



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN
PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**Modelo de gestión estratégica pública para mejorar la calidad del
servicio educativo del Centro Pre Universitario Juan Francisco Aguinaga**

Castro, 2019

TESIS

**Para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con Mención en
Proyectos de Inversión**

AUTOR:

ING. HUGO JAVIER CHICLAYO PADILLA

ASESOR:

Dr. ALFONSO TESEN ARROYO
(ORCID: 0000-0002-1088-7093)

LAMBAYEQUE, 23 DE JUNIO DEL 2021

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PUBLICA PARA MEJORAR LA
CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO DEL CENTRO PRE UNIVERSITARIO
JUAN FRANCISCO AGUINAGA CASTRO, 2019**

Ing. Hugo Javier Chiclayo Padilla

Autor

Dr. Alfonso Tesen Arroyo

Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS
DE INVERSIÓN

Aprobado por:

Dr. Moisés Elías Montenegro López
Presidente del jurado

MSc. Ana María Núñez Castillo
Secretario del jurado

MSc. Noe Alberto Rosillo Alberca
Vocal del jurado

Lambayeque, 2021

Declaración Jurada de Originalidad

Yo, Hugo Chiclayo Padilla investigador principal, y Alfonso Tesen Arroyo, asesor del trabajo de investigación **MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PUBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO DEL CENTRO PRE UNIVERSITARIO JUAN FRANCISCO AGUINAGA CASTRO, 2019**, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 28 de abril del 2021

Nombre del investigador: Hugo Javier Chiclayo Padilla

Nombre del asesor: Dr. Alfonso Tesen Arroyo


Ing. HUGO JAVIER CHICLAYO PADILLA
hchiclayo@unprg.edu.pe - 920583570


DR. ALFONSO TESÉN ARROYO
atesen@unprg.edu.pe 979726338

Dedicatoria

A mis Padres y hermanos por su amor y ejemplo.

A Olenka, Willy y Mauricio que con su amor
me motivan diariamente
a seguir adelante.

Índice General

Acta de Sustentación (copia)	¡Error! Marcador no definido.
Declaración Jurada de Originalidad	2
Índice General	VI
Índice de Tablas.....	6
Índice de Figuras	7
Índice de Anexos	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Capítulo I. Diseño Teórico	15
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
1.1.1. Internacional.....	15
1.1.2. Nacional	16
1.1.3. Local.....	19
1.2. Base Teórica.....	20
1.2.1. Modelos de gestión pública	20
1.2.2. Enfoques de la gestión de la calidad.....	22
1.2.3. Modelo de la Calidad Service Quality (SERVQUAL).....	24
1.3. Definiciones Conceptuales.....	25
1.3.1. Gestión Pública	25
1.3.2. Eficacia.....	26
1.3.3. Eficiencia.....	26
1.3.4. Calidad	26

1.3.5. Políticas gubernamentales	27
1.3.4. Indicadores de desempeño	27
1.4. Operacionalización de Variables	28
1.5. Hipótesis	38
Capítulo II. Métodos y Materiales	39
2.1 Tipo de Investigación	39
2.2 Método de Investigación	40
2.3 Diseño de Contrastación.....	40
2.4 Población, Muestra y Muestreo.....	41
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	42
2.6. Procesamiento y Análisis de Datos	44
Capítulo III. Resultados.....	45
3.1. Principales factores limitantes en la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.....	45
3.2. Procesos críticos (cuellos de botella) que se generan en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.....	54
3.2. Principales indicadores de medición de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.	57
Capítulo IV. Discusión.....	81
Capítulo V. Propuesta.....	85
3.3.1. Plan de acción del modelo.....	91
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas.....	95
Anexos.....	99

Anexo 01. Encuesta	100
Anexo 02. Operacionalización de Variables	102

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente	29
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	32
Tabla 3. Matriz del Procedimiento Administrativo	46
Tabla 4. Índice General de Expectativas de Docentes.....	58
Tabla 5. Índice General de Expectativas de Alumnos.....	58
Tabla 6. Índice General de Expectativas de Administrativos.....	58
Tabla 7. Índice General de Percepción de Docentes	59
Tabla 8. Índice General de Percepción de Alumnos	60
Tabla 9. Índice General de Percepción de Administrativos	60
Tabla 10. Índice General de Calidad del Servicio de Docentes	61
Tabla 11. Índice General de Calidad del Servicio de Alumnos.....	61
Tabla 12. Índice General de Calidad del Servicio de Administrativos	61
Tabla 13. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los docentes	75
Tabla 14. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los alumnos	76
Tabla 15. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los administrativos	77
Tabla 16. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los docentes .	78
Tabla 17. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los alumnos .	79
Tabla 18. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los administrativos.....	80

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de resultados.....	21
Figura 2. Dimensiones del Modelo SERVQUAL	14
Figura 3. Diseño de la investigación	40
Figura 4. Demanda de alumnos en el periodo 2016-2019.....	46
Figura 5. Ingresos y Egresos en el periodo 2016-2019	46
Figura 6. Cadena de Valor del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.....	47
Figura 7. Espina de Ishikawa del problema del servicio de educación superior universitaria	50
Figura 8. Modelo del Lienzo CANVAS de diagnóstico del servicio educativo brindado por el CPU JFAC-UNPRG	51
Figura 9. Espina de Ishikawa del problema del Servicio Logístico en la UNPRG	512
Figura 10. Modelo de Lienzo CANVAS de diagnóstico del servicio logístico en la UNPRG	53
Figura 11. Organización de los Centros de Extensión y Producción	45
Figura 12. Organización Propuesta del CPU JFAC-UNPRG	45
Figura 13. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en docentes.....	62
Figura 14. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en alumnos	63
Figura 15. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en administrativos.....	63

Figura 16. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en docentes	64
Figura 17. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en alumnos.....	65
Figura 18. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en administrativos.....	65
Figura 19. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en docentes	66
Figura 20. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en alumnos.....	67
Figura 21. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en administrativos.....	67
Figura 22. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en docentes	68
Figura 23. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en alumnos.....	69
Figura 24. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en Administrativos	69
Figura 25. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en docentes	70
Figura 26. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en alumnos.....	71
Figura 27. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en administrativos.....	71
Figura 28. Evaluación de la Satisfacción desde la percepción de los docentes.....	72

Figura 29. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en docentes	73
Figura 30. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en alumnos	74
Figura 31. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en administrativos.....	74
Figura 32. Modelo Secuencial del Planeamiento Estratégico	85
Figura 33. Modelo de Sistema Viable para la Academia Pre Universitaria San Fernando S.A.C	86
Figura 34. Estructura del Modelo de Gestión de Calidad Propuesto.....	87
Figura 35. Conceptualización de la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Pública	81
Figura 36. Estructura general del Plan de Acción del Modelo.....	91
Figura 37. <i>Plan de acción del modelo de evaluación</i>	92

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta	91
Anexo 2. Operacionalización de Variables	93
Anexo 3. Matriz de Consistencia.....	101

Resumen

La actual investigación aborda el objetivo: Elaborar un modelo de gestión estratégica orientado a enriquecer la calidad del servicio educativo en el CPU JFAC-UNPRG.

La realidad problemática que se estudia parte desde el ámbito internacional hasta el institucional correspondiente al diseño del modelo de gestión estratégica orientado a mejorar la calidad del servicio educativo., usando el enfoque de gestión estratégica prospectiva y el modelo de excelencia EFQM.

Los fundamentos teóricos como Modelos de gestión pública, Las orientaciones de la gestión de la calidad, Modelo de la Calidad Service Quality (SERVQUAL) el modelo de excelencia EFQM son los utilizados en la propuesta teórica elaborada.

Este trabajo integra dos perspectivas clásicas en investigación, como son el cualitativo y el cuantitativo, dada la importancia de engranar sistemáticamente el método cualitativo y cuantitativo. Partiendo del uso de la guía de observación, el análisis de documentos; así mismo se utilizó el instrumento de la encuesta que permitieron contribuir a la elaboración del modelo de gestión estratégica orientado a optimizar la calidad del servicio educativo en el CPU JFAC-UNPRG.

La conclusión que obtenemos parte de elaborar un modelo de gestión estratégica que se estructuro en cuatro fases que parte del diagnóstico, definición de la imagen deseada, articulación al plan estratégico institucional y la gestión de la calidad, sustentado en los criterios del Modelo de Excelencia EFQM y evolucionando bajo una mirada prospectiva de la política institucional del CPU JFAC-UNPRG.

Palabras claves: Gestión estratégica, calidad, prospectiva, servicio educativo.

Clasificación JEL: O21, L52, G20, I23

Abstract

The current research addresses the objective: Develop a strategic management model aimed at improving the quality of the educational service of the Francisco Aguinaga Castro Pre University Center.

The problematic reality that is studied starts from the international to the institutional level corresponding to the design of the strategic management model aimed at improving the quality of the educational service, using the prospective strategic management approach and the EFQM excellence model.

The theoretical foundations such as Public Management Models, Quality Management Approaches, Service Quality Model (SERVQUAL), the EFQM model of excellence are those used in the theoretical proposal developed.

The research comprises two traditional approaches in research, both qualitative and quantitative, given the importance of systematically engaging the qualitative and quantitative method. Starting from the use of the observation guide, the analysis of documents; Likewise, the survey instrument was used to contribute to the development of the strategic management model aimed at improving the quality of the educational service of the Francisco Aguinaga Castro Pre University Center.

The conclusion that we obtain is part of developing a strategic management model that is structured in four phases based on the diagnosis, definition of the desired image, articulation of the institutional strategic plan and quality management, based on the Model criteria. of Excellence EFQM and evolving under a prospective look at the institutional policy of the Pre University Center.

Keywords: Strategic management, quality, prospective, educational service.

JEL Classification: O21, L52, G20, I23

Introducción

Actualmente existe una creciente preocupación ante la tensión de la limitación de recursos públicos y la ampliación de la demanda universitaria, en lo que corresponde a asegurar la correcta ejecución del gasto y optimizar la calidad del servicio educativo en la educación superior, respetando al mismo tiempo una restricción de presupuesto severo, generándose ante ello recientes mecanismos para brindar las partidas presupuestarias a las universidades y suma vehemencia en el control de calidad. De esta forma se vienen introduciendo herramientas del mundo empresarial para lograr optimizar la prestación del servicio público. Para ello se necesita del diseño del instrumento de asignación y también la jerarquización y profundización del esquema empresarial en coordinación con los planes de producción de la universidad pública en forma indirecta a través de las recompensas monetarias.

De ahí que las universidades públicas para poder sobrevivir y realizar correctamente la misión de enseñanza debe que generar recursos propios (RDR), de tal forma de autofinanciarse en sus diferentes modalidades que incluye la venta de bienes o el de ofrecer servicios mediante sus centros de producción. Sin embargo, los centros de producción que actualmente vienen adoleciendo de serias deficiencias en sus formas de gestión en contexto competitivo y que a la vez no puede competir con las empresas privadas en el mercado, es necesario repensar las estrategias de gestión de los centros de producción. Entendiendo que el potencial de las universidades públicas está en la riqueza humana profesional con el que cuenta, inclusive sus recursos económicos como infraestructura física y productiva así como los clientes propios, proponemos dar un giro y constituirse bajo un enfoque empresarial creándose una institución sostenible, con accionariado y bajo un modelo empresarial

funcional, requiriendo para ello personal altamente calificado y especializado exclusivamente dedicado a la gestión empresarial de la universidad pública, de ahí la necesidad de la vinculación de las cuatro hélices (Estado-Universidad-Empresa-Población) que permita generar un dinamismo económico, convirtiéndose en los motores de desarrollo y bienestar de la sociedad.

A nivel nacional en lo que corresponde al presupuesto público asignado a las universidades públicas peruanas durante el periodo 2005-2017 ha registrado un significativo incremento en dicho periodo. Pasando de S/. 44,728.5 millones en el año 2005 a S/. 142,471.5 millones en el año 2017; evidenciando un incremento de 322.7%. Si bien denota un incremento importante el mismo no es constante. En el caso del gasto corriente ha mostrado una variación de 112.6% (S/. 40,738.7 millones en el 2005 a S/. 95,100 millones en el 2017); en lo que corresponde al gasto de capital se ha incrementado ocho veces pasando de S/. 3,989.8 millones en el año 2005 a S/. 34,884.2 millones de soles. Si bien dicho incremento es sustancial, aún resulta insuficiente para impulsar el desarrollo, pues apenas en los dos últimos años ha mostrado un crecimiento del 2,9%.

Por otro lado, es imprescindible comprender que la asignación de recursos brindados por el estado para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, es sometida a evaluación por el indicador de ejecución por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, para la asignación anual del presupuesto.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, se observa un crecimiento geométrico en el periodo 2008-2017 del 8%, mostrando el mayor crecimiento de ejecución en el año 2017 con 132, 595,328 soles, un crecimiento del 21% con respecto a la ejecución del año 2016. En lo que corresponde al porcentaje de avance a partir del año 2014 se observa una tendencia decreciente hasta el año 2016, para en el año 2017 mostrar un mayor avance llegando al 71.3%; sin embargo, es importante señalar que el mencionado porcentaje de

avance se observa de la no articulación de la programación de los recursos directamente recaudados de las facultades con su captación real y por ende su ejecución.

En lo que corresponde al CPU JFAC-UNPRG fue creado el 31 de enero de 1992, siendo Rector el Mat. Rafael Castañeda Castañeda, mediante Resolución N° 096-92-R. Centro de producción de la Universidad, nace con el objetivo de convertirse en la revelación de la modernidad universitaria en la zona norte del país, encaminada a educar a los siguientes estudiantes de la UNPRG, que enfrentarán de forma exitosa el paso de la vida universitaria, brindando una alternativa de muy alto nivel académico y cuenta además con una infraestructura moderna y de primer nivel que consta de veintidós cómodas aulas en sus cinco pisos, localizado en el centro empresarial de la ciudad de Chiclayo.

Sin embargo, la principal problemática que enfrenta ante el inadecuado modelo económico-financiero que ha ocasionado la caída exponencial de la demanda por parte de los estudiantes, conllevando a la caída de sus recursos generados y que se encontrarían asociados a la problemática que enfrenta la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

La presente investigación estuvo enmarcada en el tipo cuantitativo, empleando como procedimiento de acopio de información, la aplicación de una encuesta. Este informe final incluye cinco capítulos: el Capítulo I delinea el diseño teórico, fundamentándose con antecedentes y teorías necesarias para el debate de resultados; el Capítulo II abarca los métodos y materiales que permiten desarrollar este trabajo; el Capítulo III, muestran a información estadística resultante de la encuesta, el Capítulo IV brinda los resultados obtenidos y en el Capítulo V se describe la propuesta de esta investigación; y terminamos presentando las conclusiones y recomendaciones, fruto de la investigación desarrollada.

Capítulo I. Diseño Teórico

1.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes abarcan trabajos, artículos y publicaciones a nivel internacional, nacional y local, que cooperan con al análisis del problema bajo estudio sobre la mejora de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.

1.1.1. Internacional.

Pérez (2010), en la investigación Administración y gestión educativa basado en el concepto de desarrollar estrategias empleadas por un líder y además derecho a respetar los derechos humanos en la *Escuela Normal Mixta Pedro Nufio*, se propone como objetivo general conocer cómo influyen las prácticas de liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos, de los profesores de la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y usó como instrumento para la recolección de datos un cuestionario para aplicar en una encuesta.

Las conclusiones a las que arribó la presente investigación fueron: que existe relación directa entre el liderazgo transformacional y el carismático. La relación que existe entre el trabajo realizado por líder de la institución es efectiva, la aplicación de este tipo de comportamiento del director garantiza el respeto de los derechos humanos.

En el trabajo desarrollado por Bernal, Martínez y Parra (2015), titulada Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas, cuyo objetivo general establece el estado de las investigaciones en calidad educativa basándose en artículos científicos publicados en las bases de datos en los 10 años previos. El trabajo de investigación es cualitativa de tipo documental debido que analiza la información encontrada en anteriores investigaciones.

A través del análisis de la información halla en investigaciones se llegó a determinar que en los últimos diez años las investigaciones han hondado en temas como calidad de la

educación, sistemas de gestión de calidad y evaluación, desde las posturas teóricas más relevantes.

Para Salas y Lucín (2013), en su tesis titulada Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña, se planteó como objetivo general evaluar la calidad de la gestión de la Unidad Educativa capitán Pedro Oscar Salas Bajaña y su repercusión o incidencia en los servicios educativos entregados.

El método de investigación empleado es el inductivo-deductivo, lo cual ha permitido llegar a la conclusión que se determinó los factores claves de orden positivo como negativo para la institución. La investigación contribuye al fortalecimiento de la institución educativa siendo posible desarrollar competencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores que caracterizan a la educación integral de los estudiantes.

1.1.2. Nacional

Fernández (2015) en su estudio titulado Incidencia de la reforma del Estado en la modernización de la gestión pública en las Universidades Nacionales, caso UNSA-2015 Arequipa, en la Universidad Nacional de San Agustín, planteó como objetivo general definir el impacto de la reforma del Estado en los procesos actuales de la gestión pública de las universidades nacionales del Perú, caso la Universidad San Agustín de Arequipa, año 2015. El método de investigación empleado es bibliográfico, descriptivo, explicativo, aplicativo y casuístico, se utilizó fichas de observación para recolectar información.

La investigación tras haber realizado el análisis correspondiente llegó a la conclusión que la aplicación de las políticas de la reforma del estado en el contexto actual, son de suma trascendencia, reflejándose en la modernización de los procesos de gestión en las universidades nacionales. Así también se determinó que la Universidad San Agustín de Arequipa ha logrado desarrollar una competencia en la administración institucional

regularmente eficaz, con la posibilidad de mejorar a través de la práctica implantada y sistematizada en beneficio de la comunidad universitaria.

Santillán y Asmat (2014), en su investigación titulada Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios e ingresos económicos del Hospital Regional Docente de Trujillo; la investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión estratégico para contribuir a modernizar el nivel de cuidados a los pacientes en los servicios de atención e incrementar los ingresos económicos del Hospital Regional Docente de Trujillo. Los instrumentos empelados para la recolección de datos son la encuesta aplicada a los pacientes y acompañantes atendidos en las diferentes especialidades que brinda el hospital y para la parte financiera se empelará los estados financieros.

