de sus procesos administrativos y académicos. La Oficina de Calidad Universitaria desempeña un rol fundamental en este proceso, brindando asesoría técnica a facultades y escuelas profesionales para la realización de autoevaluaciones y la elaboración de la documentación requerida por los modelos de acreditación correspondientes. A lo largo del tiempo, ha mantenido su compromiso con la mejora continua, esforzándose por acreditar un mayor número de programas académicos y consolidar altos estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional. En la actualidad, todos los programas de estudio de la universidad se

encuentran en fase de autoevaluación. Entre ellos, destacan ocho programas de ingeniería acreditados bajo el modelo internacional ABET y tres programas más con acreditaciones en curso. En cuanto a la Escuela Profesional de Administración de Empresas, esta ha venido trabajando de manera sostenida en procesos de mejora continua, mediante el uso de indicadores, autoevaluaciones periódicas y la aplicación de distintos modelos de acreditación. En 2018, se sometió por primera vez a una evaluación externa bajo el modelo nacional SINEACE, obteniendo una acreditación por dos años conforme a la Resolución del Consejo Directivo AD HOC. Actualmente, la escuela se encuentra en proceso de autoevaluación con miras a obtener la acreditación internacional bajo el modelo ACBSP, encontrándose en la etapa inicial del proceso. (Escuela profesional universitaria del sur del Perú. , 2023)

### **1.9. Análisis de antecedentes investigativos**

En la investigación titulada Evaluación de la calidad educativa en un instituto superior tecnológico público según el modelo europeo de gestión de la calidad. Uceda, Candelario, se plantea como objetivo principal analizar la calidad educativa del Instituto Superior Tecnológico Público Simón Bolívar, aplicando el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM). Este modelo se estructura en dos dimensiones: la primera corresponde a los denominados agentes facilitadores, evaluados mediante cinco criterios; y la segunda, a los agentes de resultados, valorados a través de cuatro criterios específicos. La población considerada en el estudio estuvo compuesta por 122 miembros del personal docente y no docente, así como por 280 estudiantes que cursaron estudios entre los años 2007 y 2009, distribuidos en las siete carreras profesionales que ofrece la institución. El diseño metodológico adoptado fue de tipo descriptivo simple. Los instrumentos de recolección de datos se elaboraron en función de los criterios establecidos por el modelo EFQM, siendo adaptados y validados mediante juicio de expertos antes de su aplicación. Los resultados obtenidos, tras el análisis de la información recopilada, revelaron que tanto el personal como los estudiantes perciben que la calidad educativa brindada por el instituto es deficiente. (Uceda, 2010)

En el estudio titulado “Nivel de calidad de la gestión de una institución educativa de la región Callao aplicando el modelo EFQM” Luque, Miguel, se propuso como objetivo principal evaluar el nivel de calidad alcanzado por la institución educativa Politécnico Nacional del Callao en lo referente a su gestión institucional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico descriptivo simple y contó con la

participación de diversos actores de la comunidad educativa: 5 directivos, 50 docentes, 10 trabajadores administrativos y de servicios, 185 estudiantes y 50 padres de familia. Para la recolección de información se empleó un instrumento de autoevaluación basado en el modelo EFQM, el cual fue adaptado al contexto peruano por Francisco Farro Custodio. El análisis de los resultados permitió identificar que el nivel de calidad alcanzado por la institución en cuanto a su gestión institucional es bajo, lo que evidencia la necesidad de implementar mejoras significativas en sus procesos de gestión educativa. (Luque, 2010)

En la tesis titulada “Diagnóstico de la Escuela Naval del Perú para implementar un sistema de gestión de calidad según el modelo EFQM”. Alor, Mario. Se analiza la aplicación del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM) como una herramienta viable para fortalecer la excelencia institucional en el contexto de modernización que atraviesa la Marina de Guerra del Perú, en particular, su Escuela Naval, considerada la institución formadora de los oficiales de dicha entidad. La propuesta parte del reconocimiento del compromiso social de la Marina con el país, por lo que se toma como base el sistema de instrucción de la Escuela Naval para adaptar e implementar el modelo EFQM, con el objetivo de alcanzar estándares educativos de nivel internacional. Esta experiencia permitió proyectar la aplicabilidad del modelo en todos los centros de formación naval, consolidando a la Marina de Guerra del Perú como referente nacional en educación superior especializada. La investigación se centra en dos de los nueve criterios del modelo: Liderazgo y Satisfacción del Cliente, seleccionados por su relevancia en el sistema de instrucción naval y por su utilidad para validar de manera precisa la hipótesis planteada. Los demás criterios del modelo EFQM fueron considerados como constantes a lo largo del estudio. Entre los principales aportes de la investigación se incluyen el diseño de estrategias de gestión, metas institucionales, indicadores, matrices de evaluación y cuestionarios de autoevaluación, concebidos para ser implementados durante las fases de formulación y ejecución del sistema de gestión de calidad. Finalmente, el autor subraya el papel fundamental de la educación como base para el desarrollo de toda nación. (Alor, 2004)



## 1. Metodología

### 1.1. Técnica

La información se recopilará de fuentes primarias como secundarias para ello se recurre a utilizar la técnica de encuestas en sus modalidades de:

1. Cuestionario para estudiantes
2. Cuestionario para personal docente y no docente.
3. Cuestionario para personal administrativo y egresados. (Hernández et al, 2014)

### 1.2. Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos en esta investigación fue adaptado a partir del trabajo de Francisco Farro Custodio, quien ha aplicado el modelo EFQM en diversas investigaciones orientadas a la evaluación de la calidad en universidades tanto públicas como privadas. A partir de estos antecedentes y de la información proporcionada por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se realizó una adecuación específica del instrumento con el fin de evaluar la calidad educativa en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. Los instrumentos, ajustados a las particularidades de esta unidad académica, fueron sometidos a evaluación por parte de once docentes de la misma escuela, quienes actuaron como jueces expertos. Con base en sus observaciones y sugerencias, se elaboró una versión definitiva del instrumento para cada grupo de informantes y se procedió a su aplicación. (Farro, 2001)

#### 1.2.1. Procedimiento

Para evaluar la calidad educativa en la Escuela Profesional de Administración de Empresas, se siguió una secuencia metodológica que comenzó con el análisis detallado de los cinco criterios correspondientes a los agentes facilitadores del modelo EFQM. Posteriormente, se identificaron los indicadores asociados a cada criterio, los cuales fueron traducidos en afirmaciones evaluables, conforme a las disposiciones del modelo. A fin de valorar dichos criterios, se diseñó una escala de medición que permitió realizar comparaciones con los resultados obtenidos en la dimensión correspondiente a los agentes de resultados. (Uceda, 2010)

### 1.3. Estructura de los instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos de los informantes fue tomado de Francisco Farro Custodio, investigador que ha empleado el modelo EFQM en diversos estudios orientados a la evaluación de la calidad en universidades públicas y privadas. A partir de estos instrumentos y de la información proporcionada por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se llevó a cabo un proceso de adecuación con el fin de aplicar dicho modelo en la evaluación de la calidad educativa de la Escuela Profesional de Administración de Empresas. Los instrumentos, ajustados a las particularidades de la Escuela, fueron presentados a doce docentes de dicha unidad académica para su validación mediante juicio de expertos. Con base en sus observaciones y sugerencias, se elaboraron versiones definitivas del instrumento para cada grupo de informantes y se procedió con su aplicación. El procedimiento seguido para la evaluación de la calidad educativa en la Escuela Profesional contempló las siguientes etapas:

- Se analizó detalladamente cada uno de los cinco criterios correspondientes a los agentes impulsores o facilitadores de la calidad educativa.
- Para cada criterio se identificaron los indicadores respectivos, los cuales fueron representados mediante afirmaciones que debían ser valoradas según los lineamientos del modelo EFQM.
- Se estableció una escala de valoración que permitió evaluar los distintos criterios, facilitando posteriormente su comparación con los resultados obtenidos.

La escala utilizada fue la siguiente:

0 = Totalmente en desacuerdo

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

6 = Totalmente de acuerdo

Figura 8. Valoración para los agentes impulsores de la calidad educativa según el modelo europeo de gestión de la calidad (EFQM). Los cuestionarios fueron elaborados con base en este modelo, adaptándolos a las condiciones específicas de la Escuela Profesional, teniendo en cuenta el número de informantes correspondiente a cada criterio de análisis. (Farro, 2001)

#### 1.4. Instrumentos

La recolección de datos se llevará a cabo mediante el uso de cuestionarios semiestructurados. Uno de ellos estará orientado a evaluar los criterios y subcriterios correspondientes a los agentes facilitadores de la calidad educativa, mientras que otro cuestionario diferenciado será aplicado para analizar los criterios y subcriterios vinculados a los resultados.

- Cuestionario
- Ficha de investigación

Para ello, se realizó un análisis detallado de los cinco criterios que conforman los agentes impulsores de la calidad educativa. A partir de este estudio, se identificaron los indicadores correspondientes a cada criterio, los cuales fueron formulados como afirmaciones que permitieran su valoración según los lineamientos del modelo EFQM. Posteriormente, se definió una escala de medición que permite evaluar de forma comparativa cada criterio relacionado con los facilitadores de la calidad educativa, frente a los criterios de resultados obtenidos. La escala empleada fue la siguiente:

a = En desacuerdo

b = Poco de acuerdo

c = De acuerdo

d = Totalmente de acuerdo

Además, uno de los aspectos considerados fue la eficiencia del equipo directivo y jerárquico en la gestión de la calidad educativa, Eficiencia del equipo directivo y jerárquico en la gestión de la calidad educativa. (Farro, 2001)

#### 1.4.1. Variable: calidad educativa

Para conceptualizar la calidad educativa desde el enfoque del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), se toma como referencia a Farro, quien la define como una macrovariable que puede ser delimitada y operativizada con fines de medición. Señala además que su consolidación exige una acción constante y colaborativa, orientada en una misma dirección y fundamentada en la misión y visión institucional compartidas. La evaluación de la calidad educativa bajo el modelo EFQM se estructura en dos dimensiones fundamentales y en nueve criterios que constituyen sus componentes clave, los cuales se detallan a continuación:

##### a. Dimensión: Agentes impulsores de la calidad educativa

- Criterio 01: Liderazgo
- Criterio 02: Política y estrategias
- Criterio 03: Gestión del personal
- Criterio 04: Gestión de alianzas y recursos
- Criterio 05: Procesos de formación