Después de analizar los datos obtenidos se concluyó que la propuesta de modelo de gestión estratégico basado en el modelo EFQM, es un modelo integrador y completo, es decir incluye además otros enfoques, así mismo aborda criterios y conclusiones en la población, básicos para las instituciones del estado. Otra conclusión importante a la que arribó la investigación es que la gestión de la calidad debe ser fuertemente vinculada a los procesos estratégicos de gestión, la cual se reflejaría en y por ende una participación más decisiva del directorio de la institución.

En la investigación realizada por Elliot (2017), titulada La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia Páucar del Sara Sara-Ayacucho, se planteó como objetivo general determinar la relación existente entre la gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las institucionales educativas del nivel secundario de la provincia de Páucar de Sara Sara-Ayacucho.

La metodología de la investigación empelada es cuantitativa de tipo descriptivo-correlacional, aplicándose la técnica de la entrevista, las cuales se le realizó a los diferentes

actores pertenecientes a los colegios secundarios, como son sus autoridades, docentes y alumnado; Al estudiar los datos obtenidos se concluyó: que la relación entre la gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo tiene un índice de correlación altamente significativo.

Cuya (2017), en su tesis titulada El planeamiento estratégico y la gestión educativa en la institución educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015, tuvo como objetivo general determinar el grado de relación del planeamiento estratégico y la gestión educativa en La institución educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio, del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

El enfoque del estudio es cuantitativo y de tipo no experimental de corte transversal. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, tras el análisis se llegó a la conclusión que existe relación entre la gestión administrativa y la gestión educativa en La institución educativa N° 115-28 Niño Jesús de San Ignacio del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

Alva (2015) en su trabajo Planeamiento estratégico y gestión institucional en la institución educativa pública N° 35-Chancay-2014, habiéndose planteado como objetivo general determinar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en La institución educativa pública N° 34-Chancay - 2014. El tipo de investigación es descriptiva y correlacional de diseño no experimental.

El método de recolección de datos fue la encuesta, cuyos datos recolectados fueron procesados y permitieron llegar a las siguientes conclusiones: existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión institucional en La institución educativa N° 34-Chancay - 2014, por lo que a mejor planeamiento estratégico mejor gestión institucional.

1.1.3. Local

Vásquez (2017), en su tesis titulada Modelo de gestión index para la mejora de la educación inclusiva en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo-2016, se planteó como objetivo general propone un tipo de Gerencia de la enseñanza para alumnos con necesidades educativas especiales de las instituciones educativas estatales del distrito de Chiclayo. El tipo de investigación es descriptiva de diseño propositivo.

El método de recopilación de información es la encuesta y la observación. Luego de analizar la información obtenida se concluyó que los colegios del estado del distrito de Chiclayo adolecen de locales y logística apropiada para la atención de alumnos con capacidades; además los profesores no son competentes para enseñar a alumnos especiales debido al no conocimiento de estrategias de aprendizaje para incluirlo en su plan de enseñanza.

Martínez y Silva (2016), en su tesis denominada lan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch-Chiclayo, en el cual se planteó como objetivo general proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch-Chiclayo 2015. El método de investigación elegido fue el inductivo-deductivo.

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta la cual permitió a través del análisis de los datos recabados llegar a la conclusión que a través del balanced score card se midió la gestión de la empresa no está en buena condición, se desarrolló el plan estratégico para la empresa spa Celestial Touch, en la que se propones un trabajo planificado, en dicho documento se incluye la misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Mechan (2016), en su tesis titulada Estrategias de marketing educacional para incrementar la cantidad de alumnos en la escuela internacional de gerencia Chiclayo-2016, se plateó como objetivo general es proponer un plan de marqueto educativo para aumentar

la captación de estudiantes en la escuela internacional de gerencia. El tipo de investigación es mixta, aplicándose la técnica de la encuesta para la recolección de datos.

Con el procesamiento de los datos se logró analizar los resultados pudiendo llegar a las siguientes conclusiones: el análisis epistemológico de los planes de publicidad facilitó demostrar que la poca capacidad ejecutiva de los directores de la oficina de Publicidad en el área de marqueteo y propaganda lo cual ayudó en la reducción de estudiantes.

1.2. Base Teórica

1.2.1. Modelos de gestión pública

En la actualidad las organizaciones a nivel público y privado emplean modelos como una guía para mejorar la competitividad de los servicios y/o bienes que ofrecen.

Chica (2011) en el análisis del nuevo enfoque de la gestión pública se basa en la satisfacción del ciudadano empleando la racionalidad político-administrativa que dista de la racionalidad burocrática debido al enfoque privado de resultados. De esta manera se constituye mercados intergubernamentales y dirigidos hacia el concepto de ciudadano como cliente, generando un enfoque eficaz y eficiente de provisión de bienes y servicios públicos, dándole la óptica empresarial a la gestión pública.

La nueva gestión pública presenta diversos enfoques interrelacionados, entre los que encontramos el enfoque de reinversión del gobierno que para Osborne y Gaebler (1994) buscó implementar una reforma del gobierno norteamericano, teniendo como principal objetivo la eficacia del sector público mediante la satisfacción del ciudadano aplicando técnicas y valores del sector privado empresarial.

Barzelay (1992) mediante su enfoque de creación del valor público, recurre a la eficiencia como la reducción de costos para lograr resultados, creando de esta forma valor público como una acción estratégica en las organizaciones públicas que se orienta a lograr

los objetivos trazados de manera eficiente. Siendo la satisfacción de los ciudadanos la mejor forma de creación de valor público.

Manganelli y Klein (1995) bajo el enfoque de gestión por procesos plantea una reingeniería organizacional, medido a través de indicadores de metas y objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan medir la satisfacción ciudadana, recurriendo a la tecnología para acortar tiempos en la asistencia pertinente de los servicios.

La gerencia por resultados es un enfoque donde a partir de las reformas de segunda generación toma mayor preponderancia, planteando un estado eficiente y eficaz orientado a resultados. Moore (1995) señala que el enfoque de la medición de resultados se origina de la medición del logro de objetivos y metas permitiendo a los actores crear valor público a partir de uso de la tecnología en forma coordinada, colectiva y complementaria, por esa razón se incorpora la creación de valor en el sector del estado, una cadena que responda hacia resultados expresado en indicadores operacionales, de gestión y de resultados.

La gestión basada en resultados tiene un claro concepto de causalidad, donde la teoría lo enfoca en que diversos insumos y actividades conducen a resultados, que se muestran en una cadena de resultados que ilustran la relación de causa y efecto.

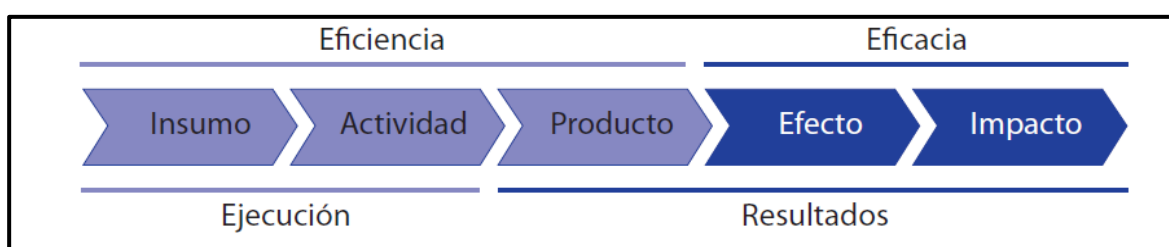


Figura 1. Cadena de resultados

Fuente: García y García (2010). La gestión para resultados en el desarrollo.

Para Felcman (2015) el modelo de gestión pública considera que se necesita un modelo de gestión innovador, fundamentado en el paradigma individualista, donde el ser humano es capaz de desarrollar todas sus potencialidades y creatividad para enfrentar nuevos

problemas, esto se traduce en que el modelo de gestión pública tiene una nueva óptica acerca del papel del Estado y sobre la Misión y Visión de las instituciones del gobierno.

El punto axiomático de la teoría de la gestión pública es la concepción del Estado como un mal administrador de recursos, quedando atrás el modelo burocrático tradicional obsoleto, lento, ineficiente y disfuncional; creando en los funcionarios las limitaciones por no disponer de iniciativas ni capacidades para resolver los problemas complejos en la gestión pública, de ahí la necesidad de incrustar el espíritu empresarial en el sector público.

Schumpeter (1983) señala que el empresario innovador rompe una situación de equilibrio para generar oportunidades de ganancia, es donde a partir de la destrucción creativa se logre el progreso económico. El modelo de gestión participativo en la administración pública aparece con el concepto de *governance*, el cual fue usado para concebir nuevas propuestas de gobierno que es diferente a la estructura de visión gerárquica, apostando principalmente por la integración entre el estado y actores tanto públicos como privados.

La teoría moderna de gobernanza política aparecía desde una perspectiva de planificación buscando principios de mercado y autoorganización horizontal como alternativas al control jerárquico. De ahí que el mencionado modelo de gestión participativo pone énfasis en el modelo de gestión participativo, formulando consensos, conciliación de intereses y negociaciones.

1.2.2. Enfoques de la gestión de la calidad

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa una etapa de perspectiva gubernamental en la nueva gestión pública, que requiere adoptarlo adecuadamente del sector privado para aplicarlo a los factores administrativos y sociopolíticos de la gestión pública, permitiendo avanzar hacia la era de la innovación.

Camisón, Cruz y Gonzales (2006) señalan que, de las diez generaciones de gestión de calidad, se agrupan en tres enfoques distintos que son:

- El enfoque técnico.
- El enfoque humano y
- El estratégico de la Gestión de la Calidad.

El enfoque técnico reúne varias de etapas al desarrollar el control de la calidad, centrándose en la eficacia de los productos y los procesos de la empresa. Deming (1982) en su propuesta de trasladar un enfoque tradicional en la administración clásica hacia la orientación en procesos, tiene como base la filosofía de la calidad, cuya principal característica es la orientación hacia el usuario final, el perfeccionar y mejorar continuamente la labor del recurso humano, entre otros.

El enfoque de procesos es preponderante en la dirección de las empresas, por ese motivo resultados se expresarán en la competitividad organizacional, usando como instrumento en el control y el perfeccionamiento de procesos, el diagrama de causa y efecto.

El enfoque de aseguramiento de la calidad se orientó a sistemas, teniendo como eje el control de la calidad total, según Feigenbaum (1951) el pilar de su pensamiento es la aplicación de la mejora de la calidad a toda la organización considerando muy importante en el perfeccionamiento constante, el liderazgo de la calidad por la dirección, el compromiso personal con la mejora continua y la productividad en pleno, orientar al consumidor o usuario, el capital invertido en el desarrollo tecnologías para la optimización de todos los procesos de ingeniería de ingeniería y producción, y el análisis de las finanzas mediante la medición de los costos de la calidad.

En el enfoque estratégico se presta principal atención a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, donde las diferencias de las instituciones de servicios eran

- la intangibilidad,

- la heterogeneidad en el producto,
- el carácter perecedero y
- la coincidencia en el tiempo de la producción y el consumo,

Estos componentes tomaban importancia en el tiempo, produciendo la exigencia de considerar enfoques que se basan en la calidad y su enfoque al usuario o consumidor final.

1.2.3. Modelo de la Calidad Service Quality (SERVQUAL)

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) a través de sus investigaciones para dar respuesta a cuando un servicio es percibido de calidad, desarrollan un mecanismo de medición de la calidad denominada SERVQUAL, donde un servicio se siente con calidad cuando las sensaciones coinciden a las expectativas de confianza generadas en cada cliente. Encontrándose de esta forma la calidad del servicio viene dada por el diferencial entre expectativas y percepciones del servicio. El modelo SERVQUAL que se basa en el concepto de calidad del servicio y parte de cinco dimensiones de la calidad que son:

- a) Elementos tangibles.
- b) Fiabilidad.
- c) Capacidad de respuesta.
- d) Seguridad.
- e) Empatía.

Teniendo cada dimensión cinco subescalas que miden los cinco dimensiones de la calidad no directamente observable, medidos en una escala de Likert del 1 al 7.

Dimensión	Ítem	Aspecto Valorativo	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la Dimensión
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de Aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia Pulcra de los Colaboradores			
	4	Elementos tangibles Atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 7	2 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
	9	No cometer errores			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores Comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
SEGURIDAD	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7	%
	15	Clientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
EMPATIA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	2 a 7	%
	19	Horario Conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los demás			

Figura 2. Dimensiones del Modelo SERVQUAL

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993).

1.3. Definiciones Conceptuales

1.3.1. Gestión Pública

Guerrero (2008) define a la gestión pública como aquel proceso de gestión con sus propias características y particularidades de carácter público. De esta forma la gestión pública responde a esfuerzos organizacionales para brindar solución a las necesidades sociales. De esta forma la gestión pública responde al funcionamiento de un sistema, donde las acciones del sector público se encuentren encaminados a objetivos formulados de manera colectiva, manifestando la demanda de los servicios públicos para la atención de las necesidades públicas. De esta forma la acción del estado a través de la gestión pública responde a intereses integrales socialmente. En dicho contexto la gestión pública se encuentra integrada por estructuras de poder e intereses sociales que conllevan a la determinación de las acciones y decisiones del gobierno. (p.46)

1.3.2. Eficacia

Mokate (1999) señala que la Real Academia Española define a la eficacia como el logro o lo que debía hacer, es decir significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. Siendo necesario indicar que un propósito claro parte explícitamente de lo que intenta provocar, integrando a la calidad y la delimitación del tiempo que espera generar en un determinado efecto o producto. Aplicando dicha definición a la eficacia de una política se entendería como el grado de alcanzar los fines propuestos en la temporalidad establecida y con la calidad deseada. Traduciéndose en el cumplimiento de metas y objetivos que satisfagan las necesidades sin tomar en cuenta los costos ni los recursos. Si bien se plantean varias definiciones se especifica que la eficacia debe cumplir las metas teniendo en cuenta la calidad y tiempo, teniendo como criterios los costos o el uso de recursos. (p.3)

1.3.3. Eficiencia

Mokate (1999) señala que la Real Academia Española define a la eficiencia como virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Siendo la eficiencia la virtud de lograr un resultado; es decir la manera en que una sociedad utiliza sus recursos escasos de la mejor manera posible, siendo esta la capacidad para usar óptimamente los factores de producción y lograr la máxima producción y la máxima ganancia. Por otro lado, también lo define como la virtud para lograr algo a partir de los insumos utilizados, caracterizada por la habilidad de elegir y hacer uso de medios efectivos y con la mínima pérdida posible con el propósito de realizar y el logro de un propósito. De esta forma un sistema eficiente permitirá obtener la mayor cantidad de productos con determinados recursos, insumos y lograr los objetivos tratados con el menor costo posible. (p.4)

1.3.4. Calidad

Camisón, Cruz y Gonzales (2006) señala que la calidad es la creación de valor para los grupos de interés, haciendo énfasis en la cadena de valor y en el sistema de valor.

Además, es considerado como un proceso relevante, encaminado a crear valor para lograr un resultado estratégicamente interesante que permita la satisfacción, trasladándose posteriormente la calidad hacia la excelencia a partir de estándares a alcanzar. De esta forma calidad no se comprende como lo mejor de manera absoluta sino lo mejor dentro del uso al que el producto se destina, orientada a la encontrar la calidad sin importar el costo. De esta forma el concepto de calidad comprende la atención con calidad y eficiencia a nuestros clientes, logrando estándares de excelencia lo más favorables posibles. Así mismo el concepto de calidad permitirá analizar cómo nuestros clientes reciben y sienten el valor de cada opción. (p.193)

1.3.5. Políticas gubernamentales

Torres y Santander (2013) define a las políticas públicas como las respuestas que el Estado puede dar a las demandas de la sociedad, en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios, por lo tanto influye en el rol de estado como ejecutor, citando a la Administración del Estado, centralizada o descentralizada. Asumiendo una decisión ante un procedimiento de evaluación analítica y valorativa de dichas necesidades. De esta manera las políticas públicas son el reflejo de las necesidades de la sociedad, jugando un rol primordial en la construcción de la realidad social, siendo el resultado de un proceso técnico en búsqueda de la solución más eficiente, expresando la utilidad del poder público para canalizar los escasos recursos en pro de la satisfacción de los ciudadanos. (p.15)

1.3.6. Indicadores de desempeño

Bonnefoy y Armijo (2005) señala que la Real Academia Española define a indicador como Mostrar o significar algo, con indicios y señales. Siendo en el ámbito público considerado como una herramienta pública que entrega información cuantitativa, para medir la correcta distribución de bienes y/o servicios, podemos tomar en cuenta característica de

aspectos cuantitativos o cualitativos de esta meta. Estableciendo una directa conexión entre varias alternativas, que al compararlas con productos, metas o compromisos similares, nos deja estimar mejora en el desempeño.

Por otro lado, el concepto de desempeño parte tanto de la eficacia como la eficiencia en el ámbito público para abordar a los indicadores de desempeño que recientemente vienen siendo incorporados en desempeño de presupuesto, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos. (p.21)

1.4. Operacionalización de Variables

Las variables consideradas a investigar son las que se detallan a continuación:

Las variables consideradas a investigar son las que se detallan a continuación:

A. Modelo de Gestión Pública (Variable independiente)

• Definición conceptual:

Aterhortúa, Bustamante y Valencia (2008) consideran a un modelo como una construcción teórica que representa e interpreta la realidad, apareciendo un nuevo modelo producto de la acumulación de conocimientos. Siendo la tendencia en estos tiempos en que las instituciones tanto del sector público y del sector privado, haga uso de los modelos como una guía para el desarrollo de la competitividad tanto en sus bienes y servicios. (p. 14)

• Definición operacional,

Concebida como la edificación teórica que considera el ámbito que norma la reglamentación y el procedimiento que lo limita; asimismo, a la correcta asignación de los recursos, reconocer y motivar la labor en equipo y por otro lado, el abastecimiento de la logística adecuada, precisa y acertada, así como el efectivo, eficiente y eficaz empleo del presupuesto asignado y el aspecto tecnológico en el marco de la modernización de la gestión pública.

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicador	índices	Técnicas	Instrumentos
Modelo de Gestión Pública (variable independiente)	Normativa.	Alineamiento al marco normativo actual nacional e internacional del sistema de control migratorio	% de avance de implementación de dispositivos legales	Observación	Ficha de Observación
		Mapeo de procesos estratégicos vinculados al control migratorio	% de procesos mapeados.	Observación Entrevista	Ficha de observación Guía de entrevista
	Procedimental.	Procesos de control migratorio optimizados e implementados	Tiempo utilizado en el control migratorio	Encuesta	Cuestionario
		Cumplimiento de perfiles de cargos.	% de cumplimiento de perfiles de cargos.	Observación Entrevista	Ficha de observación Guía de entrevista
	Tecnología	Modernización tecnológica en los procesos de control migratorio	Número de proyectos de infraestructura tecnológica implementados para mejorar la gestión migratoria	Observación	Ficha de observación

		Número de herramientas de automatización utilizadas en el control migratorio	Observación	Ficha de observación
Infraestructura	Infraestructura física adecuada y óptima	Número de puestos de control fronterizo en óptimas condiciones de infraestructura.	Observación	Ficha de observación
Presupuesto	Presupuesto designado al fortalecimiento del servicio de control migratorio en los pasos de frontera	Porcentaje del presupuesto destinado a la gestión migratoria en servicio al migrante	Observación	Ficha de observación
Recursos materiales.	Existencia de recursos materiales suficientes y adecuados	% implementación	Observación Entrevista	Ficha de observación Guía de entrevista
Actitudinal.	Nivel de identificación y motivación para el trabajo en equipo.	Alto Medio Bajo	Encuesta	Cuestionario

Elaboración: Propia

B. Calidad del servicio de control migratorio (Variable dependiente)

- **Definición conceptual:**

Desde el enfoque estratégico la calidad es entendida como la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, de ahí que tomaba preponderancia en el tiempo el incorporar planteamientos que mejore el nivel de atención y orientación al cliente.

Juran (1951) señala la importancia de la calidad del servicio, así como la significancia de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, permitiendo entender el comportamiento del consumidor, analizando las elecciones de nuestros clientes para encontrar las decisiones de nuestros consumidores finales.

- **Definición operacional:**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) desarrolla un instrumento de medida de la calidad denominada SERVQUA. El modelo SERVQUAL que concibe que la calidad del servicio se basa en cinco características de la calidad, las que listo a continuación:

- a) Elementos tangibles.
- b) Fiabilidad.
- c) Capacidad de respuesta.
- d) Seguridad.
- e) Empatía.

Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Preguntas
Calidad del servicio educativo (variable dependiente)	Elementos Tangibles	Infraestructura de Equipos actualizados	Expectativa: En el CPU JFAC-UNPRG deberían tener equipos e instalaciones con imagen moderna y bien conservados.	1
			Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con equipos modernos y bien conservados.	1
		Infraestructura física óptima	Expectativa: Las instalaciones físicas del CPU JFAC-UNPRG son óptimos	2
			Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con instalaciones físicas en estado óptimo	2
		Apariencia pulcra de los colaboradores	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería lucir agradable y de apariencia pulcra	3
			Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG luce agradable y de apariencia pulcra.	3
		Elementos tangibles atractivos	Expectativa: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) deberían tener diseño visible	4

		con el tamaño adecuado y de fácil lectura.	
		Percepción: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) tienen diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.	4
	Cumplimiento de la norma	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería brindar el servicio según las normas y reglamentos adecuados.	5
		Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG brinda el servicio según las normas y reglamentos adecuados	5
Fiabilidad		Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tomar interés en la solución de algún percance que se presente	
	Interés en la resolución de problemas		6
		Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tomó interés en la resolución de algún problema que se presentó.	6
	Realizar el servicio a la primera	Expectativa: El servicio que brinda CPU JFAC-UNPRG debería ser adecuado desde	7

		el momento en que usted arriba a sus instalaciones.	
		Percepción: El servicio que brinda el CPU JFAC-UNPRG es adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones	7
Concluir en el tiempo promedio		Expectativa: El tiempo de espera debería ser lo más corto posible para realizar sus procesos.	8
		Percepción: El tiempo de espera es lo más corto posible para realizar sus procesos.	8
No cometer errores		Expectativa: El tiempo de atención por persona debería ser menor a 3 minutos	9
		Percepción: El tiempo de atención por persona es menos de 3 minutos	9
Capacidad de Respuesta	Colaboradores comunicativos	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tener conocimientos sólidos para una mejor comunicación.	10
		Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tiene conocimientos sólidos para una mejor comunicación	10
	Colaboradores rápidos	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería resolver de manera eficaz	11

		cualquier problema o dificultad	
		Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG es capaz de resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad	11
		Expectativa: Debería poder acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del	
	Colaboradores dispuestos a ayudar	llenado o registro de datos.	12
		Percepción: Puedo acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.	12
	Colaboradores que responden	Expectativa: La rapidez debería ser la característica más importante del servicio educativo.	13
		Percepción: La rapidez es la característica más importante del servicio educativo.	13
Seguridad	Colaboradores que transmiten confianza	Expectativa: Debería poder confiar en la honradez y honestidad del personal administrativo y docente que laboran en el CPU JFAC-UNPRG.	14
		Percepción: Puedo confiar en la honradez y honestidad del	14

		personal administrativo y docente que laboran en el CPU JFAC-UNPRG.	
Alumnos		Expectativa: Los alumnos deberían sentirse seguros en la calidad del servicio educativo.	15
		Percepción: Los usuarios se sienten seguros en la calidad del servicio educativo.	15
Colaboradores amables		Expectativa: El personal debería tener capacitación en manejo de personas y atención al público.	16
		Percepción: El personal tiene capacitación en manejo de personas y atención al público.	16
Colaboradores bien formados		Expectativa: El personal debería tener el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas.	17
		Percepción: El personal tiene el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas	17
Empatía	Atención individualizada	Expectativa: Debería de haber personal específico para dar información asertiva las condiciones del servicio.	18

	Percepción: Tienen personal específico para dar información asertiva acerca de las condiciones del servicio	18
	Expectativa: El CPU JFAC-UNPRG debería tener horarios adecuados y convenientes.	19
Horario conveniente	Percepción: El CPU JFAC-UNPRG Francisco tiene horarios adecuados y convenientes para el migrante	19
	Expectativa: Debería haber una cantidad adecuada de personal que labora en el CPU JFAC-UNPRG para una atención óptima.	20
Atención personalizada de los colaboradores	Percepción: El número de personas que laboran son suficientes para brindar una atención óptima.	20
	Expectativa: El trabajador debería demostrar interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias.	21
Preocupación por los intereses de los alumnos	Percepción: El personal muestra interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias	21

Comprensión por las necesidades	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería ser comprensivo con las dificultades que se le presente al alumno.	22
	Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG es comprensivo con las dificultades que se le presenta al alumno.	22

Elaboración: Propia

1.5. Hipótesis

Si se elabora un modelo de gestión estratégica pública entonces contribuiría a mejorar la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.

Capítulo II. Métodos y Materiales

2.1 Tipo de Investigación

La investigación abarca criterios en investigación, como son el cualitativo y el cuantitativo, dada la relevancia de trabajar con ambos métodos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) considera que el diseño mixto es considerado un diseño inherente y único, identificándose modelos que señalan el camino a seguir para la elaboración del esquema de los modelos.

Depende del nivel de investigación esta es descriptiva y propositiva, ya que precisa una verdad a partir de Situación Problemática específica en la sociedad y apoyado en un contexto teórico y conceptual consecuente para la construcción de una alternativa que faculte mejorar la situación problemática. Desde el punto de vista de la dialéctica que inicia de la con la fase facto-perceptible, que se plasma en analizar la realidad y luego con el planteamiento teórico cambiar la realidad.

Plano y Creswell (2008, citado por Hernández, Fernández & Baptista 2010) señalan que el proceso de investigación que se ha elegido, es el diseño transformativo secuencial (DITRAS), que permite integrar las conclusiones de la fase cualitativa y cuantitativa; considerando que la teoría y el marco conceptual orienta la investigación, con el eje central de la perspectiva teórica del investigador. Es este modelo que admite tomar un marco de referencia transformativo y uso de métodos cualitativos.

2.2 Método de Investigación

- **Analítico-Sintético:** Estudia los resultados del marco teórico- práctico, producto de deducir los datos empíricos que son parte del estudio, brindando conclusiones para después poder compararlas.
- **Etnográfico:** Se procederá a levantamiento de la información *in situ* de la problemática que es motivo del estudio, lograremos la convergencia de los puntos de vista de los actores involucrados y la del investigador, logrando integrar la investigación.
- **Inductivo-Deductivo:** Se ejecuta con el objetivo de identificar conclusiones, iniciando de circunstancias particulares, hacia conocimientos generales.

2.3 Diseño de Contrastación

El diseño será de tipo no experimental, de corte transversal. Pues reúne datos del objeto de estudio, que para mi trabajo lo conforman los actores comprometidos. Además de ser de corte transversal, dado que se desarrolla el levantamiento de información en un solo acto o momento.

El diseño de investigación comprende cuatro etapas importantes:

1. Etapa Conceptual,
2. Etapa de Recolección y análisis de datos,
3. Etapa de Diagnóstico del problema,
4. Etapa Inferencial: Propuesta y Discusión.

A partir de la caracterización previamente referida presentamos el siguiente diagrama del diseño de investigación:

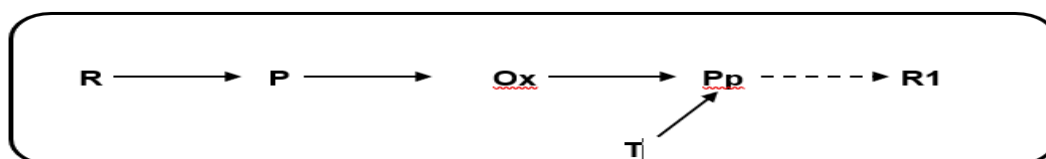


Figura 3. Diseño de la investigación

Elaboración: Propia

Donde:

- R : Situación actual
- P : Población comprometida en el trabajo de investigación.
- Ox : Observación de la situación actual.
- T : Fundamentación teórica concebida.
- Pp : Propuesta del Plan de acción del Modelo de Gestión.
- R1 : Representación de la realidad transformada una vez implementada el modelo planteado.

2.4 Población, Muestra y Muestreo

Población: La población considerada para la presente investigación con respecto a la comunidad del CPU JFAC-UNPRG se encuentra conformada en el año 2019 por 15,849 personas de los cuales 2,247 son alumnos, 38 docentes y 31 administrativos.

Muestra: La muestra considerada, dada la población antes señalada, será igual para el caso de los alumnos se hará uso del muestreo probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple; mientras que en el caso de docentes y alumnos será igual a la población, siendo el muestreo no probabilístico de selección intencional.

Para determinar la muestra se aplicará la metodología del muestreo aleatorio simple y se aplicará la siguiente fórmula para poblaciones finitas, dado que no supera las 100,000 personas en el caso de alumnos, docentes y administrativos.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z: Nivel de Confianza = 1.96, al 95%

ε: es el error que se considera del 5%

p: probabilidad de éxito = 0.5

q : probabilidad de fracaso = 0.5

Aplicando la formula antes descrita para la población de 2,247 alumnos obtenemos una muestra de 328 alumnos.

Muestreo: El tipo de muestreo para la esta investigación es tanto el probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple y el no probabilístico de selección intencional, dado lo estipulado por el investigador con su representatividad y experiencia, encontrándose conformado

Criterios de Selección: El principal criterio de información parte del método estadístico del muestreo probabilístico y el de la accesibilidad de la información con el no probabilístico al observar la representatividad y experiencia.

2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

El acopio de los datos es un trabajo muy importante dentro de la investigación y para lograr se debe elegir procedimientos correctos e instrumentos adecuados y acordes a la realidad por analizar; teniendo que ser el origen de la información directamente de fuentes primarias y secundarias.

Para lo cual se utilizará los siguientes instrumentos:

a. La Encuesta:

Denominado el método del cuestionario, porque la información es levantada desarrollando una lista de interrogantes. El punto principal en este proceso es que la información es previsualizada por un individuo que colabora conscientemente en contestar un listado de preguntas. entre sus bondades que tenemos es la rapidez y el gasto que nos conlleva, es más por su rapidez es más efectivo que usar el método de observar y experimentar. Pero entre los inconvenientes que presenta, tenemos que muchas veces se

encuentran personas que no están dispuestas a colaborar con responder a las preguntas y mucho menos a entregar información al entrevistador.

Siendo aplicada a la muestra identificada de los actores involucrados.

b. Entrevista:

El investigador se contactará con las personas directamente responsables con el objetivo de entender el proceso objeto de la investigación.

El diálogo con la persona a entrevistar tendrá un modelo de tipo no estructurado y se basará en libreto (guion) que incluye contenidos previamente establecidos, con la finalidad de prevenir dispersiones y extravíos en el momento de proceder a la entrevista.

El guion de la conversación (entrevista), el equipo electrónico que grabará la voz y los apuntes, serán los instrumentos que ayudarán a realizar adecuadas entrevistas.

c. La Observación:

En éste método únicamente observamos la conducta de la realidad identificada dentro de la investigación.

d. El Análisis de Documentos:

A través del análisis, revisaremos bibliografías encontradas en físicamente, así como en el internet y de origen de instituciones gubernamentales, así como de analistas expertos en el tema de investigación. Construiremos las conclusiones que nos apoyen en el tema referenciado y con que fortaleceremos nuestros argumentos dentro del análisis de la problemática objeto.

Los instrumentos desarrollados y usados fueron validados, sometiéndolos a un peritaje y evaluación y que se entregó a un grupo de tres (03) experimentados profesionales con reconocida trayectoria profesional (metodólogo y especialista en temas relacionados al objeto de estudio) de la universidad.

Para la fiabilidad de los instrumentos, estos se cotejarán con el Alfa de Cronbach.

2.6. Procesamiento y Análisis de Datos

Procesamiento de datos: Usaremos el estudio de los datos a partir de la estadística descriptiva usando:

- Cuadros.
- Gráficos.
- Diagramas.
- Matrices
- Esquemas.

Para proceder al análisis de la información, haremos uso del software Microsoft Excel, que es una hoja de cálculo, así como de Microsoft Word que es un editor de texto; también usaremos el programa de especialización SPSS en la propuesta de las encuestas y procesamiento de la información en la obtención de resultados.

Capítulo III. Resultados

3.1. Principales factores limitantes en la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.

En lo que corresponde al CPU JFAC-UNPRG fue creado el 31 de enero de 1992, siendo Rector el Mat. Rafael Castañeda Castañeda, mediante Resolución N° 096-92-R. Centro de producción de la Universidad, nace con el objetivo de convertirse en la revelación de la modernidad universitaria en la zona norte del país, encaminada a educar a los siguientes estudiantes de la UNPRG, que enfrentarán de forma exitosa el paso de la vida universitaria, brindando una alternativa de muy alto nivel académico y cuenta además con una infraestructura moderna y de primer nivel que consta de veintidós cómodas aulas en sus cinco pisos, localizado en el centro empresarial de la ciudad de Chiclayo.

Sin embargo, la principal problemática que enfrenta ante el inadecuado modelo de gestión estratégica que ha ocasionado la caída exponencial de la demanda por parte de los estudiantes, conllevando a la caída de sus recursos generados y que se encontrarían asociados a la problemática que enfrenta la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

De ahí que en el periodo 2016-2019 ha caído en promedio el 21% la demanda de alumnos, llegando a los 2247 alumnos en el año 2019.

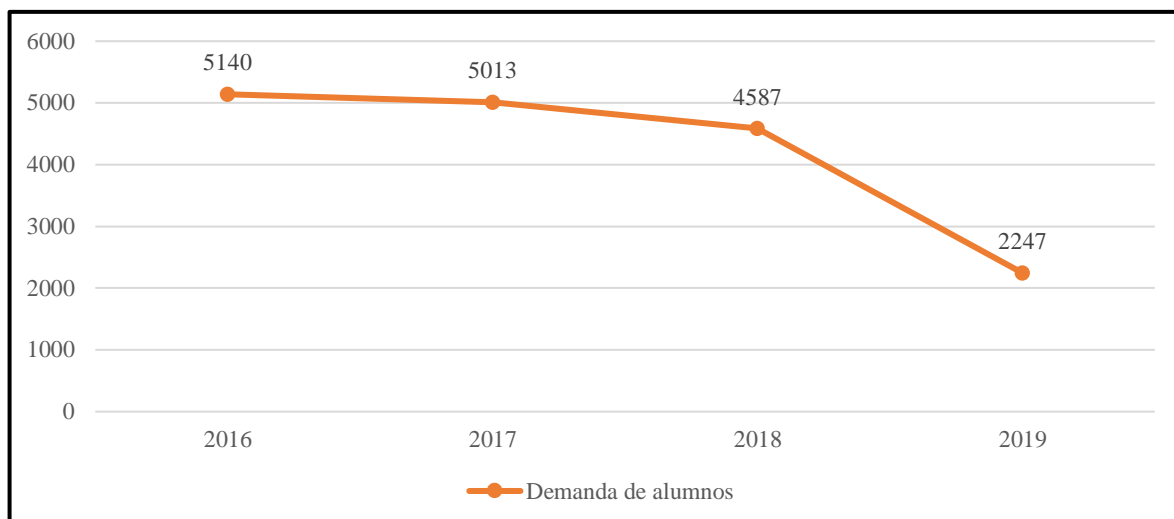


Figura 2. Demanda de alumnos en el periodo 2016-2019

Fuente: Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

En lo que corresponde a los ingresos generados por el CPU JFAC-UNPRG ha venido disminuyendo en los cuatro últimos años, tras la caída de la demanda de alumnos por el servicio brindado, con una caída promedio del 24%, creciendo sus ingresos en el periodo 2017-2018 a una tasa del 9%.

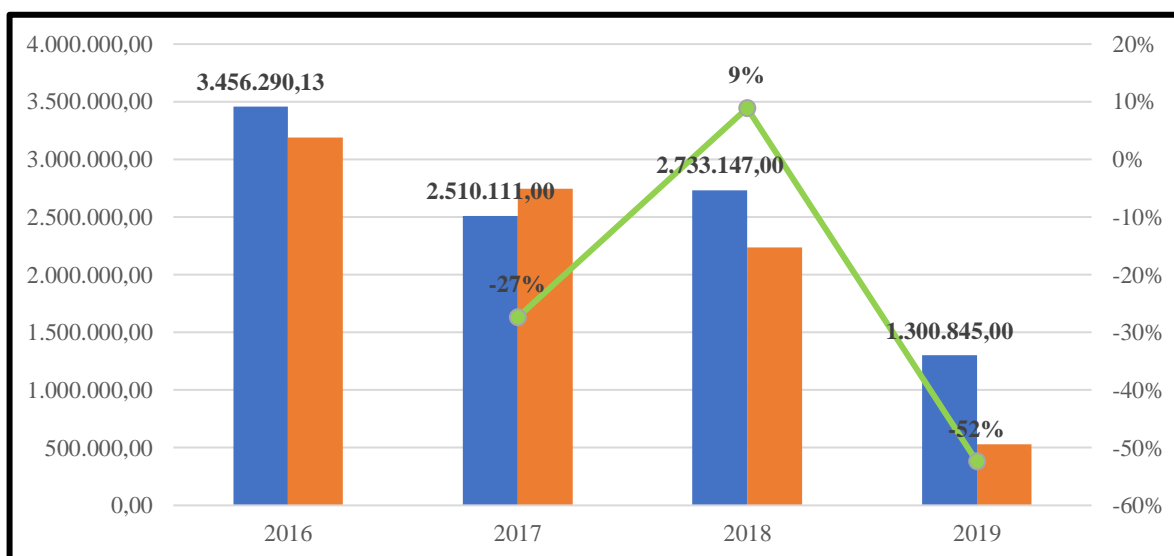


Figura 3. Ingresos y Egresos en el periodo 2016-2019

Fuente: Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Reflejando de esta forma los efectos de la inadecuada gestión estratégica del centro de producción, sin un modelo a seguir o constructo que permita contribuir en la generación de recursos propios a la universidad y los diferentes factores críticos que enfrentan.