##### b. Dimensión: Resultados de la calidad educativa

- Criterio 06: Satisfacción de los clientes internos
- Criterio 07: Satisfacción de los clientes externos
- Criterio 08: Resultados clave
- Criterio 09: Impacto en la sociedad

Criterio 09 también contempla los resultados del servicio educativo, integrando así la definición conceptual de calidad educativa.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) plantea que los resultados sobresalientes en el desempeño global de una organización — incluyendo su impacto en los clientes, el personal y la sociedad— se alcanzan a través de un liderazgo eficaz que oriente e impulse las políticas y estrategias institucionales. Estas, a su vez, se concretan mediante la participación activa del personal, la utilización eficiente de recursos y alianzas, y la implementación

adecuada de procesos. Definición operacional de la variable calidad educativa. Desde esta perspectiva, la calidad educativa se entiende como el resultado del trabajo articulado en las escuelas profesionales, orientado a la formación integral del estudiante. Este proceso implica la transmisión de conocimientos, el desarrollo de competencias tanto básicas como creativas, y la aplicación de estrategias didácticas pertinentes. Todo ello se lleva a cabo a través de agentes impulsores como el liderazgo institucional, las políticas y estrategias educativas, la gestión del personal, el uso de alianzas y recursos, y los procesos de formación, con el objetivo de alcanzar resultados de excelencia en relación con los estudiantes, el personal, la sociedad y el servicio educativo en general. (Farro, 2001)

**Tabla 1**

*Puntuaciones del Cuestionario EFQM*

CUESTIONARIO EFQM						
DIMEN SIÓN	CRITERIOS	NUMERO DE PREGUNTAS	INFORM ANTES	PUNT AJES	Porcent aje %	TOT AL
AGENT ES IMPULS ORES	Liderazgo de la dirección	20	913	18260	10	50
	Políticas y estrategias	16	802	12832	8	
	Gestión del personal	18	802	14436	9	
	Gestión de alianzas y recursos	18	909	16362	9	
	Satisfacción de estudiantes	28	892	24976	14	
RESULT ADOS	Procesos de formación	40	802	32080	20	50
	Satisfacción del personal	18	111	1998	9	
	Impacto en la sociedad	12	909	10908	6	
	Resultados del servicio educativo	30	136	4080	15	

Teniendo en cuenta lo establecido por el modelo europeo de gestión de la calidad (EFQM) el criterio liderazgo se categoriza según se indica.

**Tabla 2**

*Categorización del criterio Liderazgo*

<b>LIDERAZGO</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>Baremo en %</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
Pésima	0	29%	0	31772.4
Buena	30%	49%	32868	53684.4
Regular	50%	69%	54780	75596.4
Buena	70%	89%	76692	97508.4
Excelente	90%	100%	98604	109560

**Tabla 3**

*Categorización del criterio Política y Estrategias*

<b>Políticas y Estrategias</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
Pésima	0	29%	0	22328
Buena	30%	49%	23098	37726
Regular	50%	69%	38496	53124
Buena	70%	89%	53894	68523
Excelente	90%	100%	69293	76992

**Tabla 4**

*Categorización de los criterios de gestión del personal y gestión de alianzas y recursos*

<b>GESTIÓN DEL PERSONAL</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
Pésima	0	29%	0	22328
Buena	30%	49%	23098	37726
Regular	50%	69%	38496	53124
Buena	70%	89%	53894	68523
Excelente	90%	100%	69293	76992
<b>GESTION DE ALIANZAS Y RECURSOS</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
Pésima	0	29%	0	28470
Buena	30%	49%	29452	48104
Regular	50%	69%	49086	67739
Buena	70%	89%	68720	87373
Excelente	90%	100%	88355	98172

<b>SATISFACCION DE ESTUDIANTES</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
	Pésima	0	29%	0
Buena	30%	49%	44957	73429
Regular	50%	69%	74928	103401
Buena	70%	89%	104899	133372
Excelente	90%	100%	134870	149856

Valoración para los resultados según el modelo europeo de gestión de la calidad.

**Tabla 5**

*Categorización del criterio satisfacción de los estudiantes.*

<b>PROCESOS DE FORMACION</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
	Pésima	0	29%	0
Buena	30%	49%	23098	37726
Regular	50%	69%	38496	53124
Buena	70%	89%	53894	68523
Excelente	90%	100%	69293	76992

**Tabla 6**

*Categorización del criterio satisfacción del personal*

<b>SATISFACCION DEL PERSONAL</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
	Pésima	0	29%	0
Buena	30%	49%	3596.4	5874.12
Regular	50%	69%	5994	8271.72
Buena	70%	89%	8391.6	10669.32
Excelente	90%	100%	10789.2	11988

**Tabla 7**

*Categorización del criterio impacto en la sociedad*

<b>IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
	Pésima	0	29%	0
Buena	30%	49%	19634	32070
Regular	50%	69%	32724	45159
Buena	70%	89%	45814	58249
Excelente	90%	100%	58903	65448

De acuerdo con los lineamientos del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), el criterio correspondiente a los resultados del servicio educativo, tal como es percibido y evaluado por los estudiantes, se clasifica en categorías específicas, según los niveles de cumplimiento y satisfacción observados. Esta categorización permite valorar de manera sistemática la calidad del servicio educativo brindado, facilitando el análisis comparativo y la identificación de áreas de mejora dentro del proceso formativo.

**Tabla 8**

*Categorización del criterio resultado del servicio educativo.*

<b>RESULTADOS DEL SERVICIO EDUCATIVO</b>				
<b>Satisfacción</b>	<b>% de Cumplimiento</b>		<b>Intervalo de Puntuación</b>	
Pesima	0	29%	0	7099.2
Buena	30%	49%	7344	11995.2
Regular	50%	69%	12240	16891.2
Buena	70%	89%	17136	21787.2
Excelente	90%	100%	22032	24480

#### 1.4.2. Procedimiento

Para lograr los objetivos de la investigación se realizarán las siguientes actividades:

- Recolección de información secundaria.
- Plantear el instrumento.
- Visitar la Escuela Profesional de Administración de empresas.
- Entrevistar a los sujetos de interés.
- Consolidar información primaria.
- Elaborar diagnóstico de la institución en base al modelo EFQM
- Identificar puntos críticos.
- Elaborar propuesta para la institución.
- Presentar conclusiones y recomendaciones. (Hernández et al, 2014)

### 1.4.3. Validez y confiabilidad del constructo

Respecto a la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, se prueba el componente del constructo se aplica la prueba de Alfa de Cronbach, según se muestra en la Tabla siguiente, lo que indica que el instrumento es fiable. (Hernández et al, 2014)

#### 1.4.3.1. Ficha técnica del instrumento- Encuesta

El cuestionario en cada una de las dimensiones del Modelo EFQM

## 1.5. Campo de verificación

### 1.5.1. Ubicación Espacial

- Región: Arequipa
- Provincia: Arequipa
- Distrito: Yanahuara

### 1.5.2. Ubicación Temporal

El presente estudio se realizó en el año 2023-2024

### 1.5.3. Unidades de estudio

#### 1.5.3.1. Población

Para la presente investigación se tomará en cuenta a todo el universo, el mismo que está integrado por:

**Tabla 9**

*Total, de población y muestra de informantes de la Escuela de Posgrado*

Informantes	Población	Muestra
Personal Docente	21	21
Administrativos	4	4
Estudiantes	777	187
Egresados (5 años)	200	111

## 1.6. Estrategia de recolección de datos

### 1.6.1. En la preparación

El plan de investigación se realiza para recabar la información necesaria para la el estudio teniendo en cuenta el tiempo e investigación.

### 1.6.2. En la ejecución

Para la realización se ha tomado en cuenta el total de la población relacionada en la acreditación en tema de responsables directos.

### 1.6.3. En la evaluación

Los resultados se toman en cuenta para la formulación de las conclusiones y para formulación de política para el logro de los objetivos de la Dirección de la Escuela. (Hernández et al, 2014)

## 1.7. Recursos necesarios

### 1.7.1. Humano

- Investigadora.
- Asesor.
- Estadístico.

### 1.7.2. Bienes y servicios

**Tabla 10***Cronograma de Bienes y servicios*

<b>BIENES</b>	<b>COSTO</b>
a) Materiales de Oficina	500,00
b) Materiales de impresión	300,00
c) Textos	900,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 1700,00</b>

<b>SERVICIOS</b>	<b>COSTO</b>
a) Impresión de Instrumentos y tesis	200,00
b) Horas de uso de Internet	200,00
a) Procesamiento estadístico computarizado	500,00
b) Asesoría y Costos Administrativos	3900,00
<b>SUB TOTAL</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 5600,00</b>

### 1.7.3. Financieros

Los fondos necesarios son cubiertos con financiamiento propio.



## 1. Resultados

Los resultados por dimensiones y criterios tienen la siguiente categorización:

**Tabla 11**

*Categorización*

<b>Calificación</b>	<b>Categorización de Rangos</b>
Excelente	<b>90-100%</b>
Satisfactorio	<b>70-89 %</b>
Insatisfactorio	<b>50-69%</b>
Malo	<b>30-49%</b>
Muy malo	<b>0-29%</b>

Se presentan los resultados de las muestras de informantes a continuación por factor evaluado:

**Tabla 12**

*Muestras de Encuestados*

<b>TIPO DE ENCUESTADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Docentes	21
Administrativos y Directivos	4
Egresados	111
Estudiantes	777
<b>TOTAL</b>	<b>913</b>

Para determinar los resultados del modelo EFQM, se realizaron diferentes tipos de cuestionarios dependiendo de los informantes de la institución, siendo la distribución la siguiente donde se observan las x, serán los ítems cuestionados a los diferentes participantes de la institución.

**Tabla 13**

*Factores Evaluados*

<b>Factores Evaluados según Encuestados</b>				
<b>Criterios</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Docentes</b>	<b>Egresados</b>	<b>Estudiantes</b>
Liderazgo de la Dirección	X	X	X	X
Planificación y Estrategia	X	X		X
Gestión Del Personal	X	X		X
Gestión de los Procesos		X	X	X
Gestión de las Alianzas y Recursos	X		X	X
Clientes Internos		X		X
Clientes Externos			X	
Impacto en la Comunidad		X	X	X
Resultados Clave	X	X	X	

De dichos cuestionarios se procede a sumar la cantidad de informantes por criterio para poder ponderar las respuestas de los mismos.