En el actual contexto de la Modernización de la Gestión Pública es importante comprender la cadena de valor del servicio educativo que brinda el CPU JFAC-UNPRG, considerando que a nivel del Ministerio de Economía y Finanzas se viene impulsando la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados, a través de los programas presupuestales. De ahí que el enfoque de cadena de valor o de resultados identifica el proceso de producción del servicio de educación superior que se brinda.

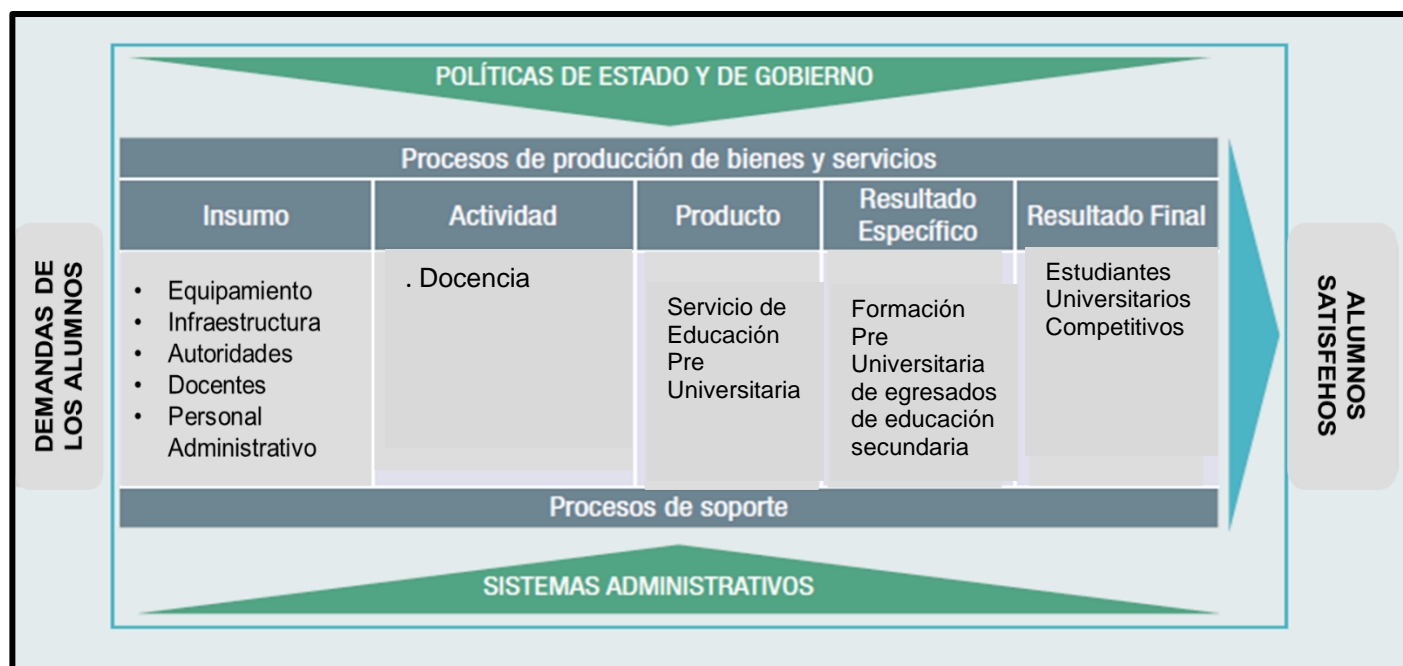


Figura 4. Cadena de Valor del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG

Fuente: Elaboración Propia

Bajo el enfoque de cadena de valor, el proceso de producción del servicio de educación superior se detalla a continuación:

- Los insumos comprenden tanto infraestructura, equipamiento, autoridades, docentes y personal administrativo.

- Las actividades son la docencia, investigación (ciencia, tecnología e innovación tecnológica)
- El producto considerado es el servicio del CPU JFAC-UNPRG de calidad.
- El resultado específico es la formación de egresados de educación secundaria para su ingreso.
- El resultado final son estudiantes universitarios competitivos.

Teniendo como procesos de soporte los sistemas administrativos como Presupuesto, Logística, Recursos humanos, entre otros que son los que apoyan transversalmente a los procesos operativos.

Haciendo uso de la herramienta cualitativa del Taller de Involucrados señalada según Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°062-2017-CEPLAN/PCD que considera a nivel institucional necesaria el conocimiento de la realidad para comprender los problemas, demandas y prioridades de la comunidad universitaria, se obtuvo como resultado 57 problemas con la participación de 87 personas entre alumnos, docentes y administrativos.

Dentro de los principales problemas identificados en el Taller de Involucrados que se han clasificado en 3 componentes, los cuales son:

a. Componente Infraestructura

- Inadecuada e insuficiente infraestructura académica para el proceso de enseñanza-aprendizaje, administrativa y complementaria con vulnerabilidad a riesgos de desastres.
- Inadecuado e insuficiente equipamiento y mobiliario para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y complementarias.
- Servicios higiénicos deficientes

b. Formación Académica Integral

- Limitadas competencias de los docentes.

- Inadecuada y deficiente implementación tecnológica y uso de las TIC.
- Falta de un modelo educativo específico.
- Falta de implementación bibliográfico.
- Falta de evaluación docente.
- Falta de rigidez en los horarios de los docentes.

c. Gestión Institucional

- Inadecuada Gestión Institucional.
- Deficiente gestión organizacional de los actores involucrados.
- Relación autoridades, docentes y administrativos deficiente.
- Politización de la gestión del CPU JFAC-UNPRG
- Falta de capacidad de gestión y liderazgo participativo en los actores involucrados (autoridades, alumnos, docentes y administrativos) en favor del desarrollo institucional.
- Falta de normatividad en la dirección de procesos.
- Deficiente atención del personal administrativo.

Bajo el enfoque de cadena de valor, el proceso de producción del servicio de educación superior se observa que tiene diversas dificultades en los procesos operativos que conlleva al problema de **Alumnos inadecuadamente atendidos en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.**

Para el análisis del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG se utilizó la espina de Ishikawa para comprender las causas de las deficiencias en el servicio educativo.

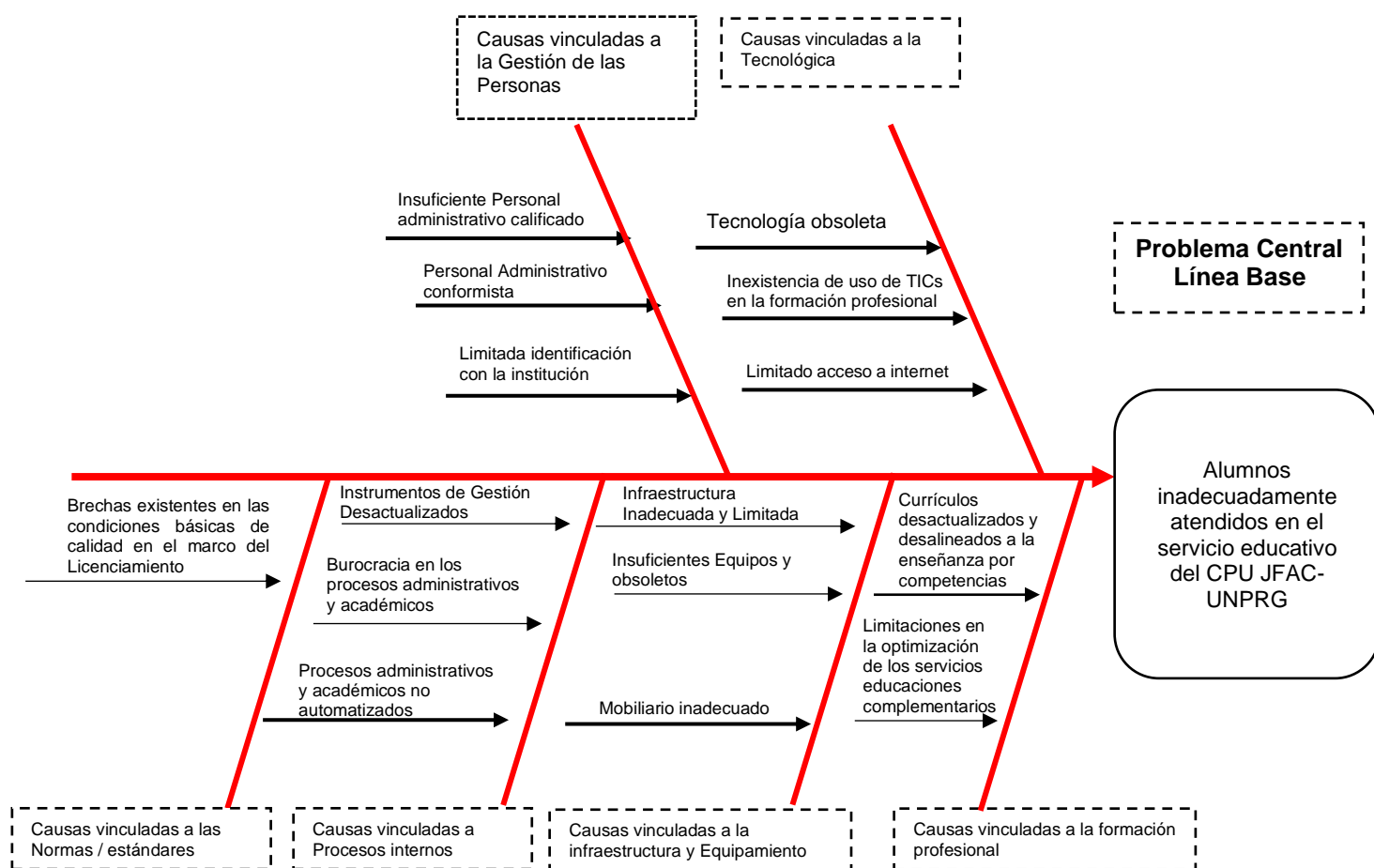


Figura 5. Espina de Ishikawa del problema del servicio de educación superior universitaria

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente utilizando el modelo del Lienzo Canvas del diagnóstico realizado se construye la situación actual del servicio educativo brindado por el CPU JFAC-UNPRG

ACTORES Y REDES	ACTIVIDADES Y PROCESOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR PÚBLICO	RELACION CON EL USUARIO	RESULTADOS EN EL USUARIO
Relación inadecuada con los estudiantes. Descoordinación entre los órganos de gobierno. Limitada relación con los docentes y administrativos. Limitada relación con los siguientes actores involucrados: <ul style="list-style-type: none">• UNPRG• Proveedores• Sociedad Civil	Docencia	Alumnos inadecuadamente atendidos en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG	Proceso de enseñanza-aprendizaje sin un modelo educativo específico Limitado infraestructura educativa. Limitado equipamiento y mobiliario para la formación profesional. Currículos desactualizados y desalineados a la enseñanza por competencias. Limitado uso de TIC's en la formación profesional. Limitaciones en las capacidades de los docentes. Instrumentos de gestión desactualizados. Demoras en trámites administrativos y académicos al estudiante.	Alumnos insatisfechos con el servicio educativo de preparación pre universitaria brindado desarticulado de las exigencias de las universidades a nivel nacional
	RECURSOS CLAVES		CANALES DEL SERVICIO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
	Infraestructura Inadecuada y limitada Insuficientes y obsoleto equipamiento Mobiliario Inadecuado Currículos desactualizados Acervo bibliográfico desactualizado Instrumentos de Gestión desactualizados Procesos de soporte burocráticos Deficiente Personal Administrativo Calificado Deficiente cultura organizacional		Proceso de enseñanza-aprendizaje obsoleta Atención al estudiante deficiente y limitada. Acceso a Base de Datos de Bibliotecas Virtuales limitada .Acceso a tecnología limitada	Al año 2021 el CPU JFAC-UNPRG ser la institución líder en la preparación pre universitaria para exámenes de admisión a nivel nacional
GESTION DE GASTOS			GESTION DE INGRESOS	
Decrecimiento de la ejecución presupuestal por procesos administrativos y académicos burocráticos y sin soporte tecnológico. Ejecución del gasto sin soporte del Sistema logístico de la UNPRG bajo el enfoque de gestión por procesos y resultados Deficiente eficiencia y eficacia en la ejecución del gasto			Ineficiencia del gasto que no permite garantizar la calidad del servicio educativo Tasa decreciente de los recursos directamente recaudados por no considerar un enfoque empresarial que permita mayores recursos económicos para la funcionalidad y sostenibilidad de la universidad	

Figura 6. Modelo del Lienzo CANVAS de diagnóstico del servicio educativo brindado por el CPU JFAC-UNPRG

Fuente: Elaboración Propia

El principal proceso de soporte del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo se encuentra en la ejecución del presupuesto público asignado a la universidad. De ahí que la oficina de la Dirección General de Administración cumple la función de supervisar por la correcta disposición y de manera ordenada, adecuada y oportuna de los recursos directamente recaudados y de los recursos asignados por el estado, de acuerdo a las normativas vigentes. De ahí que la oficina de logística es el eje primordial junto a la oficina de sistemas contables y tesorería para la eficiencia y eficacia de los procesos de adquisiciones y contrataciones. Si bien la normatividad vigente del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado ha normado los procesos de contrataciones, el principal problema que aqueja por estar inmerso en un sistema administrativo universitario burocrático, lo que ocasiona el retraso en ejecutar los procesos y tiene por resultado la ejecución tardía del presupuesto y por ende el malestar de la comunidad universitaria

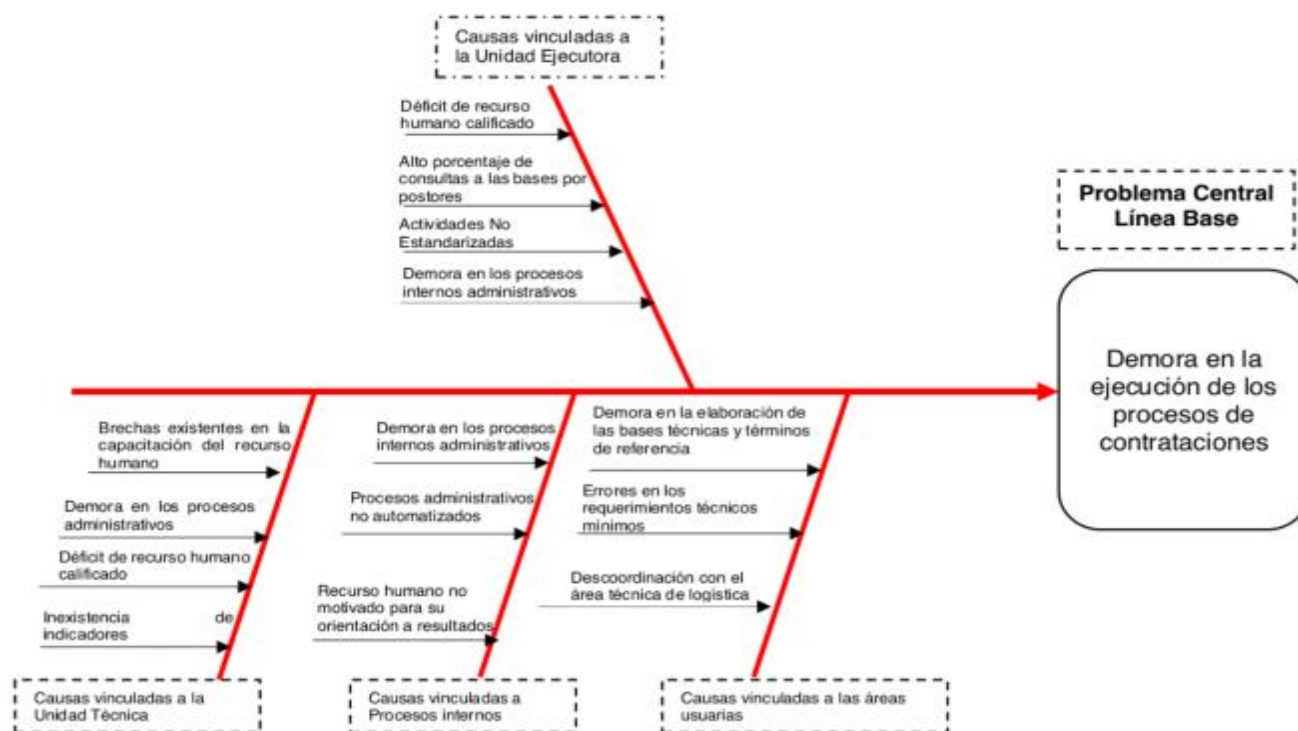


Figura 8. Espina de Ishikawa del problema del servicio logístico en la UNPRG

Fuente: Elaboración Propia

ACTORES Y REDES	ACTIVIDADES Y PROCESOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR PÚBLICO	RELACION CON EL USUARIO	RESULTADOS EN EL USUARIO
<p>Relación inadecuada con los estudiantes. Descoordinación con las áreas usuarias Limitada relación con los docentes Limitada relación con los siguientes actores involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Áreas Usuarias• Órganos de Gobierno• Administrativos	<p>Elaboración de Expedientes de contrataciones Elaboración de Contratos Evaluación técnica y económica Otorgamiento y consentimiento de la Buena Pro Convocatoria del Proceso Monitoreo del Proceso</p>	<p>Alumnos de la UNPRG con inadecuadas condiciones para el desarrollo del servicio de educación superior universitaria</p>	<p>Retraso en ejecutar los procesos de contrataciones. Déficit de recurso humano calificado en áreas claves de ejecución del gasto Demora en los procesos administrativos internos de contrataciones. Descoordinación de las áreas usuarias con la oficina de Logística Recursos humanos no motivados para su orientación a resultados Inexistencia de indicadores</p>	<p>Alumnos insatisfechos con las condiciones para el desarrollo del servicio de educación superior brindado por la UNPRG</p>
	RECURSOS CLAVES		CANALES DEL SERVICIO	INDICADORES DE DESEMPEÑO
	<p>Infraestructura Inadecuada y limitada</p> <p>Insuficientes y obsoleto Mobiliario</p> <p>Procesos de soporte burocráticos</p> <p>Deficiente Personal Calificado</p> <p>Deficiente cultura organizacional</p> <p>Recursos humanos no motivados para su orientación a resultados</p> <p>Déficit de capacitaciones para el recurso humano clave.</p>		<p>Proceso de enseñanza-aprendizaje obsoleta Atención al estudiante deficiente y limitada. Acceso a Base de Datos de Bibliotecas Virtuales limitada . Acceso a tecnología limitada</p>	<p>Al año 2020 la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo cumplirá con los indicadores básicos de calidad para la obtención del Licenciamiento Institucional Al año 2021 el 50% de las carreras profesionales se encontrarán acreditadas.</p>
GESTION DE GASTOS			GESTION DE INGRESOS	
<p>Decrecimiento de la ejecución presupuestal por procesos administrativos burocráticos y sin soporte tecnológico. Ejecución del gasto sin soporte del Sistema logístico de la UNPRG bajo el enfoque de gestión por procesos y resultados</p>			<p>Ineficiencia del gasto que no permite garantizar la calidad del servicio educativo de educación superior Tasa decreciente de los recursos directamente recaudados por no considerar un enfoque empresarial que permita mayores recursos económicos para la funcionalidad y sostenibilidad de la universidad No obtención de mayores públicos o privados vía cooperación internacional por la deficiente ejecución del gasto.</p>	

Figura 7. Modelo de Lienzo CANVAS de diagnóstico del servicio logístico en la UNPRG

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Procesos críticos (cuellos de botella) que se generan en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG

Actualmente la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de acuerdo con la Ley Universitaria N°30220, las indicaciones para formular el ROF de las universidades estatales se basan en la R.M. N°588-2019-MINEDU, los D.U. N°038-2019. Decreto de Urgencia que estableció normas sobre los ingresos correspondientes a los recursos humanos del sector público y los Decreto de Urgencia N°014-2019. Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2020, en donde puede constituir Centros Prácticas y Extensión Universitaria para brindar servicios relacionados con la actividad académica, la investigación y la responsabilidad social.