**Tabla 14**

*Ponderación de los factores evaluados en Encuestados*

<b>FRECUENCIA DE FACTORES EVALUADOS SEGÚN ENCUESTADOS</b>					
<b>CRITERIOS</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Docentes</b>	<b>Egresados</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Cant. de Informantes</b>
Liderazgo de la Dirección	4	21	111	777	913
Planificación y Estrategia	4	21		777	802
Gestión del Personal	4	21		777	802
Gestión de los Procesos		21	111	777	909
Gestión de las Alianzas y Recursos	4		111	777	892
Clientes Internos	4	21		777	802
Clientes Externos			111		111
Impacto en la Comunidad		21	111	777	909
Resultados Clave	4	21	111		136

Una vez planteado los cuestionarios los resultados son los siguientes por tipo de informante:

**Tabla 15**

*Resultados de Docentes*

<b>RESULTADOS DE DOCENTES</b>				
<b>FACTORES EFQM</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CALIFICACION</b>
		<b>E</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
1	Liderazgo	5.04	84.00%	Satisfactorio
2	Planificación y Estrategia	4.91	81.83%	Satisfactorio
3	Gestión del Personal	4.91	81.83%	Satisfactorio
4	Gestión de los Procesos	4.7	78.33%	Satisfactorio
5	Cientes internos	4.7	78.33%	Satisfactorio
6	Impacto en la Comunidad	3.96	66.00%	Insatisfactorio
7	Resultados Clave	4.85	80.83%	Satisfactorio
	Promedio	4.82	80.40%	Satisfactorio

Puntuaciones Obtenidas del personal Docente: En promedio la calificación que le dan a los factores evaluados del EFQM está dentro de lo adecuado por encima del de 70% lo que determina una calificación de satisfactorio, sin embargo, en este grupo de informantes califica en un 66%, el factor de impacto en la comunidad de la institución, adicionalmente el factor mejor evaluado en este grupo será el liderazgo ejercido por los directivos de la institución.

**Tabla 16**

*Resultados de Administrativos*

<b>RESULTADOS DE ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>%</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Liderazgo	4.7	78.33%	Satisfactorio
2	Planificaciones y Estrategia	4.6	76.67%	Satisfactorio
3	Gestión Personal	5	83.33%	Satisfactorio
4	Gestión de Alianzas y Recursos	5	83.33%	Satisfactorio
5	Cientes Internos	4.1	68.33%	Insatisfactorio
6	Resultados Clave del Desempeño	4.02	67.00%	Insatisfactorio
	PROMEDIO	4.68	78.05%	Satisfactorio

Puntuaciones Obtenidas del personal Administrativo: En promedio la calificación que le da este grupo a los factores del EFQM esta un promedio de satisfacción por encima del 70%, es decir satisfactorio sin embargo este grupo califica como un factor aun medianamente satisfecho como clientes internos de la institución y que necesite una mejora para alcanzar

el promedio del 70% que es lo adecuado siendo este del 68.33%, uno de los factores que aun esta por mejorarse es el de los resultados clave del desempeño que considera el grupo de informantes que se debería mejorar en la institución.

**Tabla 17**

*Cuestionario de estudiantes*

<b>CUESTIONARIO ESTUDIANTES</b>				
<b>FACTORES EFQM</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>PROMEDIO DE CAL</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Liderazgo de la Dirección	4.29	71.5%	Satisfactorio
2	Factor Gestión de los Procesos	3.96	66.0%	Insatisfactorio
3	Factor Clientes Externos	3.45	57.5%	Insatisfactorio
4	Factor Impacto en la Comunidad Local	4	66.7%	Insatisfactorio
	Promedio	3.93	65.42%	Insatisfactorio

Puntuaciones Obtenidas de los estudiantes de la Institución: En promedio general la satisfacción de los factores EFQM evaluados por los estudiantes tiene una calificación promedio de 65.42% lo cual la posiciona como institución aun por mejorar antes este modelo, teniendo la menor calificación en el factor de clientes externos, seguido por la calificación de factor de gestión de los procesos que califica con un 66.0% y el factor de impacto en la comunidad local con un 66.7%

**Tabla 18**

*Cuestionario de egresados*

<b>CUESTIONARIO EGRESADOS</b>				
<b>ESCALA</b>	<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION N</b>	<b>% CALIFICACION</b>	<b>CALIFICACION N</b>
1	Liderazgo	4.74	79.00%	Satisfactorio
2	Gestión de los Procesos	4.71	78.50%	Satisfactorio
3	Clientes Externos	3.15	52.50%	Insatisfactorio
4	Impacto en la Sociedad	4.71	78.50%	Satisfactorio
5	Resultados Clave	4.74	79.00%	Satisfactorio
	Promedio	4.41	73.50%	Satisfactorio

Puntuaciones Obtenidas de los egresados de la Institución: El promedio de calificación de los factores EFQM en los egresados de la institución es de 73.50%, lo cual indica un grado satisfactorio, todos los factores están calificados con un porcentaje por encima del 70%.

**Tabla 19**

*Resultados de Eficiencia Eficacia y Efectividad*

DIMENSIONES	FACTORES EFQM	FRECUENCIA	SITUACION REAL			SITUACION IDEAL	
			PROMEDIO	EFICACIA	TOTAL	EFICACIA	TOTAL
Agentes	1	Liderazgo	5	5	26	10	50
	2	Planificación y Estrategia	5	3		8	
	3	Gestión del Personal	5	4		9	
	4	Gestión de los Procesos	4	5		9	
	5	Gestión de Alianzas y Recursos	5	9		14	
DIMENSIONES	FACTORES EFQM	FRECUENCIA	PROMEDIO	EFICACIA	TOTAL	EFICACIA	TOTAL
Resultados	6	Clientes Internos	4	16	34	20	50
	7	Clientes externos	3	6		9	
	8	Impacto en la Comunidad	4	2		6	
	9	Resultados Clave	5	10		15	

EFICIENCIA	$26/50=52\%$
EFICACIA	$34/50=67\%$
EFFECTIVIDAD	$52*67=34.84\%$

**Descripción:**

**1. Eficiencia:**

La eficiencia en las diferentes áreas evaluadas muestra que los resultados se lograron utilizando adecuadamente los recursos, aunque hay variaciones según el indicador, siendo el peor calificado el de planificación y la gestión de personal, siendo los mejores calificados las alianzas estratégicas y la gestión de procesos y liderazgo en cuestión de eficiencia.

**2. Eficacia:**

- La eficacia refleja el grado en que se lograron los objetivos establecidos. En el cuadro, la mayoría de los indicadores tienen resultados cercanos o superiores al 80%, de los indicadores evaluados más altos de eficacia están los clientes internos y resultados clave.

- Sin embargo, hay áreas con porcentajes menores, lo que indica que ciertas metas no se lograron totalmente, posiblemente por dificultades operativas o factores externos como clientes externos, siendo la mas baja calificación la eficacia el factor de impacto en la comunidad.

### 3. Efectividad:

La efectividad combina eficiencia y eficacia. Y la calificación en la escuela profesional al momento es de 34.84%. siendo aun una calificación muy baja, siendo las áreas con menor eficiencia y eficacia afectan directamente la efectividad global. Esto señala la necesidad de fortalecer la planificación de recursos y ajustar los procesos en las áreas más débiles para que el alto cumplimiento de metas se logre de forma más equilibrada y sostenible.

**Tabla 20**

*Resumen de eficiencia- eficacia*

DIMENSIONES	Nº	FACTORES EFQM	PROMEDIO	EFICIENCIA	DEFICIENCIA
Agentes	1	Liderazgo	4.69	78%	22%
	2	Planificación y Estrategia	4.76	79%	21%
	3	Gestión del Personal	4.96	83%	17%
	4	Gestión de los Procesos	4.46	74%	26%
	5	Gestión de alianzas y recursos	5	83%	17%
	6	Clientes Internos	4.4	73%	27%
Resultados	7	Clientes externos	3.3	55%	45%
	8	Impacto en la Comunidad	4.22	70%	30%
	9	Resultados Clave	4.54	76%	24%

**Tabla 21**

*Resultados de todos los Factores por Informante*

DIMENSIONES	Nº	FRECUENCIA	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	ESTUDIANTES ANTES	EGRESADOS	PROMEDIO sobre 5	PROMEDIO %
Agentes	1	Liderazgo	0.78	0.84	0.72	0.79	4.69	0.78
	2	Planificación y Estrategia	0.77	0.82			4.76	0.79
	3	Gestión del Personal	0.83	0.82			4.96	0.83
	4	Gestión de los Procesos	0.00	0.78	0.66	0.79	4.46	0.74
	5	Gestión de Alianzas y Recursos	0.83	0.00			5.00	0.83
	6	Clientes Internos	0.68	0.78			4.40	0.73
Resultados	7	Clientes externos	0.00	0.00	0.58	0.53	3.30	0.55
	8	Impacto en la Comunidad	0.00	0.66	0.67	0.79	4.22	0.70
	9	Resultados Clave	0.67	0.81		0.79	4.54	0.76

**Tabla 22**

*Criterios de priorización*

DIMENSIONES	N <sup>o</sup>	FRECUENCIA	PROMEDIO	PROMEDIO	GRAVEDAD			URGENCIA			TENDENCIA			SUMA DE PONDERACION
					A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Agentes	1	Liderazgo	4.69	78%	3			3			3			9
	2	Planificación y Estrategia	4.76	79%	3			3			3			9
	3	Gestión del Personal	4.96	83%	3			3			3			9
	4	Gestión de los Procesos	4.46	74%		2								2
	5	Gestión de Alianzas y Recursos	5.00	83%	3				2		3			8
Resultados	6	Clientes Internos	4.40	73%	3			3			3			9
	7	Clientes externos	3.30	55%			1	3						4
	8	Impacto en la Comunidad	4.22	70%		2			2		3			7
	9	Resultados Clave	4.54	76%	X				3		3			6
			4.48	0.74665 123										

## DISCUSIÓN

Los planteamientos de lo modelo del EFQM señalan que para evaluar los factores que dirigen la institución y de esa forma poder conocer la eficiencia y eficacia, para lo cual será necesario evaluar los factores que pueden influir sobre sus resultados de forma positiva o negativa.

Después de haber planteado el cuestionario ideado por Farro en base al modelo EFQM 1999, se llegó a los siguientes resultados en porcentaje de aceptación de los diferentes informantes teniendo en cuenta que para el modelo EFQM solo serán porcentajes evaluables resultados por encima del 70%, los resultados de los factores fueron los siguientes: Liderazgo en la organización una percepción de 78%, el factor de planificación y estrategia un porcentaje de 79% de aceptación, gestión del personal interno una satisfacción del 83%, en la gestión de los procesos existe una aceptación del 74%, gestión de alianzas y recursos con un 83%, así mismo cuando se realizó la evaluación de los clientes internos obtuvo en suma una calificación de 73%, de similar manera los resultados clave fueron del 76%, los factores que tienen una calificación baja son el impacto en la comunidad cuyo promedio de satisfacción bordea el 70%, así como la calificación de los clientes externos que califica 55%. (Farro, 2001)

Al realizar un promedio entre todas las variables el resultado es de 74% es decir aceptable con lo mínimo, en este sentido se puede observar que todavía se necesita mejorar los factores de dichos resultados y se concluye lo encontrado en estudios anteriores como Luque, Miguel; Barrientos P, que concluyen que los agentes impulsores no necesariamente satisfacen del todo la percepción de los clientes externos en los resultados del servicio educativo. (Luque, 2010; Barrientos, 2003)

La calidad puede definirse como la **capacidad de alcanzar objetivos establecidos (eficacia)** de manera **óptima y con un uso adecuado de los recursos disponibles (eficiencia)**, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. **Deming, E.** Por ende el presente estudio realizó un estudio sobre la eficiencia y la eficacia que puede existir a partir del análisis de los factores del modelo EFQM en la Escuela Profesional de Administración obteniendo un nivel de efectividad de solo el 34.84%, esto indica que la Escuela no ha superado el nivel aceptable del 70 a 80% aceptable en el modelo, y las percepciones de sus clientes y que todavía falta mejorar algunos aspectos para lograr mejores resultados en dimensiones como gestión de los procesos, planificación de la estrategia y liderazgo. (Deming, 1989)

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Los Resultados muestran que la Escuela Profesional de Administración de Empresas en el periodo 2024, no está logrando del todo los factores del modelo EFQM, pues de un total de 9 factores evaluados 2 factores tienen menos del porcentaje de percepción del 70% requerido.
- SEGUNDA:** Cuando se analiza el liderazgo en la escuela de Administración tiene un porcentaje de 78% sobre 100% lo que indica que está por encima del 70% y es bastante satisfactoria considerando a los factores evaluados.
- TERCERA:** La planificación y estrategia dentro de la Escuela Profesional viene siendo percibida un 79% satisfactoria.
- CUARTA:** En cuanto a la gestión de personas el resultado promedio es de 83% lo cual indica tener una satisfacción del personal bastante adecuada
- QUINTA:** La gestión de los procesos en la Escuela Profesional de Administración tiene una aceptación del 74% siendo esta adecuada sin embargo de los factores evaluados uno de los resultados que está más cercado a 70% que es lo mínimo aceptable en el modelo EFQM, por lo que es un factor que necesita mejorar realizar un análisis a profundidad, para mejorar los procesos internos.
- SEXTA:** En cuanto a los resultados del factor de alianzas y recursos el resultado de percepción es sobre el 80% lo que significa que los clientes externos están contentos con las alianzas y recursos utilizados.
- SEPTIMA:** Los resultados de la medición en el factor de clientes internos es el segundo más bajo si bien es cierto el resultado es de 73% por encima de lo mínimo aceptable en el modelo EFQM, pero si es necesario analizar las prestaciones de los clientes internos.
- OCTAVA:** La medición de calidad en los clientes externos es de 55% lo cual indica que es una medición insatisfactoria de los evaluados, por ende, requerirá estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes externos.

**NOVENA:** La dimensión del impacto en la comunidad está siendo percibida como insuficiente teniendo una percepción de solo el 66% .

**DÉCIMA:** Los resultados claves al ser evaluados por clientes externos e internos es considerada como 76% satisfactorio.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda realizar un análisis detallado de los dos factores que no alcanzan el 70% de percepción, identificando sus principales deficiencias y diseñando planes de acción específicos para su mejora.
- SEGUNDA:** Se sugiere fortalecer las competencias de los líderes mediante capacitaciones en gestión estratégica y toma de decisiones alineadas con la excelencia del modelo EFQM. La escuela profesional puede enfocarse en satisfacer las solicitudes de los grupos de interés, así como en la transformación y mejora de los procesos.
- TERCERA:** Para mejorar la percepción del 79% en planificación y estrategia, es recomendable reforzar la comunicación de la visión y objetivos estratégicos, asegurando que todos los actores institucionales estén alineados con los principios del modelo EFQM. Así como el poder trazar objetivos alcanzables orientados a conseguir al largo plazo la visión de la institución.
- CUARTA:** Con un 83% de satisfacción en la gestión de personas, es clave mantener y mejorar las prácticas de motivación, capacitación y bienestar laboral, promoviendo una cultura de mejora continua.
- QUINTA:** La gestión de procesos obtuvo un 74%, con factores cercanos al umbral mínimo del modelo EFQM. Se recomienda implementar auditorías internas y metodologías de optimización como Lean Management o Six Sigma para mejorar la eficiencia operativa.
- SEXTA:** Dado que la percepción de este factor supera el 80%, se sugiere mantener y ampliar las alianzas estratégicas con empresas e instituciones como parte de los grupos de interés, fomentando la innovación, el acceso a más recursos y la obtención de información y criterios para la mejora de la escuela profesional.
- SEPTIMA:** Con un 73% de percepción, es recomendable realizar encuestas periódicas y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan mejorar las prestaciones dirigidas a los clientes internos, garantizando su participación activa en la mejora institucional.

- OCTAVA:** La baja percepción (55%) en este factor indica la necesidad de mejorar los servicios ofrecidos, fortaleciendo la comunicación, personalización de servicios y estrategias de fidelización para clientes externos. Implementar el modelo REDER para desplegar enfoques hacia resultados definidos hacia los clientes externos, el impacto en la comunidad y la gestión de los procesos internos.
- NOVENA:** Incrementar el impacto en la comunidad con un 66% de percepción, se recomienda diseñar programas de vinculación con la sociedad, fomentando proyectos de responsabilidad social y actividades que beneficien a la comunidad, aumentando así su impacto positivo.
- DECIMA:** Reforzar los resultados clave con un 76% de satisfacción en esta dimensión, se sugiere seguir aplicando estrategias de mejora continua en la calidad del servicio educativo, asegurando que los clientes internos y externos perciban un alto valor en los resultados obtenidos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan et al. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Alfaro et al. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. [Tesis para optar el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas].
- Alor, M. (2004). *Diagnostico de la escuela naval del Perú para implementar un sistema de gestión de calidad según en el modelo EFQM*. [Tesis de Maestría].
- Andersen, C. (1987). *Survey of Accreditation Issues, 1986. Higher Education Panel Report Number 74*.
- Arnaz, J. (1993). *La planeación curricular*. Editorial Trillas.
- Arredondo, V. (1981). *Algunas tendencias predominantes y características de la investigación sobre desarrollo curricular*. En Documento Base, Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Arriola, O., & Butrón, K. (2008). *Un acercamiento a la evaluación de bibliotecas*. Biblioteca Universitaria.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de psicología*, 3(5).
- Barrientos, P. (2003). *Análisis de la gestión institucional en educación de formación docente: caso del I.S.P.P. Marcos Duran de Huánuco*. [Tesis de Maestría].
- Bernate, J., & Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 141-154.
- Best, J. (2002). *Psicología cognoscitiva*. Cengage learning editores.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones. diagnóstico y consecuencia*.
- Buriticá et al. (2019). ISO 9001 versión 2015 guía de implementación revisión de caso. *Scientia et Technica*, 24(2), 250-255.
- Calderón, M. (2002). *Calidad de la formación profesional de los alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga*.

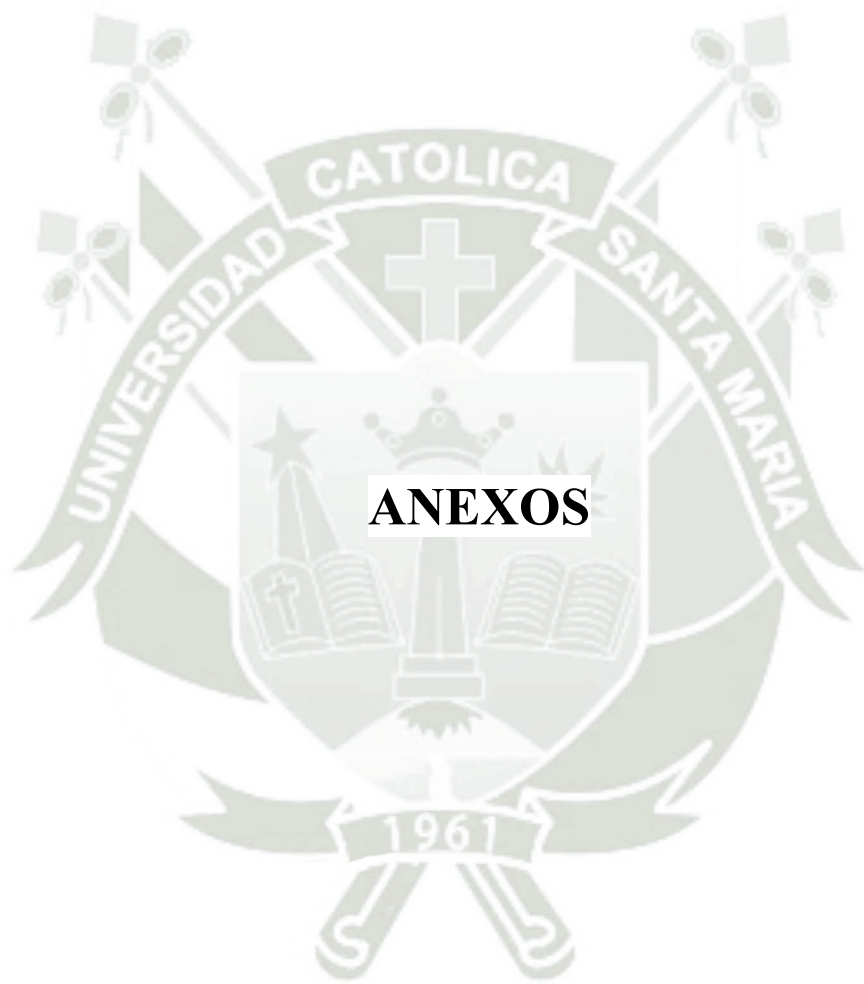
- Camisón et al. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, S. A.
- Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill.
- Capurro, A. (2007). *Situación actual del uso del sistema de patentes por las universidades*.
- Caro, L. (2000). *La formación profesional, desafío del nuevo siglo*.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Ciencia, T. e. (2003). *¿Qué es?*
- Cubillos, M., & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 48, 80-99.
- Cuevas et al. (2006). *La producción científica en el Perú*.
- De Arregui, M. (2023). *Modelo EFQM: Qué es y para qué se utiliza*.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Díaz et al . (1993). *Metodología de Investigacion*.
- Escuela profesional universitaria del Sur del Perú. (2019). *Modelo educativo*.
- Escuela profesional universitaria del sur del Perú. (2024). *Estatuto*.
- Escuela profesional universitaria del Sur del Perú. (2024). *Infraestructura*.
- Escuela profesional universitaria del sur del Perú. . (2023).
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Editorial Udegraf.
- Fernández, L., & Robles, F. (2016). *Gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa : el caso de la oficina de imagen institucional de la Universidad Nacional de San Martín en el 2016*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública].
- Fischman, D. (2015). *La diferencia entre cultura organizacional y clima laboral*.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*.