Según la ley 30220, La Universidad fomenta Centros de Producción, que son organismos empresariales en las que interviene la universidad y el sector privado, bajo un régimen mixto, con la responsabilidad de reportar y fomentar la elaboración de bienes y/o servicios y con el único propósito de generar dinero que servirá para completar el presupuesto otorgado por el gobierno, en el propósito de generar valor a las actividades de la institución universitaria para brindar el servicio relacionado con la actividad académica, cuya organización se muestra a continuación:

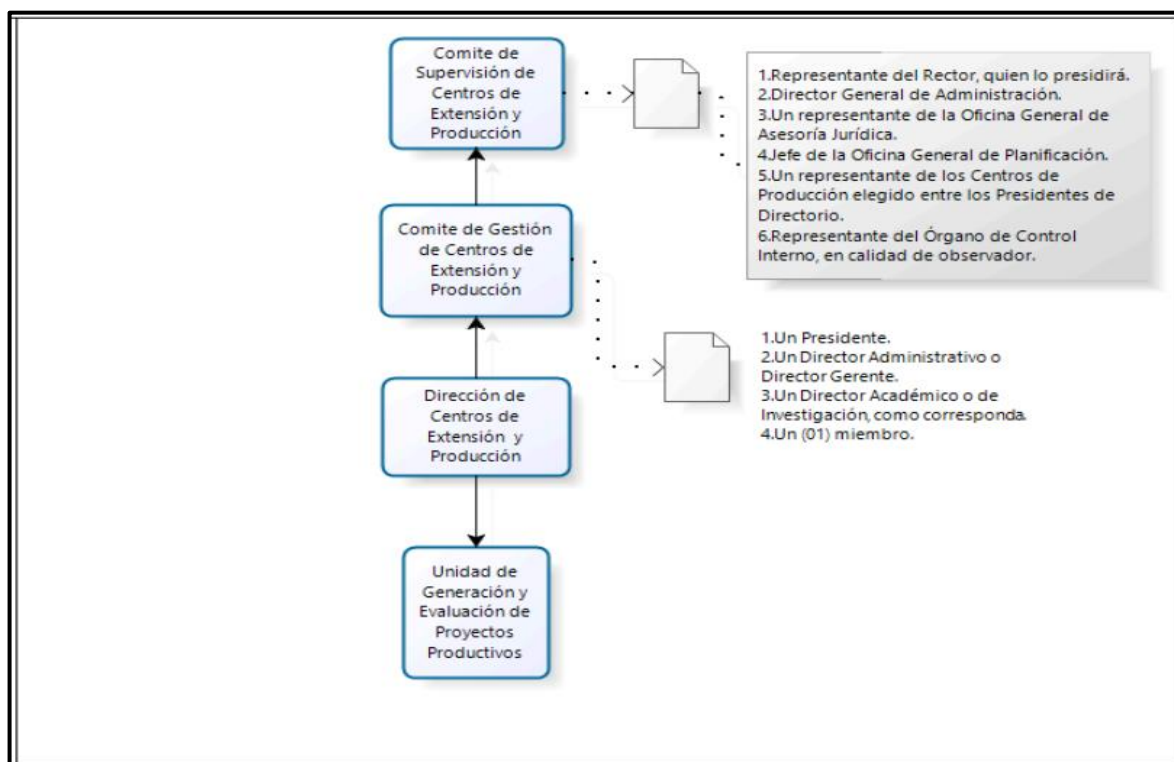


Figura 8. Organización de los Centros de Extensión y Producción

Fuente: Elaboración Propia

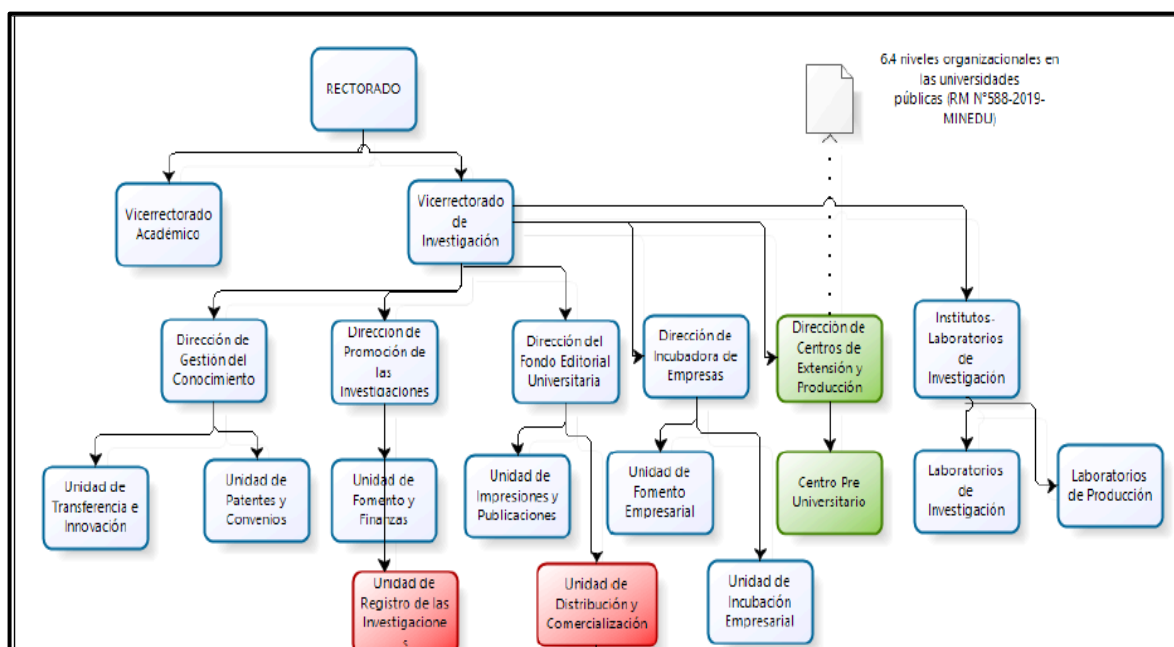


Figura 9. Organización Propuesta del CPU JFAC-UNPRG

Fuente: Elaboración Propia

N° de orden	Denominación del procedimiento	Requisitos	Inicio del trámite	Aprobación del trámite	Instancia que resuelve el recurso impugnativo	Termino del proceso
01	Inscripción y matrícula al CPU JFAC-UNPRG (ciclo ordinario y extraordinario)	<p>Los postulantes a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por la modalidad de Ciclo Pre Universitario ingresarán por orden de méritos en función a la cantidad de vacantes dispuestas por acuerdo del CU-UNPRG. Los requisitos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Documento Nacional de Identidad y copia simple ampliada. Certificado original de estudios. Otros que determine el Reglamento propio. 	CPU JFAC-UNPRG	CPU JFAC-UNPRG	Vicerrectorado académico	CPU JFAC-UNPRG
02	Consolidación del Perfil del Ingresante	<p>CPU-UNPRG brinda un servicio educativo que garantiza al postulante cumplir con el perfil de ingresante a la carrera que elija y en dos modalidades de preparación dirigido a estudiantes de quinto de secundaria.</p> <ol style="list-style-type: none"> Modalidad Ciclo Ordinario, con una duración de cuatro (04) meses. Modalidad Ciclo Extraordinario, con una duración de dos (02) meses. <p>Los requisitos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Recibo de pago por ciclo ordinario. Recibo de pago por ciclo extraordinario. 	CPU JFAC-UNPRG	CPU JFAC-UNPRG	Vicerrectorado académico	CPU JFAC-UNPRG

Tabla 3. Matriz del Procedimiento Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, actualmente el CPU JFAC-UNPRG no cuenta con procedimientos administrativos actualizados, por lo cual en la investigación se han desarrollado y se ha logrado esquematizar en la siguiente matriz:

Los procedimientos administrativos del CPU JFAC-UNPRG deben ser ágiles para garantizar que todos los usuarios tengan acceso al mismo.

3.2. Principales indicadores de medición de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.

Posterior a los datos recolectados con la herramienta de la encuesta utilizando como base el modelo SERVQUAL se obtuvo los principales indicadores de medición de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG, permitiéndonos comparar descriptivamente los resultados obtenidos de alumnos, docentes y administrativos involucrados en brindar el mencionado servicio.

Para la obtención el índice general de la calidad del servicio, se calculó el promedio para expectativas y percepciones por cada dimensión, obteniendo como resultado que en el caso de la expectativas los resultados fueron altos, teniendo un promedio en docentes de 4.89, en lo que corresponde a alumnos es 4.35 y administrativos es de 3.71; que se traduce en las altas expectativas de los alumnos, docentes y administrativos del servicio educativo brindado en el CPU JFAC-UNPRG, considerando una escala de 1 al 5 en la escala de Likert para definir su nivel de importancia. Así mismo la dimensión aspectos tangibles es la que presenta el promedio más alto con 4.27 en el caso de los docentes, dando mayor importancia a la mencionada dimensión. Mientras que en el caso de los alumnos la dimensión empatía es la que presenta el promedio más alto con 4.39; mientras que en el caso de administrativos la dimensión seguridad es la que presenta el promedio más alto con 3.92. Traduciéndose el índice general de expectativas en valor porcentual en el caso de los docentes el 85% presenta altas expectativas del servicio, mientras en el caso de alumnos el 87% y en el caso de administrativos el 74% presenta las mencionadas expectativas.

Tabla 4. Índice General de Expectativas de Docentes

		E_Tangibilidad	E_Fiabilidad	E_CapacidaddeRespuesta	E_Seguridad	E_Empatía	Índice General de Expectativas
N	Válidos	38	38	38	38	38	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		4.27	4.13	4.26	4.32	4.26	4.25
Desv. típ.		0.57	0.45	0.49	0.54	0.45	0.50
Mínimo		3.00	2.60	2.75	2.00	3.00	
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 5. Índice General de Expectativas de Alumnos**

		E_Tangibilidad	E_Fiabilidad	E_CapacidaddeRespuesta	E_Seguridad	E_Empatía	Índice General de Expectativas
N	Válidos	328	328	328	328	328	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		4.35	4.29	4.37	4.35	4.39	4.35
Desv. típ.		0.44	0.41	0.41	0.36	0.36	0.40
Mínimo		2.75	2.40	3.00	3.00	3.40	
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 6. Índice General de Expectativas de Administrativos**

		E_Tangibilidad	E_Fiabilidad	E_CapacidaddeRespuesta	E_Seguridad	E_Empatía	Índice General de Expectativas
N	Válidos	31	31	31	31	31	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.42	3.68	3.80	3.92	3.73	3.71
Desv. típ.		1.15	1.00	1.08	1.03	0.95	1.04
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	4.60	

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta al índice general de percepción se obtuvo un valor en el caso de docentes de 3.31 el cual se traduce en un 66.14% del rango del porcentaje de satisfacción (0-100) en la escala de Likert, teniendo la dimensión aspectos tangibles una percepción de 3.34 mayor que las demás dimensiones y la dimensión con el promedio más bajo corresponde a la capacidad de respuesta, donde el docente percibe como el principal punto crítico para brindar un servicio de calidad; en el caso de alumnos se obtuvo un valor de 3.33 el cual se traduce en un 67% de satisfacción, teniendo la dimensión seguridad una percepción de 3.61 mayor que las demás dimensiones y la dimensión con el promedio más bajo corresponde a los aspectos tangibles, donde el alumno percibe como el principal punto crítico y en el caso de administrativos se obtuvo un valor de 3.63 el cual se traduce en un 73% de satisfacción, teniendo la dimensión seguridad una percepción de 3.81 mayor que las demás dimensiones y la dimensión con el promedio más bajo corresponde a los aspectos tangibles, donde el administrativo percibe como el principal punto crítico.

Tabla 7. Índice General de Percepción de Docentes

		Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Índice General de Percepción
N	Válidos	38	38	38	38	38	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.34	3.30	3.23	3.33	3.33	3.31
Desv. típ.		0.93	0.88	0.96	1.04	1.01	0.96
Mínimo		1.25	1.20	1.50	1.00	1.20	
Máximo		4.75	4.40	4.50	4.50	5.00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Índice General de Percepción de Alumnos

		Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Índice General de Percepción
N	Válidos	328	328	328	328	328	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.00	3.09	3.38	3.61	3.57	3.33
Desv. típ.		0.94	0.79	0.79	1.18	0.79	0.90
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.25	1.00	
Máximo		4.75	5.00	4.75	13.00	5.00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Índice General de Percepción de Administrativos

		Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Índice General de Percepción
N	Válidos	31	31	31	31	31	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.47	3.66	3.63	3.81	3.58	3.63
Desv. típ.		0.93	0.80	0.78	0.85	0.74	0.82
Mínimo		1.50	1.60	1.50	1.50	1.40	
Máximo		5.00	4.60	4.50	5.00	4.40	

Fuente: Elaboración Propia

Es importante también señalar la desviación estándar observada en las percepciones de los docentes (0.96) tiene una dispersión más amplia que la desviación estándar de las expectativas (0.50), pues las percepciones tienen menor coincidencia y mayor discordancia que las expectativas. Al igual que los alumnos la desviación estándar observada en las percepciones de los alumnos (0.90) tiene una dispersión más amplia que la desviación estándar de las expectativas (0.40); mientras que en el caso de administrativos la desviación estándar observada en las percepciones de los administrativos (0.82) tiene una dispersión menos amplia que la desviación estándar de las expectativas (1.04) pues las percepciones tienen mayor coincidencia y menor discordancia que las expectativas.

Con referencia al cálculo del índice general de la calidad del servicio, el cual resultado de la diferencia entre las percepciones menos las expectativas, observamos que la mayor

diferencia se observa en los alumnos (-1.02), seguido de docentes (-0.94) y administrativos (-0.08); lo que se traduce en que las expectativas son mayores que las percepciones, y la percepción de los docentes, alumnos y administrativos está por debajo de sus expectativas, recibiendo menos de los que esperan de acuerdo a la metodología SERVQUAL; de ahí la importancia de elevar la calidad del servicio.

Tabla 10. Índice General de Calidad del Servicio de Docentes

	Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativa	4.27	4.13	4.26	4.32	4.26
Percepción	3.34	3.30	3.23	3.33	3.33
Promedio General	-0.93	-0.83	-1.03	-0.99	-0.93
ICS	-0.94				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Índice General de Calidad del Servicio de Alumnos

	Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativa	4.35	4.29	4.37	4.35	4.39
Percepción	3.00	3.09	3.38	3.61	3.57
Promedio General	-1.36	-1.21	-0.99	-0.74	-0.82
ICS	-1.02				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Índice General de Calidad del Servicio de Administrativos

	Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativa	3.42	3.68	3.80	3.92	3.73
Percepción	3.47	3.66	3.63	3.81	3.58
Promedio General	0.05	-0.01	-0.17	-0.11	-0.15
ICS	-0.08				

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la dimensión de elementos tangibles, considerada una de las dimensiones elementales para evaluar la calidad del servicio por los aspectos físicos que se puede apreciar, siendo vital la presencia del personal y espacios óptimos y agradables, se observa que el mayor nivel insatisfacción en los docentes lo refleja en cuanto a los equipos que se utilizan (P1) con el 57.89%, mientras que en el caso de los alumnos el mayor nivel de insatisfacción lo refleja los equipos e instalaciones de apariencia moderna (P1) con el 74.09% y en el caso de los administrativos también refleja en los equipos e instalaciones de apariencia moderna (P1) con el mayor nivel de insatisfacción con el 51.61%; sin embargo en el caso de docente el 65.79% se encuentran satisfechos con los elementos como las tarjetas de llenado y formularios, que son visibles y de fácil lectura (P4) al igual que en el caso de alumnos (46.95%); mientras que en el caso de administrativos se encuentran satisfechos con las instalaciones físicas del CPU JFAC-UNPRG (P2) con el 67.74%.

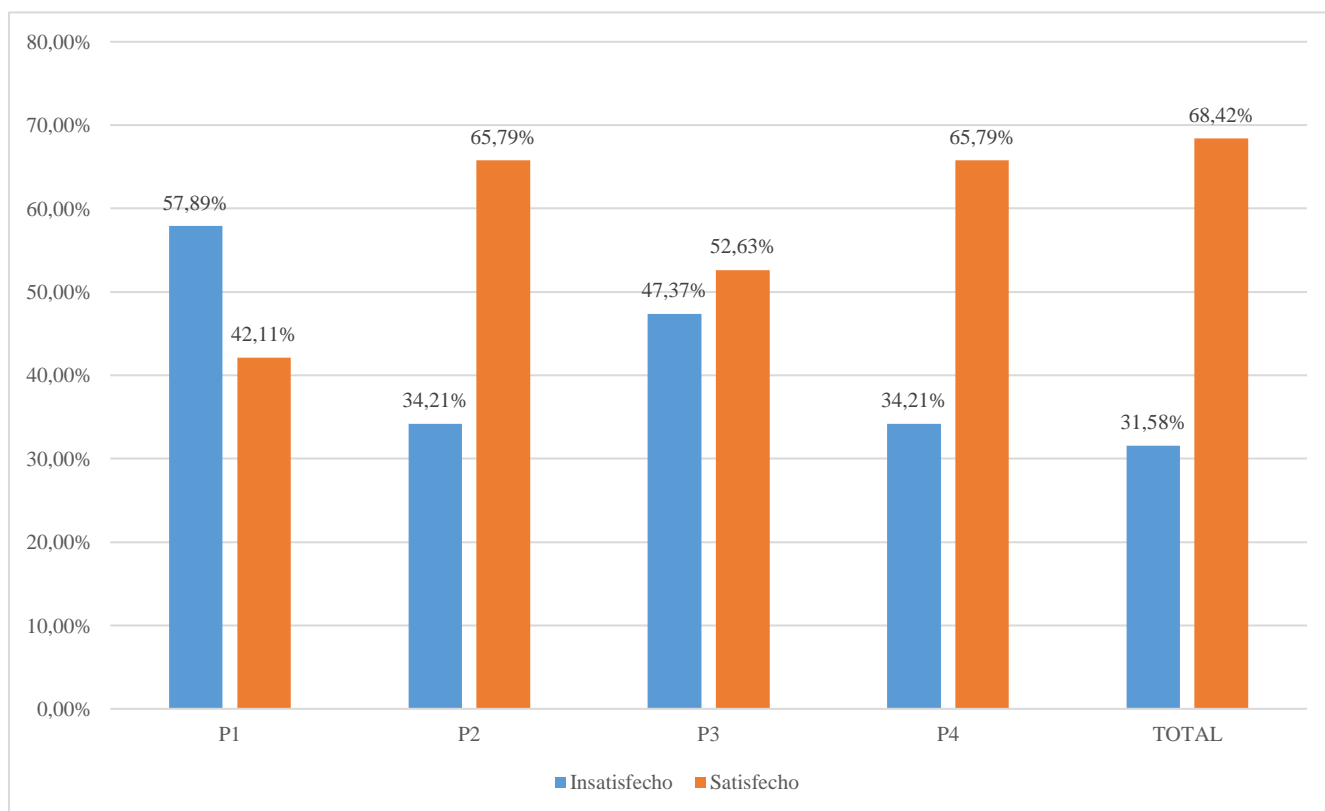


Figura 12. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en docentes

Fuente: Elaboración Propia

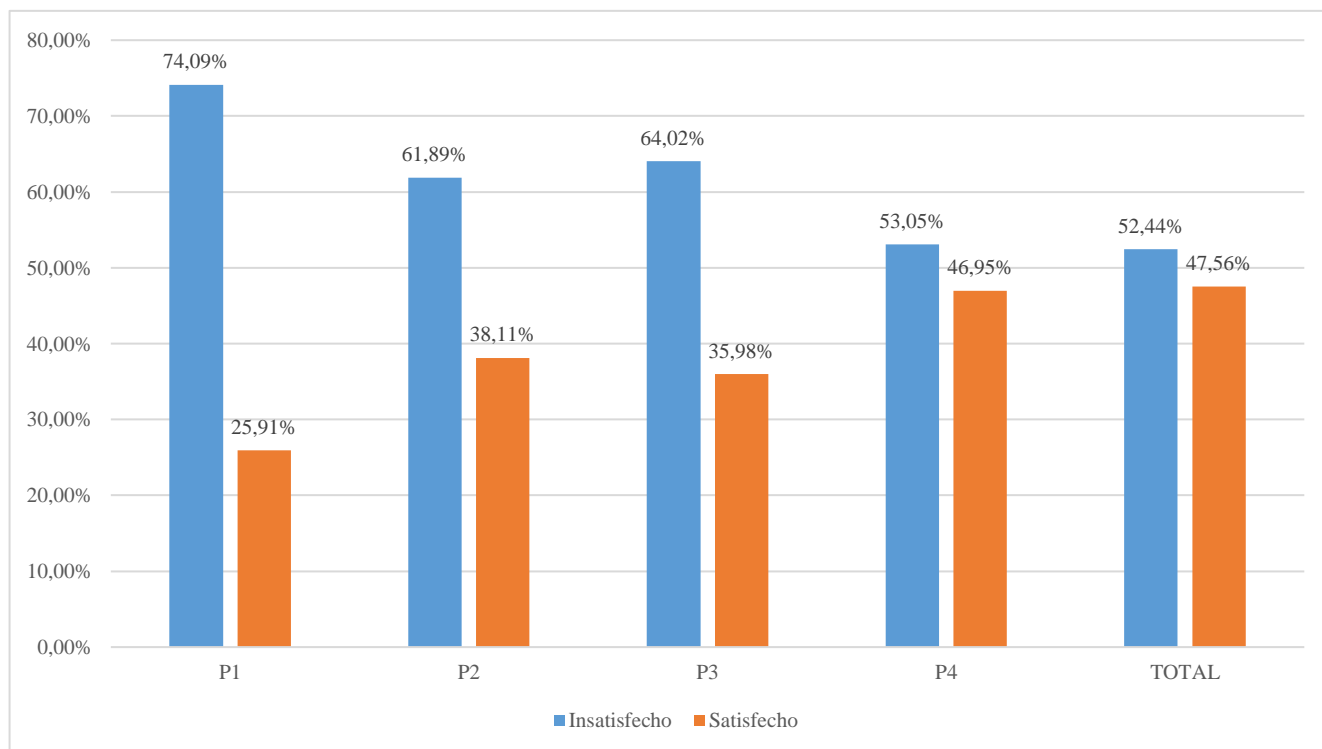


Figura 13. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

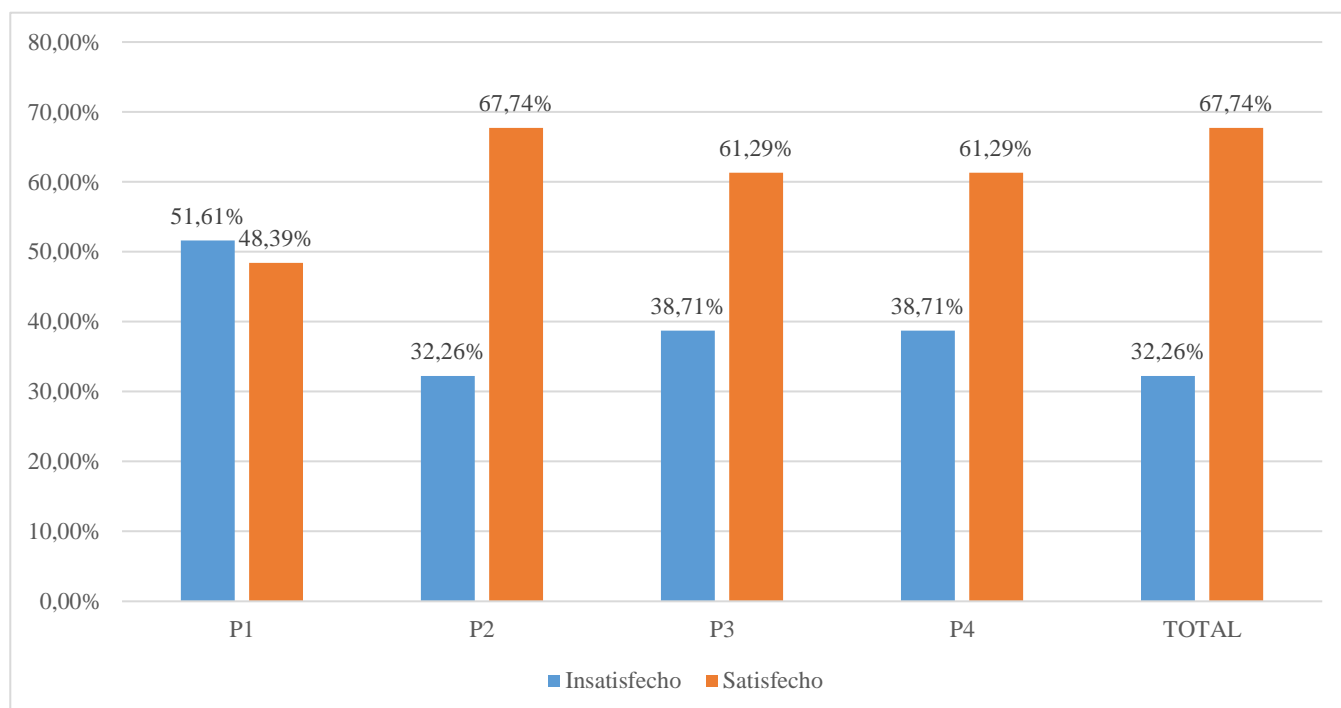


Figura 104. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Elementos Tangibles en administrativos

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la dimensión de fiabilidad es imprescindible la calidad del servicio cumpliendo las normas, reglamentos y el personal actué de manera eficiente y eficaz, se observa que el mayor nivel insatisfacción en los docentes lo refleja en cuanto al compromiso del personal para satisfacer (P6) con el 57.89%, mientras que en el caso de los alumnos el mayor nivel de insatisfacción lo refleja el tiempo que demora en atender (P9) con el 70.43% al igual que en el caso de los administrativos que refleja el mayor nivel de insatisfacción con el 38.71%; sin embargo en el caso de docente el 60.53% se encuentran satisfechos con el servicio que brinda acorde a la normatividad vigente, así como el tiempo utilizado de atención (P5 y P9); en el caso de alumnos (39.63%) señala que se encuentra satisfecho con el interés que toman el personal en resolver los problemas; mientras que en el caso de administrativos se encuentran satisfechos con el servicio desde que arriba a las instalaciones del CPU JFAC-UNPRG (P7) con el 70.97%.

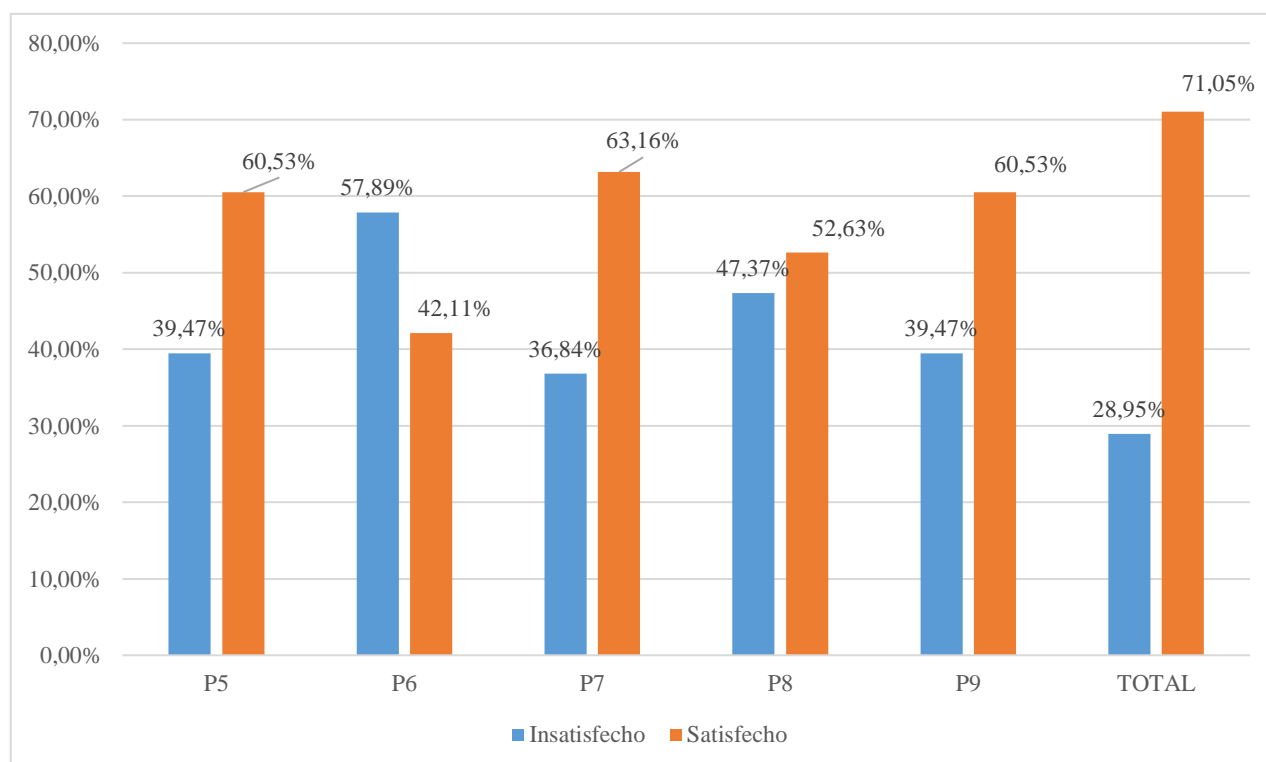


Figura 115. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en docentes

Fuente: Elaboración Propia

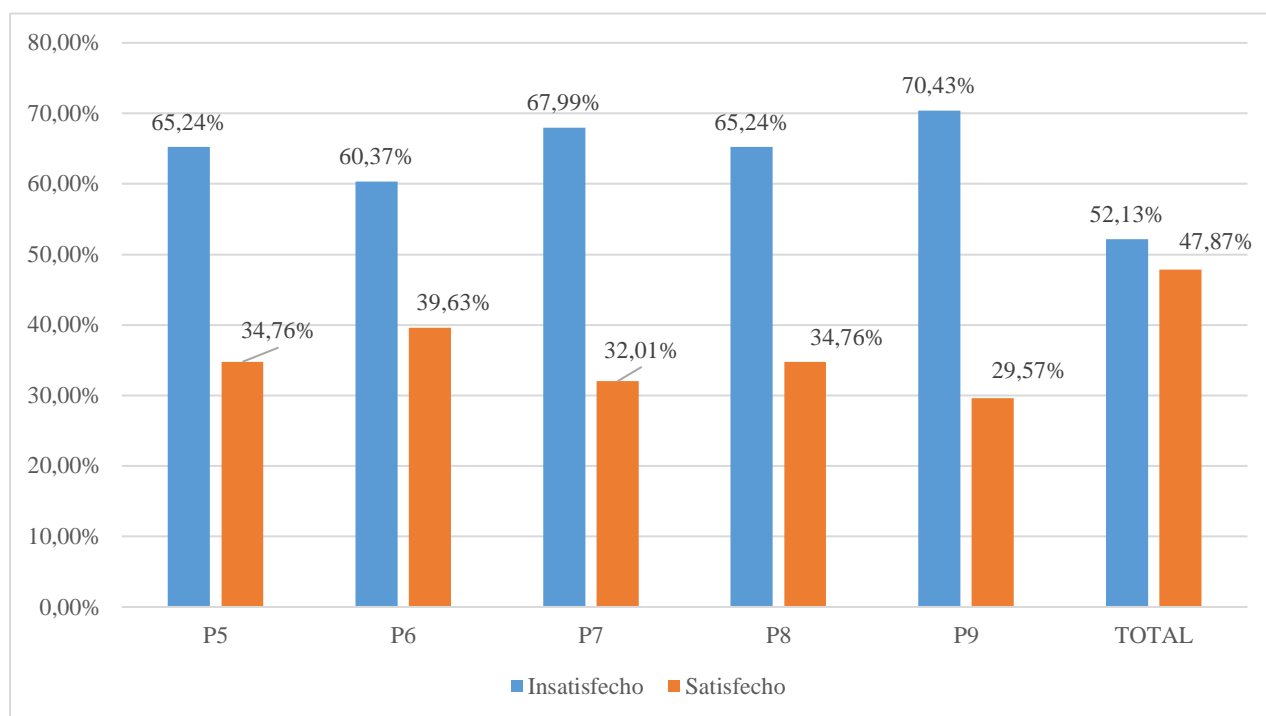


Figura 16. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

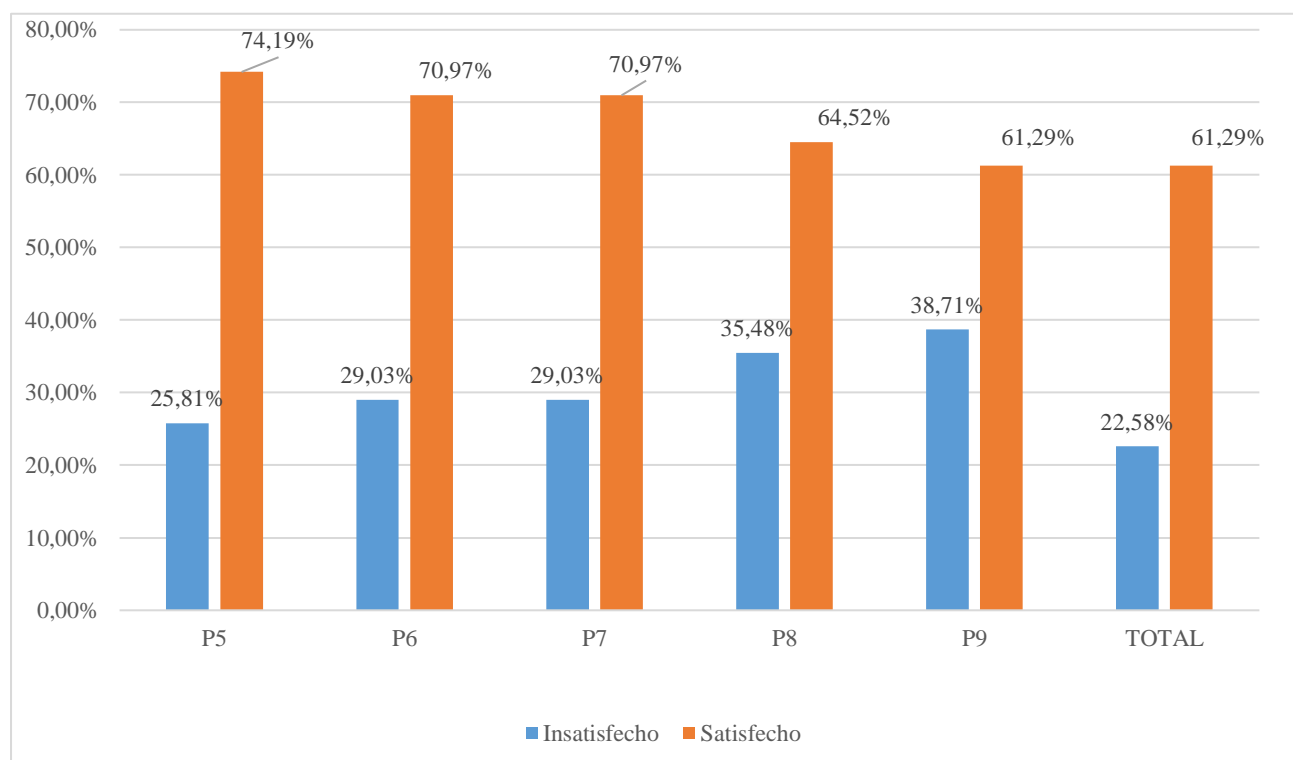


Figura 17. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Fiabilidad en administrativos

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la dimensión de capacidad de respuesta, se observa que el mayor nivel insatisfacción en los docentes lo refleja en cuanto al conocimiento sólidos para lograr una adecuada comunicación (P6) con el 55.26%, al igual que en el caso de los alumnos el mayor nivel de insatisfacción lo refleja en el conocimiento con el 48.78%; mientras que en el caso de los administrativos señalan que la rapidez en brindar el servicio que refleja el mayor nivel de insatisfacción con el 38.71%; sin embargo en el caso de docente el 57.89% se encuentran satisfechos con la rapidez con el que se brinda el servicio; en el caso de alumnos (54.88%) señala que se encuentra satisfecho con el desempeño del personal para resolver problemas; mientras que en el caso de administrativos se encuentran satisfechos con el conocimiento del personal para una adecuada comunicación (P10) con el 67.74%.