- Gelade, G., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 78(1), 1-22.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Grammatico, J. (2002). *Valoración de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud*. Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Hernández et al. (2013). Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Calidad en la educación*(39), 81-11.
- Hernández et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6). McGraw-Hill.
- Hernández, M. (1999). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento*.
- Ivancevich, J. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*.
- Iam et al. (2004). Satisfaction, Loyalty, and Switching Costaran Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Mc Graw Hill.
- Litwin, G., & Singer, R. (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard Business School, Division of Research*.
- López, J. (2004). La acreditación universitaria en el Perú. *Revista iberoamericana de Educación*, 35, 113-132.
- López, J. (2005). *Calidad y acreditación universitaria*.
- Luque, M. (2010). *Nivel de calidad de la gestión de una institución educativa de la región Callao aplicando el modelo EFQM*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación].
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*.

- Melo et al. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. *Desarrollo y sociedad*(78), 59-111.
- Ministerio de Educación . (2009). *Modelo de calidad para la acreditación de carreras profesionales universitarias*.
- Ministerio de Educación. (1983). *Ley Universitaria N.º 23733*.
- Ministerio de Educación. (1996). *Decreto Legislativo N.º 882 ley de promoción de la inversión en la educación*.
- Mitma, Pedro. (2017). *Calidad educativa y acreditación en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Carlos Cueto Fernandini, distrito de Comas, 2016*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública].
- Molina et al. (2020). Indicadores de ciencia, tecnología e innovación: hacia la configuración de un sistema de medición. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(3).
- Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*.
- Moscol, R. (2000). *Manual de comunicación institucional I*. Piura: UDEP.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*. Trillas.
- Municio, P. (2007). *Herramientas para la evaluación de la calidad*.
- Munné, F. (1991). Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal. *Psicothema*, 3(2), 502-505.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1992). *El Documento de política del Banco Mundial sobre la educación técnica y la formación profesional*.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 21001:2018*.
- Organización Internacional de Normalización. (2023). *ISO: Normas mundiales para bienes y servicios de confianza*.
- Osés et al. (2007). Calidad del desempeño docente en una universidad pública. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(1), 11-22.

- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. [Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas].
- Peralta, R. (2002). *El clima organizacional*.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*.
- Pino, M. (2005). *Evaluación y perspectiva del plan curricular de la Escuela académica*. [Tesis de Magíster en Educación].
- Pizano, G. (1999). *Currículo y Programación por Competencias; Tecnología*.
- Posner, G. (2003). *Análisis de Currículo: Docente del siglo XXI*. Mc Graw Hill.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones Octógono*.
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*.
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación. (2012). *La acreditación es la manifestación formal de la confianza que la sociedad deposita en los programas académicos e instituciones*.
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior – RIACES. (2004). *Glosario internacional Riaces de evaluación de la calidad y acreditación*.
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES). (2004). *Glosario Internacional RIACES de Evaluación de la Calidad y Acreditación*.
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*, 120, 79-84.
- Reyes, L. (2005). *Estándares de Desempeño Docente*.
- Ríos, D., & Herrera, D. (2017). Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Educação e Pesquisa*, 43, 1073-1086.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del Clima Organizacional*.

- Sánchez, J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional : un estudio comparativo de tres universidades*. [Tesis para obtener el Grado Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial].
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B., & Bartlett, C. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21(3).
- Shady, R. (2016). *La universidad en el Perú*.
- Sistema Nacional de Evaluación, A. y. (2018). *Información institucional*.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2016). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*.
- Trujillo, F., & Pedraza, X. (2019). *Articulación entre la NTC-ISO 9001:2015 y los lineamientos de acreditación de programas del CNA en Unitrópico*.
- Uceda, C. (2010). *Evaluación de la calidad educativa en un Instituto Superior Tecnológico Público según el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Mención: Medición, Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación].
- Vega et al. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349.
- Vega, A. (2001). Educación superior de calidad para el siglo XXI. *Revista Educación*, 25(1), 09-17.
- World Economic Forum. (2015). *Ranking de Competitividad Económica Global*.



## ANEXO 1

### ENCUESTAS DE DOCENTES

3. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo desarrollan la misión institucional y cumplen el papel de modelos de una Institución Educativa de calidad.

Escala de Satisfacción	<b>Los miembros de la Dirección y Comité Directivo desarrollan la misión institucional y cumplen el papel de modelos de una Institución Educativa de calidad.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	0	0
4	3	12
5	10	50
6	7	42
Total	21	106

4. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están personalmente comprometidos en asegurar que el sistema de gestión institucional (SGC) se desarrolle, se ponga en práctica y sea continuamente mejorado

Escala de Satisfacción	<b>Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están personalmente comprometidos en asegurar que el sistema de gestión institucional (SGC) se desarrolle, se ponga en práctica, y se mantenga.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	3	12
5	9	45
6	8	48
Total	21	108

5. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están comprometidos con los padres, alumnos y representantes de la comunidad educativa.

Escala de Satisfacción	<b>Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están personalmente comprometidos en asegurar que el sistema de gestión institucional (SGC) se desarrolle, se ponga en práctica y se mantenga.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	0	0
4	4	16
5	6	30
6	10	60
Total	21	

6. Los miembros de la Dirección motivan, apoyan y reconocen al personal docente, administrativo y de servicio.

Escala de Satisfacción	<b>Los miembros de la Dirección motivan, apoyan y reconocen al personal docente, administrativo y de servicio.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	1	4
5	9	45
6	8	48
Total	21	105

7. Los miembros de la Dirección participan y asignan recursos para desarrollar los procesos de mejora continua en la Escuela Profesional.

Escala de Satisfacción	<b>Los miembros de la Dirección participan y asignan recursos para desarrollar los procesos de mejora continua en la Escuela Profesional.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	6	24
5	5	25
6	8	48
Total	21	102

8. La planificación y estrategia de la Escuela Profesional se basan en las necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras, de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal administrativo y de servicio.

Escala de Satisfacción	<b>La planificación y estrategia de la Escuela Profesional se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal administrativo y de servicio.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	7	28
5	5	25
6	7	42
Total	21	101

9. La planificación y estrategia de la Escuela Profesional se basan en la información procedente del análisis y mediciones de los resultados de los procesos de aprendizaje, tutoría y formación de valores.

Escala de Satisfacción	<b>La planificación y estrategia de la Escuela Profesional se basan en la información procedente del análisis y mediciones de los resultados de los procesos de aprendizaje, tutoría y formación de val...</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	5	20
5	6	30
6	7	42
Total	21	100

10. Las planes y estrategias de la Escuela Profesional se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Escala de Satisfacción	<b>Las planes y estrategias de la Escuela Profesional se desarrollan, se revisan y se actualizan.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	3	12
5	8	40
6	9	54
Total	21	109

11. Los planes y estrategias de la Escuela Profesional se desarrollan mediante la identificación y priorización de los procesos clave: aprendizaje, tutoría y formación en valores.

Escala de Satisfacción	<b>Los planes y estrategias de la Escuela Profesional se desarrollan mediante la identificación y priorización de los procesos- clave(aprendizaje, tutoría y formación de valores)</b>	
1	0	0
2	1	2
3	0	0
4	4	16
5	9	45
6	7	42
Total	21	105

12. Los planes y estrategias de la Institución Educativa se comunican, implementan y evalúan los resultados.

Escala de Satisfacción	<b>Los planes y estrategias de la Institución Educativa se comunican, implementan y evalúan los resultados.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	5	20
5	8	40
6	6	36
Total	21	101

13. El elemento humano de la Escuela Profesional se planifica, gestiona y mejora en forma sistemática.

Escala de Satisfacción	<b>El elemento humano de la Escuela Profesional se planifica, gestiona y mejora en forma sistemática.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	5	20
5	8	40
6	6	36
Total	21	101

14. Se identifican, desarrollan y apoyan los conocimientos y competencias del personal docente.

Escala de Satisfacción	<b>Se identifican, desarrollan y apoyan los conocimientos y competencias del personal docente.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	8	32
5	6	30
6	6	36
Total	21	101

15. Se involucra y se otorga autonomía responsable al personal (empowerment).

Escala de Satisfacción	<b>Se implica y se otorga autonomía responsable al personal (empowerment).</b>	
1	0	0
2	1	2
3	0	0
4	4	16
5	7	35
6	9	54
Total	21	107

16. Existe diálogo y comunicación eficaz entre el personal de la Escuela Profesional

Escala de Satisfacción	<b>Existe diálogo y comunicación eficaz entre el personal de la Escuela Profesional</b>	
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	2	8
5	8	40
6	9	54
Total	21	107

17. Se retribuye, reconoce y cuida al personal de la Institución Educativa (0 punto)

Escala de Satisfacción	Se retribuye, reconoce y cuida al personal de la Institución Educativa	Ponderación Total
1	0	0
2	2	4
3	0	0
4	6	24
5	6	30
6	7	42
Total	21	100

18 Los procesos de enseñanza-aprendizaje son sistemáticamente diseñados, ejecutados, evaluados de acuerdo a estándares de calidad y rediseñados en forma continua.

Escala de Satisfacción	Los procesos de enseñanza-aprendizaje son sistemáticamente diseñados, ejecutados, evaluados de acuerdo con estándares de calidad y rediseñados de forma continua.	Ponderación Total
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	2	8
5	10	50
6	7	42
Total	21	105

19 Los procesos de orientación y tutoría son sistemáticamente planeados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados y rediseñados en forma continua.