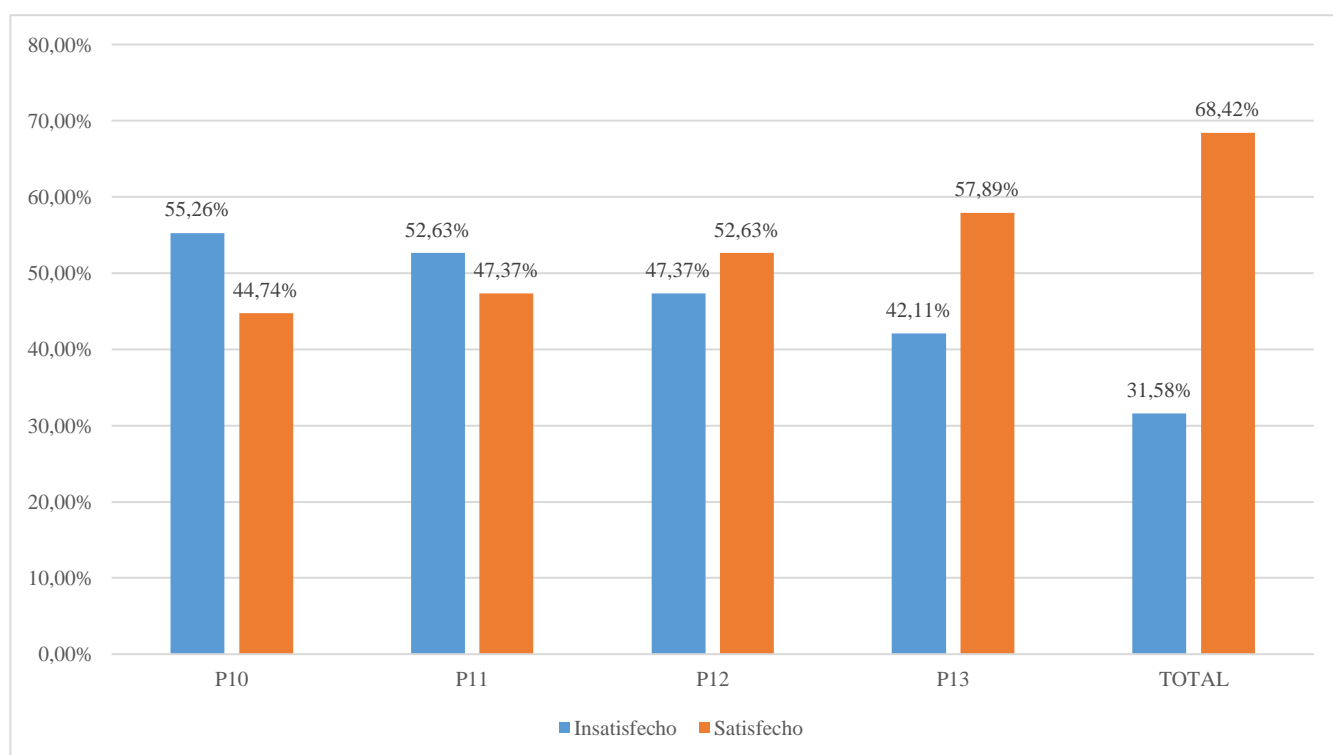


Figura 128. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en docentes

Fuente: Elaboración Propia

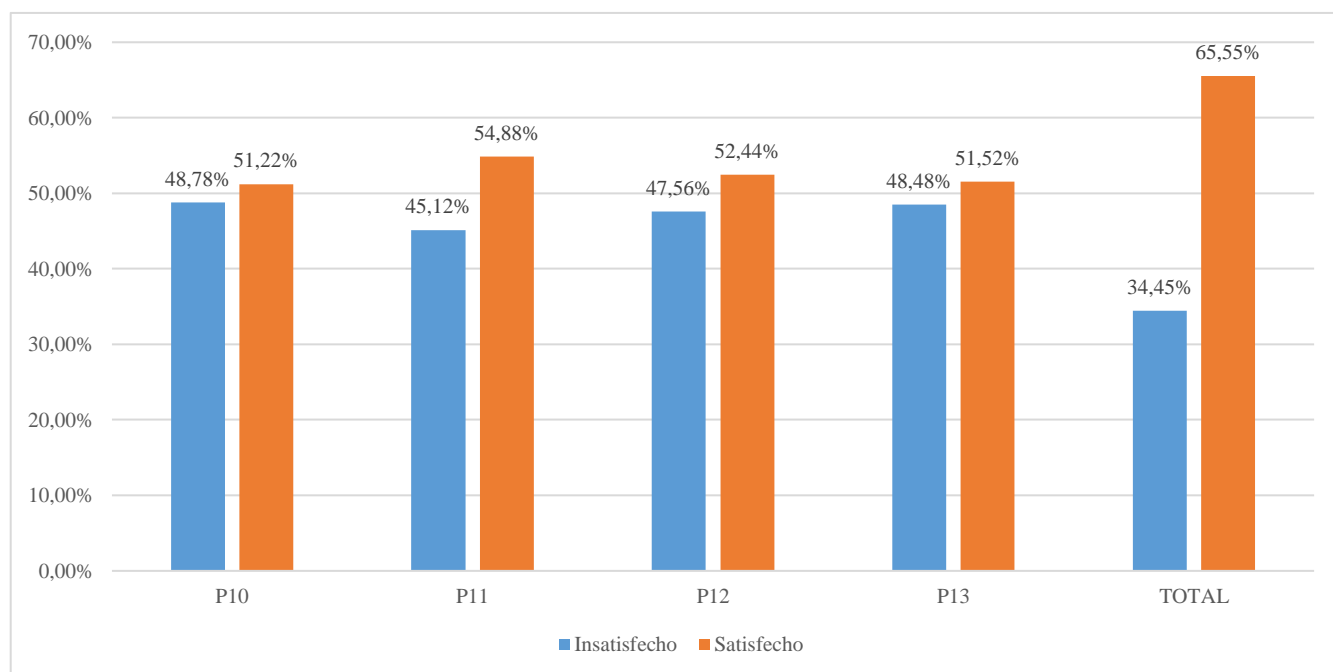


Figura 19. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

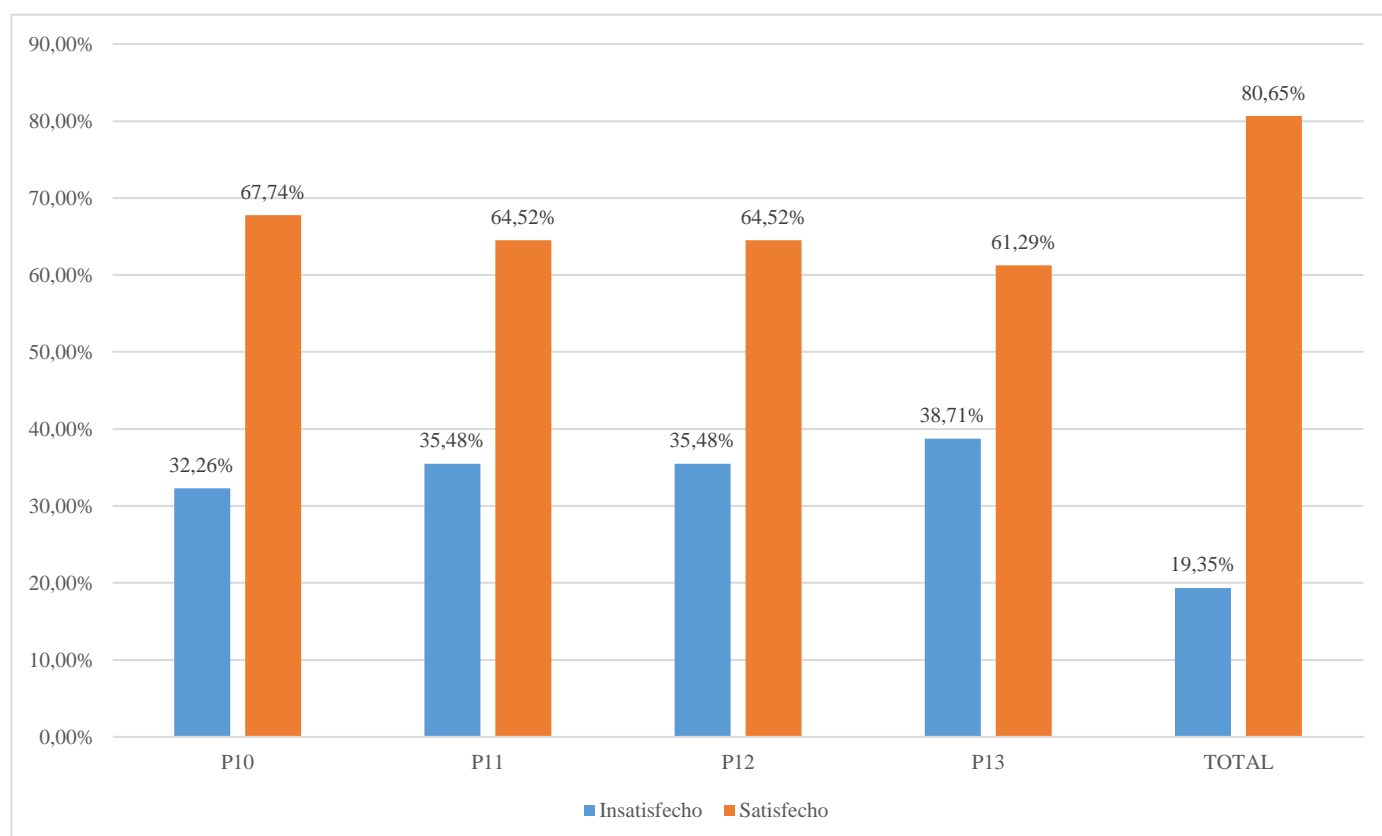


Figura 13. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Capacidad de Respuesta en administrativos

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la dimensión de seguridad, se observa que el mayor nivel insatisfacción en los docentes lo refleja en la integridad de los trabajadores del CPU JFAC-UNPRG (P14) con el 50%, al igual que en el caso de los alumnos el mayor nivel de insatisfacción lo refleja la integridad de las personas con el 48.78%; mientras que en el caso de los administrativos señalan que la misma insatisfacción con el 32.26%; sin embargo en el caso de docente el 64.86% se encuentran satisfechos con la seguridad de los alumnos con respecto a la calidad del servicio al igual que en el caso de alumnos (60.37%); mientras que en el caso de administrativos se encuentran satisfechos con el conocimiento del personal para resolver dudas (P17) con el 77.42%.