Escala de Satisfacción	Los procesos de orientación y tutoría son sistemáticamente planeados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma continua.	Ponderación Total
1	0	0
2	1	2
3	0	0
4	5	20
5	9	45
6	6	36
Total	21	103

20. Los procesos de formación en valores y actitudes son sistemáticamente planeados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma continua..

Escala de Satisfacción	<b>Los procesos de formación en valores y actitudes son sistemáticamente planificados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma continua.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	1	3
4	4	16
5	8	40
6	7	42
Total	21	103

21. Los servicios de apoyo académico (biblioteca, centros de cómputo e informática, etc.) son sistemáticamente programados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma periódica.

Escala de Satisfacción	<b>Los servicios de apoyo académico (biblioteca, centros de cómputo e informática, etc.) son sistemáticamente programados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma periódica.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	6	24
5	6	30
6	6	36
Total	21	98

22. Los servicios administrativos y prestaciones de la Escuela Profesional son sistemáticamente diseñados, ejecutados y evaluados, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Escala de Satisfacción	<b>La Institución Educativa mide sistemáticamente la percepción que tiene el personal docente, administrativo y de servicio sobre el clima escolar y el nivel de logros educativos que esta alcanzando ...</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	5	20
5	6	30
6	7	42
Total	21	100

23. La Institución Educativa mide sistemáticamente la percepción que tiene el personal docente, administrativo y de servicio sobre el clima escolar y el nivel de logros educativos que está alcanzando la institución.

Escala de Satisfacción	<b>La Escuela Profesional miden sistemáticamente la percepción que tiene el personal docente, administrativo y de servicio sobre la eficacia de liderazgo de la dirección (desarrollo profesional, form...</b>	
1	0	0
2	2	4
3	1	3
4	6	24
5	6	30
6	6	36
Total	21	97

24. La forma de tomar medidas se actualiza y se modifica considerando las aportaciones y sugerencias del personal docente, administrativo y de servicio.

Escala de Satisfacción	<b>La forma de tomar medidas se actualiza y se modifica considerando las aportaciones y sugerencias del personal docente, administrativo y de servicio.</b>	
1	0	0
2	2	4
3	1	3
4	4	16
5	8	40
6	6	36
Total	21	99

25. La forma de tomar medidas se actualiza y se modifica considerando las aportaciones y sugerencias del personal docente, administrativo y de servicio.

Escala de Satisfacción	<b>Se toman medidas y se analizan otras formas complementarias a la satisfacción del personal docente, administrativo y de servicio, tales como: absentismo, puntualidad, quejas, accidentes, entre otras.</b>	
1	0	0
2	2	4
3	0	0
4	5	20
5	8	40
6	6	36
Total	21	100

26. Se toman medidas y se analizan otras formas complementarias a la satisfacción del personal docente, administrativo y de servicio tales como: absentismo, puntualidad, quejas, accidentes, estímulos e incentivos, reconocimientos, etc.

Escala de Satisfacción	<b>Se realizan innovaciones y cambios de estrategias en relación con las formas de medir la satisfacción del personal docente, administrativo y de servicio (benchmarking, encuestas, entrevistas, entre otros).</b>	
1	1	1
2	0	0
3	3	9
4	3	12
5	9	45
6	5	30
	21	97

27. Se realizan innovaciones y cambios de estrategias en relación con las formas de medir la satisfacción del personal docente, administrativo y de servicio (benchmarking, nuevas aportaciones del ámbito teórico, etc.).

Escala de Satisfacción	<b>Se toman acciones efectivas para reducir las deficiencias, incrementar los logros de la Escuela Profesional y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa..</b>	
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	6	24
5	8	40
6	5	30
	21	100

28. Se toman acciones efectivas para reducir las deficiencias, incrementar los logros de la Escuela Profesional y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Escala de Satisfacción	<b>Se toman acciones efectivas para reducir la deserción estudiantil.</b>	
1	0	0
2	2	4
3	2	6
4	5	20
5	7	35
6	5	30
	Total	95

29. Se toman acciones efectivas para reducir la deserción estudiantil. (0 punto)

Escala de Satisfacción	<b>El nivel de impacto de la Escuela Profesional es positivo respecto a los niveles de éxito y reconocimiento de los egresados como miembros integrantes de la comunidad.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	7	28
5	5	25
6	7	42
Total	21	101

30. El nivel de impacto de la Escuela Profesional es positivo en relación con los niveles de éxito y reconocimiento de los egresados como miembros integrantes de la comunidad.

Escala de Satisfacción	<b>Nivel de impacto positivo de la Institución Educativa en el nivel cultural y social del entorno y de la localidad.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	6	24
5	5	25
6	7	42
	21	99

31. Nivel de impacto positivo de la Institución Educativa en el nivel cultural y social del entorno y de la localidad.

Escala de Satisfacción	<b>Nivel en que la Escuela Profesional se involucra activamente con la comunidad mediante acciones caritativas, deportivas, entre otras.</b>	
1	0	0
2	2	4
3	2	6
4	5	20
5	8	40
6	4	24
	21	94

32. Nivel en que la Escuela Profesional se involucra activamente con la comunidad mediante acciones caritativas, deportivas, entre otras.

Escala de Satisfacción	<b>Resultados positivos clave del desempeño en la gestión institucional del equipo directivo.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	5	20
5	9	45
6	6	36
	21	104

33. Resultados positivos clave del desempeño en la gestión institucional del equipo directivo.

Escala de Satisfacción	<b>Impacto social positivo y reconocimiento explícito recibidos por la Institución Educativa.</b>	
1	0	0
2	1	2
3	2	6
4	6	24
5	7	35
6	5	30
	21	97

34. Impacto social positivo y reconocimiento explícito recibidos por la Institución Educativa.

Escala de Satisfacción	<b>Nivel de eficacia en términos de resultados entre lo planeado y lo logrado en el plan estratégico institucional (POA).</b>	
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	4	16
5	9	45
6	6	36
	21	103

35. Nivel de eficacia en términos de resultados entre lo planeado y lo logrado en el plan estratégico institucional (POA).

Escala de Satisfacción	<b>Resultados positivos en el ámbito económico y financiero, tales como: incremento de activos, productividad de los recursos, flujo de caja, entre otros.</b>	
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	6	24
5	8	40
6	6	36
		103

36. Resultados positivos en el ámbito económico y financiero, tales como: incremento de activos, productividad de los recursos, flujo de caja, entre otros.

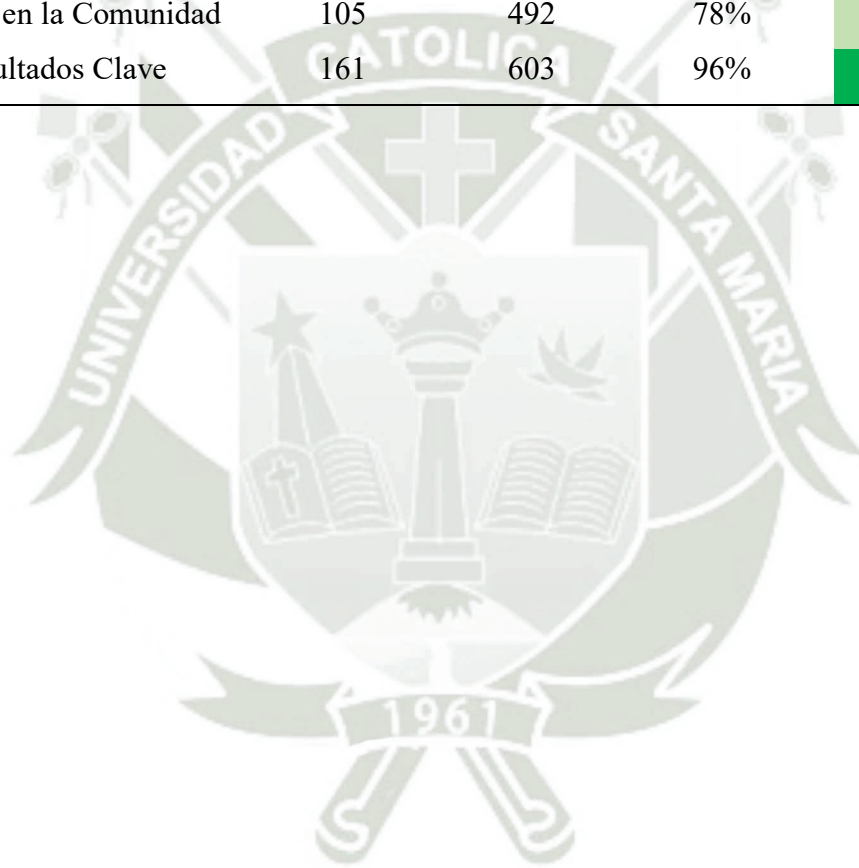
Escala de Satisfacción	Nivel comparativo positivo de los resultados educativos en relación con los principales centros educativos competidores.	TOTAL
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	6	24
5	6	30
6	7	42
	21	102

37. Nivel comparativo positivo de los resultados educativos en relación a los principales centros educativos competidores.

Escala de Satisfacción	Nivel comparativo positivo de los resultados educativos en relación con los principales centros educativos competidores.	TOTAL
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	6	24
5	6	30
6	7	42
	21	102

**RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE EN  
FACTORES EFQM**

FACTORES EFQM	FRECUENCIA	PUNTAJE	PORCENTAJE	CALIFICACION
	A	E	E	N
Liderazgo	105	529	84%	Satisfactorio
Planificación y Estrategia	105	524	83%	Satisfactorio
Gestión del Personal	406	517	82%	Satisfactorio
Gestión de los Procesos	105	509	81%	Satisfactorio
Clientes internos	105	496	79%	Satisfactorio
Impacto en la Comunidad	105	492	78%	Satisfactorio
Resultados Clave	161	603	96%	Excelente



## RESULTADOS DE LOS ESTUDIANTES

### FACTOR LIDERAZGO DE LA DIRECCION

#### Preguntas

1. Los miembros de la Dirección desarrollan la misión institución y cumplen el papel de modelos de una Institución educativa de calidad.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	
1	3	3.00
2	10	20.00
3	47	141.00
4	76	304.00
5	76	380.00
6	38	228.00
TOTAL	250	1076.00
PROMEDIO	4.304	

2. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están personalmente comprometidos en asegurar que el sistema de gestión institucional (ISO) se desarrolle, se ponga en práctica y sea continuamente mejorado.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	
1	0	0
2	10	20
3	45	135
4	94	376
5	67	335
6	34	204
TOTAL	250	1070
PROMEDIO	4.28	

3. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo están comprometidos con los padres, alumnos y representantes de la comunidad educativa.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	MULTI
1	0	0
2	15	30
3	55	165
4	73	292
5	72	360
6	35	210
TOTAL	250	1057
PROMEDIO	4.228	

4. Los miembros de la Dirección y Comité Directivo motivan, apoyan y reconocen al personal docente, administrativo y de servicio.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	1	1
2	6	12
3	46	138
4	78	312
5	84	420
6	35	210
TOTAL	250	1093
PROMEDIO	4.372	

5. Los miembros de la Dirección y del Comité Directivo participan y asignan recursos para desarrollar los procesos de mejora continua en la institución educativa.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	
1	1	1
2	15	30
3	42	126
4	82	328
5	78	390
6	32	192
TOTAL	250	1067
PROMEDIO	4.268	

### **FACTOR GESTIÓN DE LOS PROCESOS**

1. Los procesos de enseñanza-aprendizaje son sistemáticamente diseñados, ejecutados, evaluados de acuerdo a estándares de calidad y rediseñados en forma continua.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	4	4
2	10	20
3	40	120
4	82	328
5	85	425
6	29	174
TOTAL	250	1071
PROMEDIO	4.284	

2. Los procesos de formación en valores y actitudes son sistemáticamente planeados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma continua.

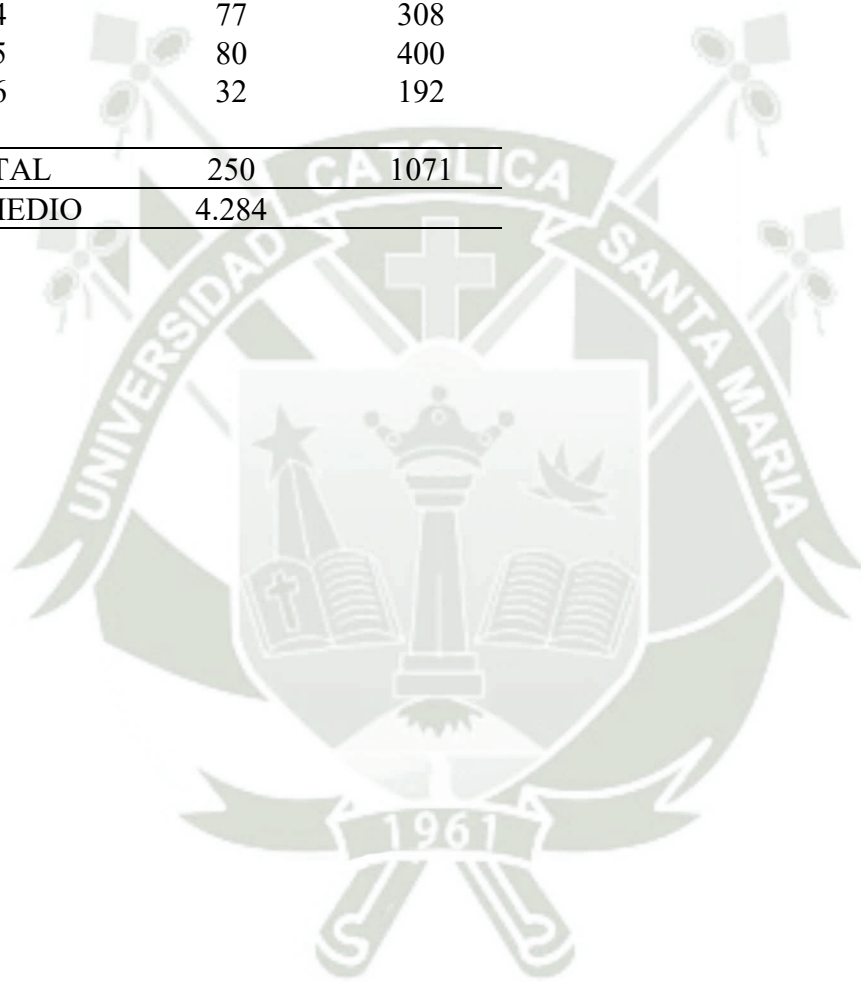
CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	3	3
2	11	22
3	39	117
4	77	308
5	91	455
6	29	174
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1079</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.316</b>	

3. Los servicios de apoyo académico (biblioteca, centros de cómputo e informática, entre otros) son sistemáticamente programados, ejecutados, evaluados en términos de logros o resultados, y rediseñados de forma periódica.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	2	2
2	9	18
3	43	129
4	76	304
5	77	385
6	43	258
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1096</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.384</b>	

4. Los servicios administrativos y prestaciones de la institución educativa son sistemáticamente diseñados, ejecutados y evaluados, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	3	3
2	6	12
3	52	156
4	77	308
5	80	400
6	32	192
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1071</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.284</b>	



## FACTOR CLIENTES EXTERNOS

1. La Escuela Profesional de Administración de Empresas mide sistemáticamente (con indicadores y estándares de calidad) la percepción que tienen los clientes o usuarios directos (padres, grupos de interés y alumnos) del servicio educativo.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	2	2
2	8	16
3	55	165
4	83	332
5	73	365
6	29	174
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1054</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.216</b>	

2. La Escuela Profesional de Administración de Empresas mide sistemáticamente la percepción que tienen los usuarios indirectos (exalumnos y agentes de la comunidad local) sobre el servicio educativo.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	4	4
2	10	20
3	50	150
4	82	328
5	75	375
6	29	174
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1051</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.204</b>	

3. Las formas de tomar medidas se actualizan y se modifican considerando las aportaciones y sugerencias de los usuarios del servicio educativo.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	3	3
2	16	32
3	48	144
4	69	276
5	84	420
6	30	180
TOTAL	250	1055
PROMEDIO	4.22	

4. Se toman medidas y se analizan otras formas complementarias a la satisfacción de los clientes, tales como: imagen externa de la Universidad, posicionamiento de competencia, etc).

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	4	4
2	9	18
3	39	117
4	84	336
5	77	385
6	37	222
TOTAL	250	1082
PROMEDIO	4.328	

5. Se realizan innovaciones y cambios de estrategias para incrementar el grado de satisfacción de los usuarios externos.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	8	8
2	15	30
3	42	126
4	76	304
5	70	350
6	39	234
TOTAL	250	1052
PROMEDIO	4.208	

## FACTOR IMPACTO EN LA COMUNIDAD LOCAL

1. Se toman acciones efectivas para reducir e incrementar los logros de la Institución Educativa y satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	4	4
2	6	12
3	44	132
4	72	288
5	92	460
6	32	192
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1088</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.352</b>	

2. Se toman acciones efectivas para reducir y prevenir la deserción del estudiante, el ausentismo en la Escuela Profesional.

	FRECUENCIA	Multi
1	9	9
2	19	38
3	41	123
4	72	288
5	81	405
6	28	168
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1031</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.124</b>	

3. Nivel de impacto positivo de la Institución Educativa respecto a los niveles de éxito y reconocimiento de los egresados como miembros integrantes de la comunidad.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	3	3
2	7	14
3	51	153
4	64	256
5	92	460
6	33	198
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1084</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.336</b>	

4. Nivel de impacto positivo de la Institución Educativa en el nivel cultural y social del entorno y de la localidad.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	1	1
2	8	16
3	48	144
4	66	264
5	93	465
6	34	204
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1094</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.376</b>	

5. Nivel en que la institución educativa se involucra activamente con la comunidad mediante acciones caritativas, deportivas, entre otras.

CALIFICACION LIKERT	FRECUENCIA	Multi
1	3	3
2	6	12
3	45	135
4	59	236
5	96	480
6	41	246
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>1112</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.448</b>	

**RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE  
LOS FACTORES EFQM**

FACTORES EFQM	FRECUENCIAS	PUNTAJE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
LIDERAZGO	1250	5363.00	83%	SATISFACTORIO
GESTION DE LOS PROCESOS	1000	4317	67%	INSATISFACTORIO
CLIENTES EXTERNOS	1250	5294	83%	SATISFACTORIO
IMPACTO EN LA COMUNIDAD	1000	4317	67%	INSATISFACTORIO



## RESULTADOS DE PERCEPCION DE LOS FACTORES DE LOS EGRESADOS

Nivel de Satisfacción	FRECUENCIA	PUNTAJE
1	25	25
2	7	14
3	11	33
4	146	584
5	224	1120
6	142	852
<b>Total</b>	<b>555</b>	<b>2628</b>

GESTION DE LOS PROCESOS		
Nivel de Satisfacción	FRECUENCIA	PUNTAJE
1	22	22
2	22	44
3	7	21
4	92	368
5	192	960
6	109	654
	444	2069

CLIENTES EXTERNOS		
Nivel de Satisfacción	FRECUENCIA	PUNTAJE
1	18	18
2	17	34
3	23	69
4	103	412
5	175	875
6	108	648
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>2056</b>

<b>IMPACTO EN LA COMUNIDAD</b>		
<b>Nivel de Satisfacción</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
1	24	24
2	9	18
3	13	39
4	79	316
5	217	1085
6	102	612
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>2094</b>

<b>RESULTADOS CLAVE DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>PUNTAJE DE LA PERCEPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
1	26	26
2	5	10
3	14	42
4	119	476
5	267	1335
6	124	744
<b>TOTAL</b>	<b>555</b>	<b>2633</b>

#### RESUMEN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EGRESADOS

<b>FACTORES EFQM</b>	<b>FRECUENCIA DE RESPUESTS</b>	<b>PUNTAJES TOTALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
LIDERAZGO	555	2628	83%	SATISFACTORIO
GESTION DE LOS PROCESOS	444	2069	67%	INSATISFACTORIO
CLIENTES EXTERNOS	444	2056	67%	INSATISFACTORIO
IMPACTO EN LA COMUNIDAD	444	2094	67%	INSATISFACTORIO
RESULTADOS CLAVE DEL DESEMPEÑO	555	2633	83%	SATISFACTORIO

Nota. Farro, (2001).

**ANEXO 2**

*MATRIZ DE DATOS*

Ite m1	Ite m2	Ite m3	Ite m4	Ite m5	Ite m6	Ite m7	Ite m8	Ite m9	Ite m10	Ite m11	Ite m12	Ite m13	Ite m14	Ite m15	Ite m16	Ite m17	Ite m18	Ite m19
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	3	4	3	5	2	3	4	3	3	2	5	4	3	2	1
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	6	6	5	6
4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
5	6	6	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	6	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	6	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5
5	5	5	5	4	4	6	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3
6	5	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	6	4	5	5	5	6	4
6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
5	6	5	5	6	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	3	5	5	6
5	4	5	5	5	5	5	6	4	6	5	4	4	4	5	6	5	5	5
5	6	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	6	6	6	5	4	4	4	5	6	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	6
5	5	6	6	4	6	5	5	4	4	3	5	5	6	5	4	4	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	6	6	6	5	6	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4
6	6	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	6	6	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
3	2	6	5	4	4	5	4	4	4	4	1	4	6	6	4	5	5	3
4	6	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
2	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
2	2	2	3	2	1	1	4	4	1	2	1	4	2	1	1	2	2	3

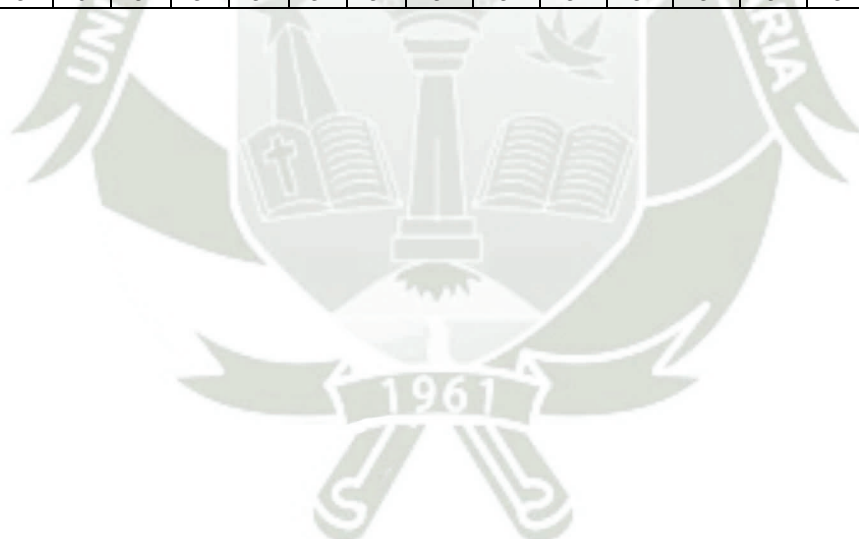
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	5	3	4	6	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3
3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5
3	4	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5
3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	6	6	6	6	4	5	5	5	5	6	5	6	6	6
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
5	4	5	4	4	5	4	6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
1	2	2	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	6	5	4	5	6	5	5	5	6	4	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	6	3	5	5	6	5	5	3	3	2	3	4	6	3	2	3	4	5
5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	3	5	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3

5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	5	5	6	6	4	5	6	5	5	6	6	5	4	5	6	6
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3
6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5
6	6	6	6	6	4	4	4	4	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5
2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	6	5	5	5	4	6	5	4	5	5	6	5	6	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
6	6	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	6	4	6	6	5	5	5	5	4
3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
5	5	4	5	4	4	5	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3	3	5	4
3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
6	6	4	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	2	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5
3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	4	5	6	4	4	6	6	3	3	4	3	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	3	5	5	3	4	3	5	4	4	5	3	6	2	4	4	3
3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	2	5	2	5	4	2	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	1	3	2	3
2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1
2	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	6	5	5	6
4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	3	3	5	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	4	4	4
4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5

6	6	6	6	6	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5	4	4	4	5
6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	5	4	4	6	3	3	3	3	2	2	5	2	5	6	6
3	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	1	3	2	2	5	5
3	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	1	2	3
4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	6	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4
3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	4
3	2	3	3	2	1	2	4	3	5	5	3	6	4	3	2	5	5	5
6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	6	4	3	5	4	6	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	4	5	2	4	5	3	4	5	3	4	2	5	4	5	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	3	5	3	4	3	4	2	5	2	4	2	2	2	3	4	2
4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	3	6	5	6	4	6	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5
5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	6
6	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
5	4	5	5	6	5	6	4	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5

5	5	5	5	4	3	6	5	5	4	4	4	6	4	4	1	6	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	6	6	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5
5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6
1	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	6	3	4	4	2	6	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	4	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6
6	4	3	5	6	6	4	5	4	5	5	5	4	6	4	5	5	5	6
3	4	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6
3	4	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
5	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	4	3	4
4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	6	5	4	5
3	4	3	5	4	3	5	5	3	5	3	2	3	5	3	4	5	5	4
4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	6	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6
5	5	4	5	4	6	6	6	6	3	3	6	5	5	5	4	5	5	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5
5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	4	6
6	6	6	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	5	5
3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3
6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4
5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
5	5	6	4	5	5	4	5	3	5	6	6	5	3	5	4	4	6	3
6	4	4	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	2	6	5	5	5	5
4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	6	4	4	3	6
4	4	4	4	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	4
5	5	4	5	3	5	5	6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	4	5	5	5	6	5	6	4	4	4	4	6	4	6	5	6
4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5

3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	6	3	4	4	6	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	4	3	3	4	6	5	4	3	4	4	4	3	2	3	3	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
5	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	5	5	6
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	6	5	5	6
5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
2	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	3	3	4
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



G é n e r o	I t e m 1	I t e m 2	I t e m 3	I t e m 4	I t e m 5	I t e m 6	I t e m 7	I t e m 8	I t e m 9	I t e m 10	I t e m 11	I t e m 12	I t e m 13	I t e m 14	I t e m 15	I t e m 16	I t e m 17	I t e m 18	I t e m 19	I t e m 20	I t e m 21	I t e m 22	I t e m 23	I t e m 24	I t e m 25	I t e m 26	I t e m 27	I t e m 28	I t e m 29	I t e m 30	I t e m 31	I t e m 32	I t e m 33	I t e m 34	I t e m 35			
F	5	5	6	5	4	4	3	4	4	4	4	4	6	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	
M	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
M	5	5	6	3	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	
M	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
F	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	
M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
F	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	
M	5	5	5	2	3	4	3	5	5	4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4		
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
M	5	6	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	
M	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6
M	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	1	3	2	4	5	2	4	3	3	4	3	3	
F	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	
M	5	6	6	5	5	3	5	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6



G é n e r o	It e m 1	It e m 2	It e m 3	It e m 4	It e m 5	It e m 6	It e m 7	It e m 8	It e m 9	It e m 10	It e m 11	It e m 12	It e m 13	It e m 14	It e m 15	It e m 16	It e m 17	It e m 18	It e m 19	It e m 20	It e m 21	It e m 22	It e m 23	It e m 24	It e m 25
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
M	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
F	5	4	4	4	4	6	5	5	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	6	6	4	3	5	3	5
M	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F	6	6	5	6	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	6	6	4	5	4	5	6	5	5	4	4
F	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
F	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
M	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6
M	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	5	2	3	2	4	4	5	6	5	1	4	5	5	6	5
F	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6
F	5	5	4	4	6	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
M	4	5	3	6	5	4	1	2	5	4	6	6	4	5	4	3	3	5	5	4	6	5	4	6	5
M	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	6	6	4	6	5	5	6	5
F	5	5	4	4	5	5	5	6	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5
F	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
M	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
F	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
M	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
F	5	4	4	4	4	6	5	5	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	6	6	4	3	5	3	5
M	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
F	4	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F	6	5	4	6	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	6	4	5	
F	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
F	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
M	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
M	5	4	4	4	5	4	2	2	4	4	5	2	3	2	4	4	5	6	5	1	4	5	5	6	5
F	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6

F	5	5	4	4	6	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	
M	4	4	3	6	5	4	1	2	5	4	6	6	4	5	4	3	3	5	5	4	6	5	4	6	5
M	2	4	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
F	6	6	4	6	5	6	6	6	6	6	4	4	5	5	5	5	6	6	4	6	5	5	6	5	
F	5	4	4	4	5	5	5	6	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	6	5	4	5	5	
F	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
M	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
M	5	5	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
F	4	4	4	4	4	6	5	5	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	6	6	4	3	5	3	4
M	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
F	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
F	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
F	5	6	5	6	5	5	4	5	5	4	6	4	5	5	6	6	4	5	4	5	6	5	5	4	4
F	5	4	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	
F	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
F	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	
F	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
M	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
M	4	4	4	4	5	4	2	2	4	5	5	2	3	2	4	4	5	6	5	1	4	5	5	6	5
F	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6
F	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	6	5	4	5
M	4	5	3	6	5	4	1	2	5	4	6	6	4	5	4	3	3	5	5	4	6	5	4	6	5
M	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	4	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	4	6	5	5	6	5	
F	5	4	4	4	5	5	5	6	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	6	4	4	5	5	
F	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
F	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
M	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	
F	6	4	4	4	5	6	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	6	6	4	3	5	3	5
M	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
F	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
F	6	6	5	6	5	6	4	4	6	4	5	4	5	5	6	6	4	5	4	5	6	5	5	4	4
F	5	6	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
F	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
F	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
F	4	4	4	4	4	5	4	6	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	

M	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6		
M	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	5	2	3	2	4	4	5	6	5	1	4	5	5	6	5
F	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6
F	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
M	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6
M	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	5	2	3	2	4	5	5	5	5	1	4	5	5	6	5
F	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	5	5	5	6	6	4	6	5	5	6	5
F	5	4	4	4	4	5	5	6	4	5	5	4	4	6	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	5
F	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
M	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
M	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
F	5	4	4	4	4	6	6	5	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	6	6	4	3	5	3	5
M	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
M	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F	6	6	5	6	5	5	5	4	6	4	5	3	5	5	6	6	4	5	4	5	6	5	5	4	4
F	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	6	5	5	5	5	5	4	5
F	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.
	7	8	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.
	0	1	5	7	8	9	4	6	8	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	2	0	0	4	5	1	7	7	8	5	7	3	1	9	5	5	3	9	8	6	0	3	8	8	8
	7	8	4	7	8	9	4	6	8	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	0	1	5	6	9	2	7	4	5	5	8	3	3	7	7	9	4	1	4	6	0	3	8	8	8
	2	8	4	5	1	7	7	8	5	7	3	1	9	5	5	3	9	8	6	0	3	8	8	8	8
	7	8	4	7	8	9	4	6	8	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	1	5	7	9	3	8	5	6	6	6	8	3	4	8	8	9	5	2	5	6	3	6	3	6	6

G	I	I	I	I	I	I	I	I	I	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	It	
é	t	t	t	t	t	t	t	t	t	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
n	e	e	e	e	e	e	e	e	e	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
r	m	m	m	m	m	m	m	m	m	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
o	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
F	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
F	5	5	6	6	4	4	5	4	4	5	6	4	4	4	4	4	5	6	6	6	6	3	4	5	6	5