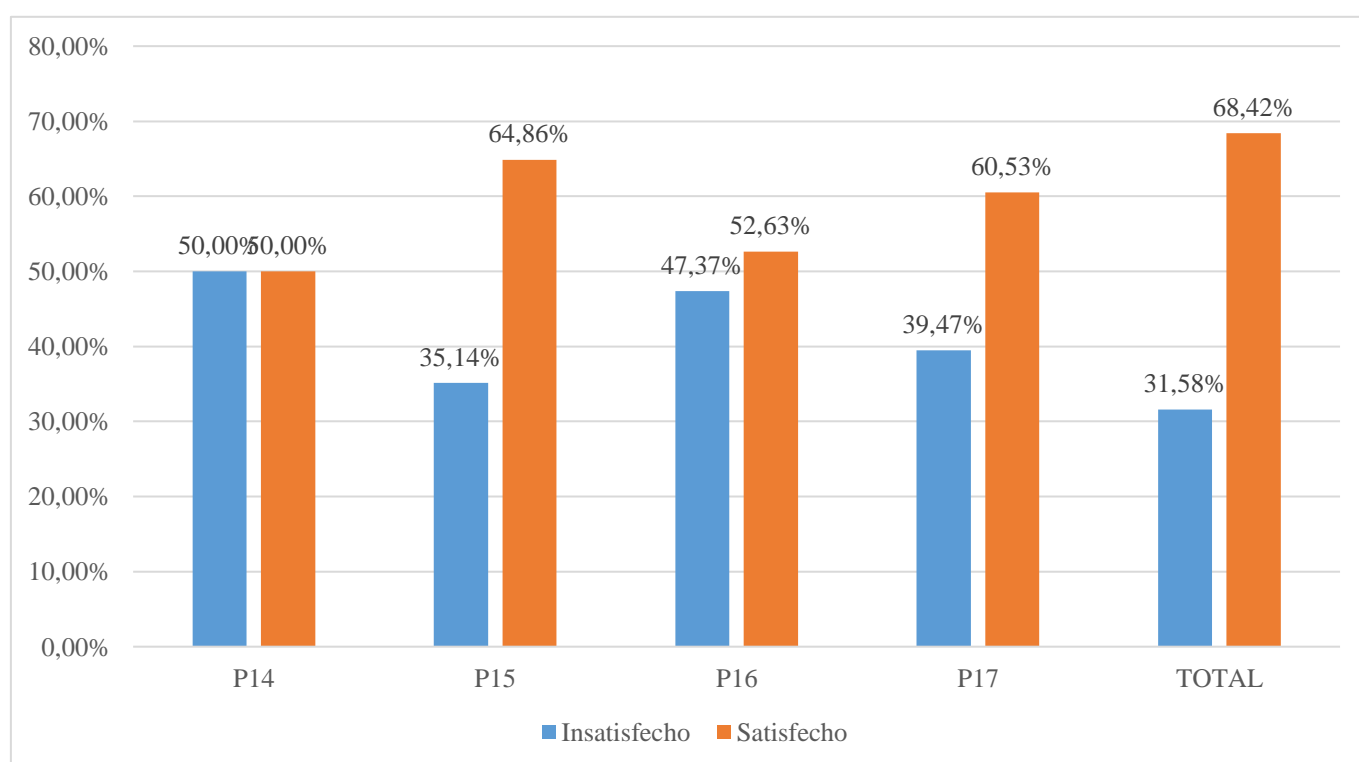


Figura 21. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en docentes

Fuente: Elaboración Propia

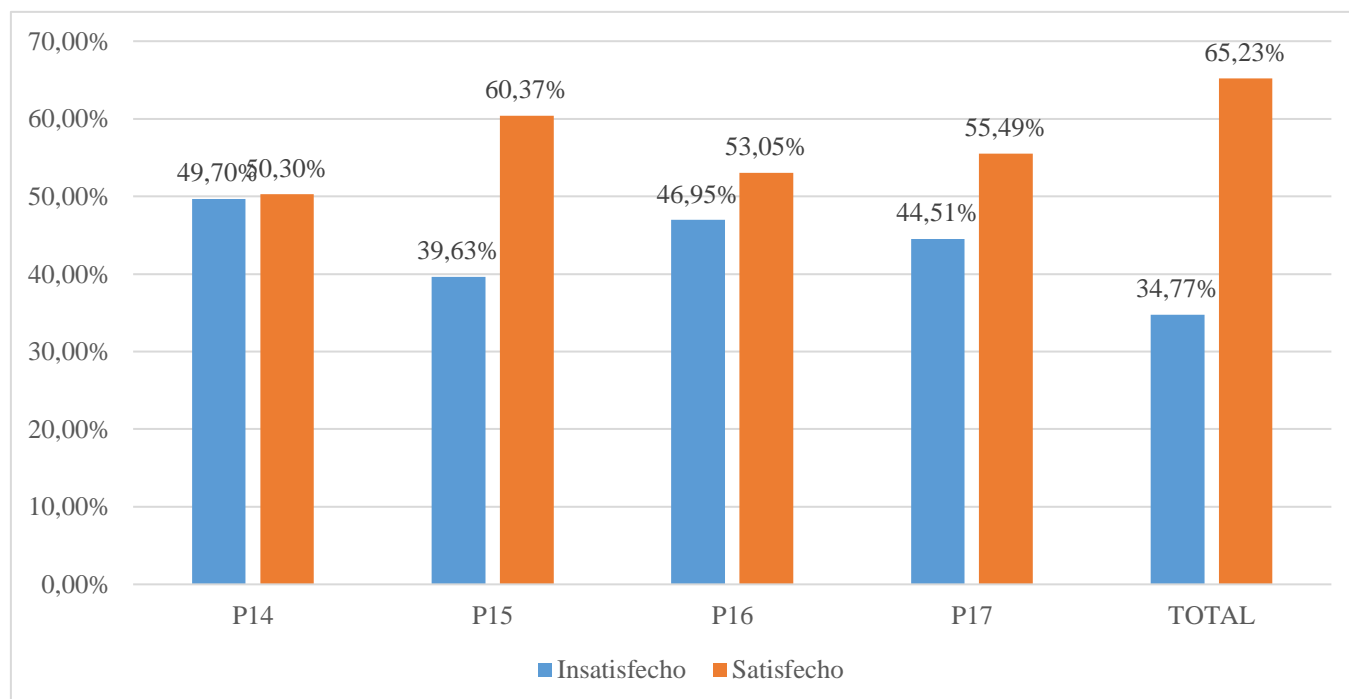


Figura 22. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

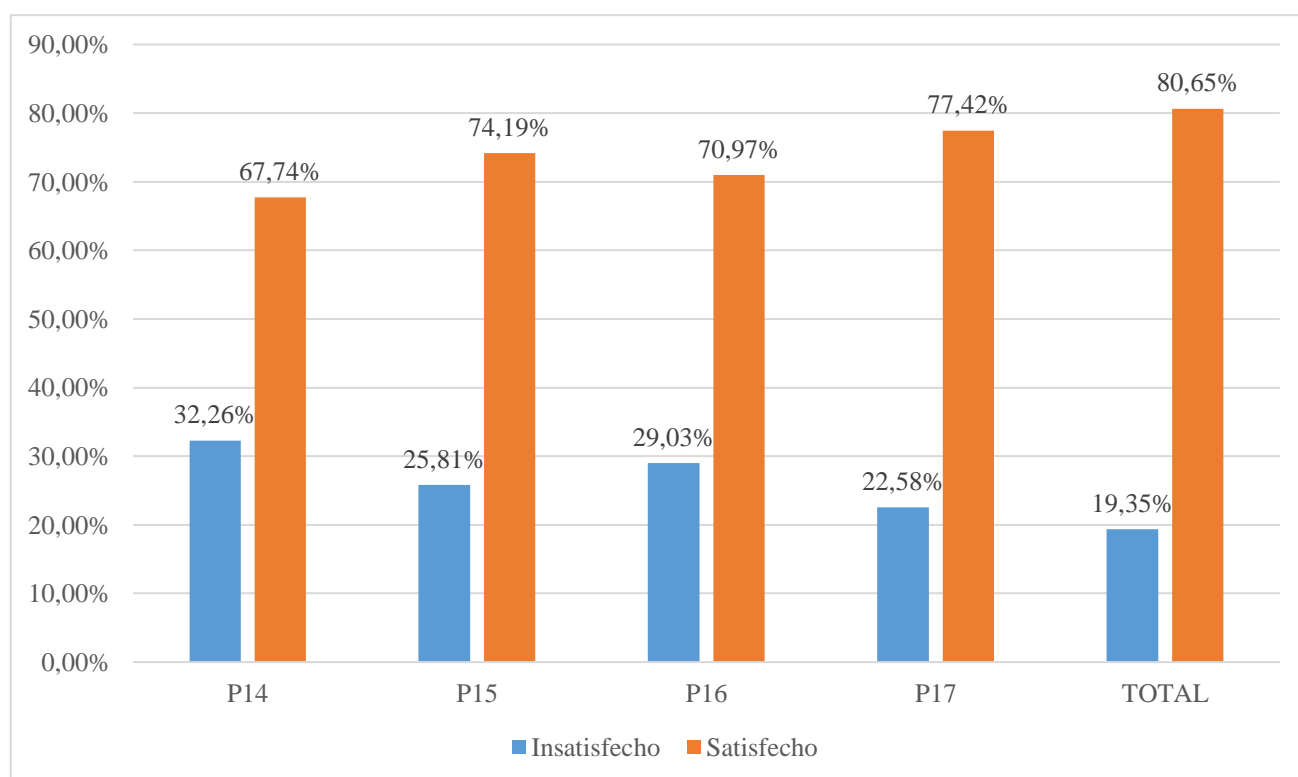


Figura 143. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Seguridad en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la dimensión de empatía, se observa que el mayor nivel insatisfacción en los docentes lo refleja en la cantidad de personal para la atención óptima y la labor del personal fuera del horario del servicio (P20 y P21) con el 50%; en el caso de los alumnos el mayor nivel de insatisfacción lo refleja los horarios adecuados y convenientes con el 64.63%; mientras que en el caso de los administrativos señalan que la mayor insatisfacción lo refleja la comprensión del personal con las dificultades del alumno con el 77.42%; sin embargo en el caso de docente el 65.79% se encuentran satisfechos con la información puntual que se brinda acerca del servicio; en el caso de alumnos (64,63%) se encuentran satisfechos con los horarios adecuados y convenientes; mientras que en el caso de administrativos se encuentran satisfechos con la comprensión del personal para resolver dificultades (P22) con el 77.42%.

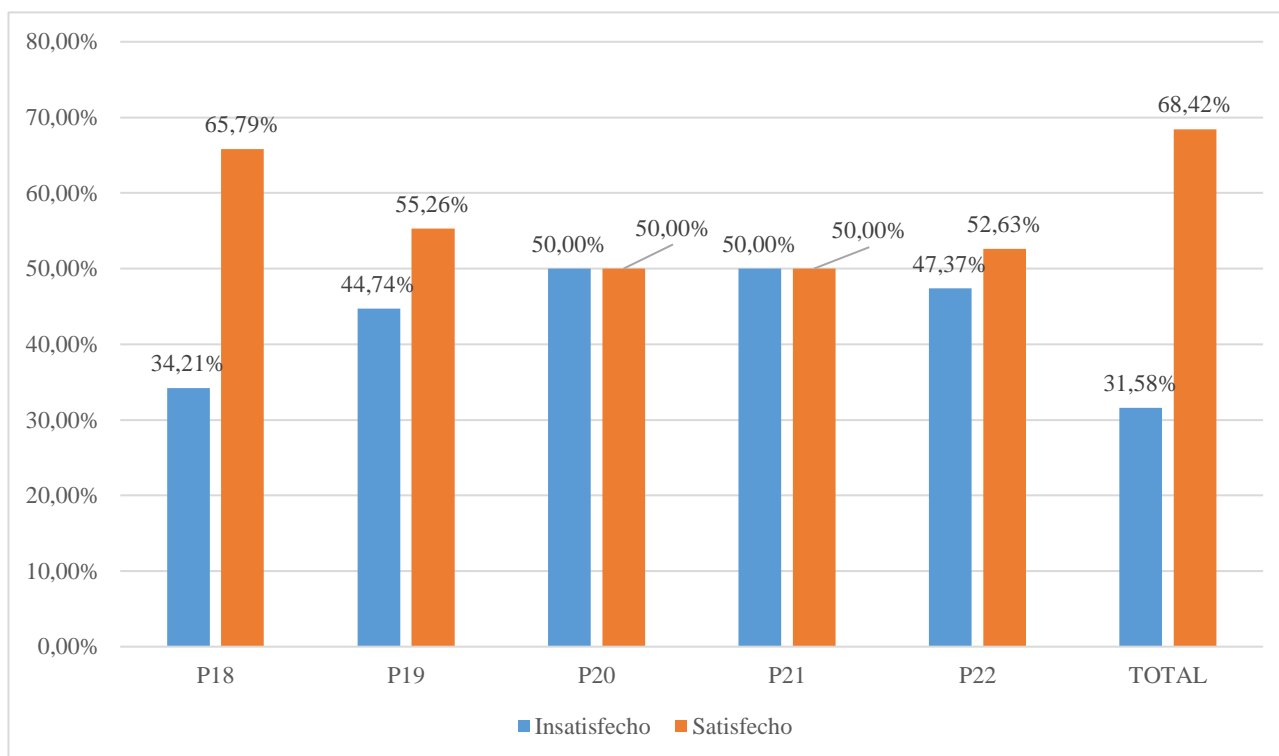


Figura 2415. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en docentes

Fuente: Elaboración Propia

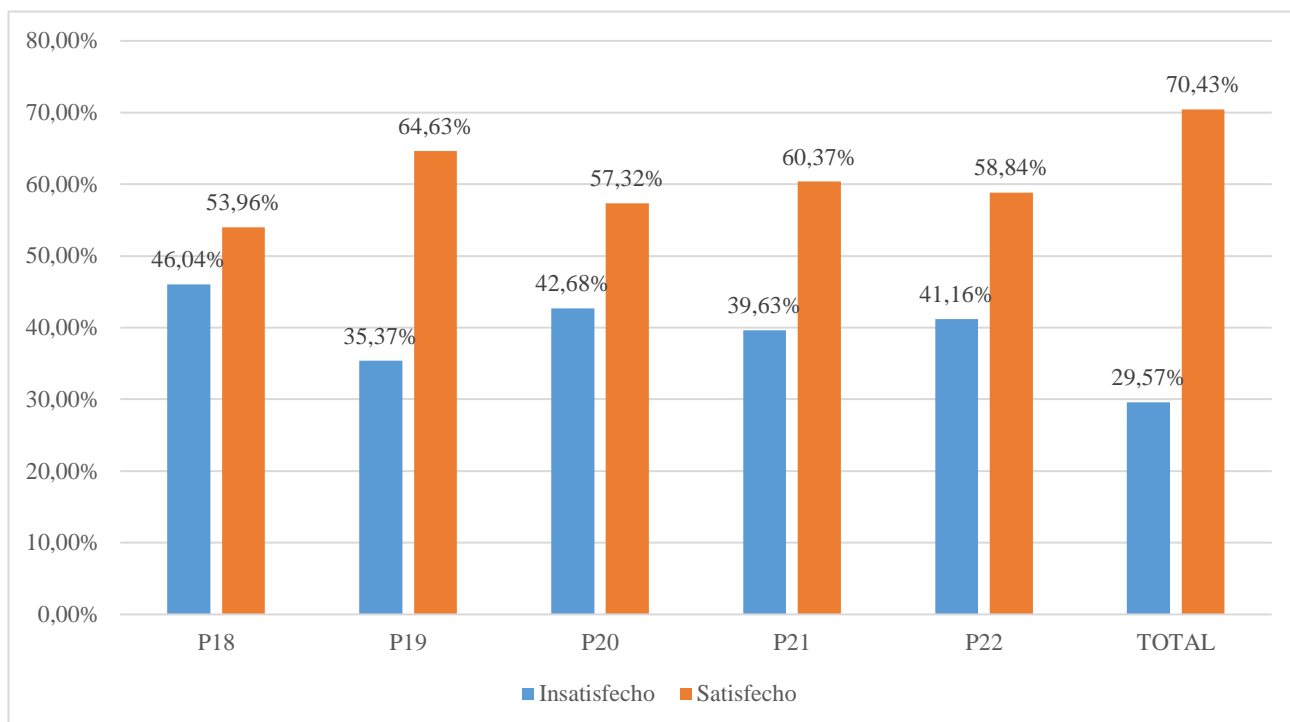


Figura 25. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

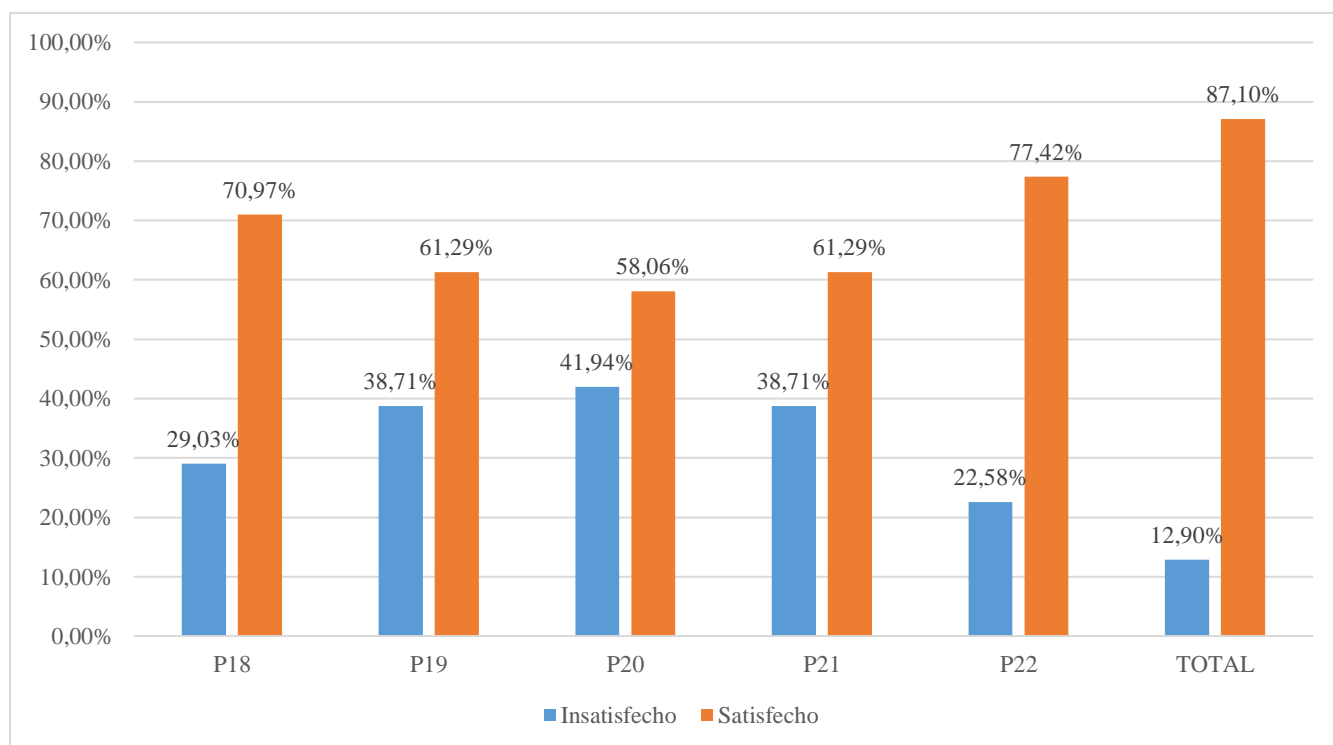


Figura 26. Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción según la dimensión de Empatía en administrativos

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma en el análisis de la percepción acerca de la satisfacción del servicio educativo que brinda el CPU JFAC-UNPRG, la dimensión que presenta mayor insatisfacción en el caso de docentes es la de capacidad de respuesta (31.58%), seguridad (31.58%) y empatía (31.58%); siendo la dimensión de capacidad de respuesta la que presenta la mayor satisfacción es la de la fiabilidad (71.05%).

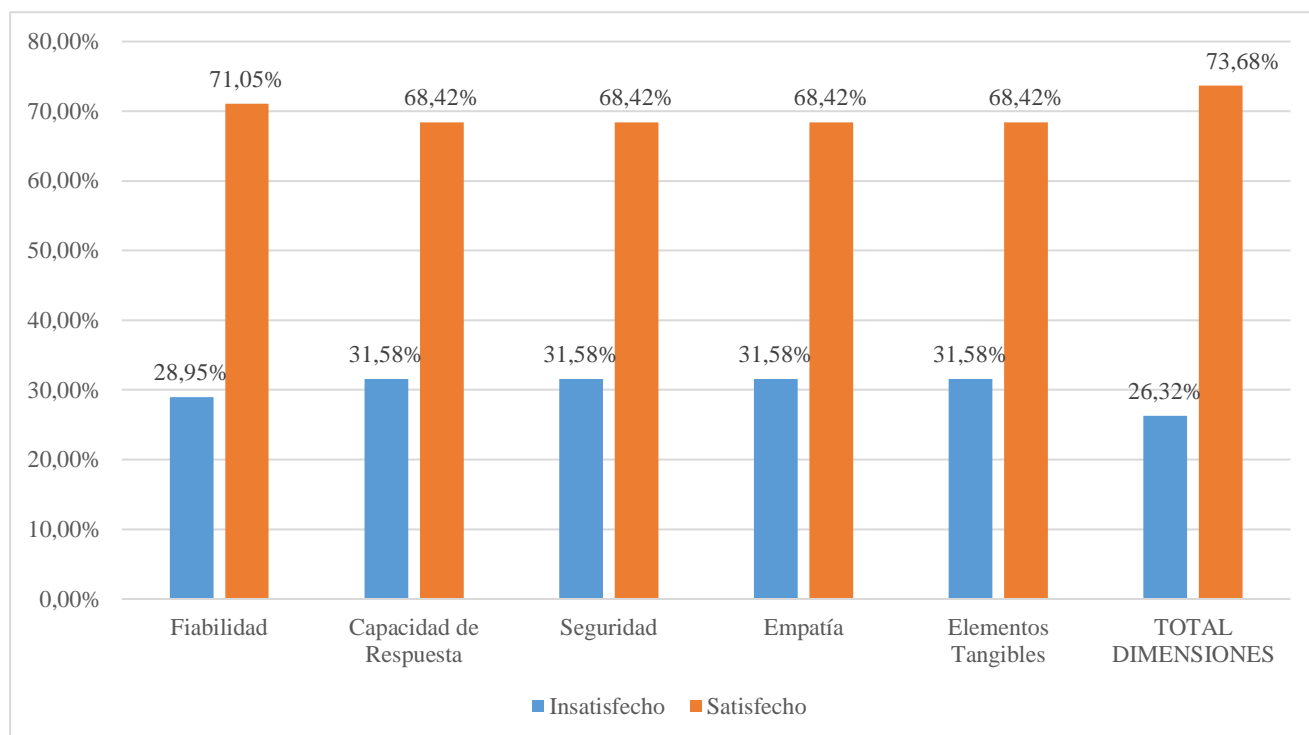


Figura 2716. Evaluación de la Satisfacción desde la percepción de los docentes

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los valores de la brecha entre la calidad esperada y la percibida por cada una de las dimensiones se calculó a partir de los promedios de cada dimensión con su respectiva desviación estándar, mostrando que existen brechas en cada dimensión, observando que la dimensión que mayor brecha presenta es lo correspondiente a la capacidad de respuesta con -1.03, seguido de la seguridad con -0.99 y la de aspectos tangibles y empatía con -0.93, superando en todas las dimensiones las expectativas a la percepción. En el caso de alumnos es la fiabilidad la dimensión con mayor brecha con -1.21, seguido de la capacidad de respuesta con -0.99 y empatía con -0.82. En el caso de administrativos la mayor

dimensión que mayor brecha presenta es la capacidad de respuesta con -0.17 , seguido de empatía con -0.15 y seguridad con -0.11 .

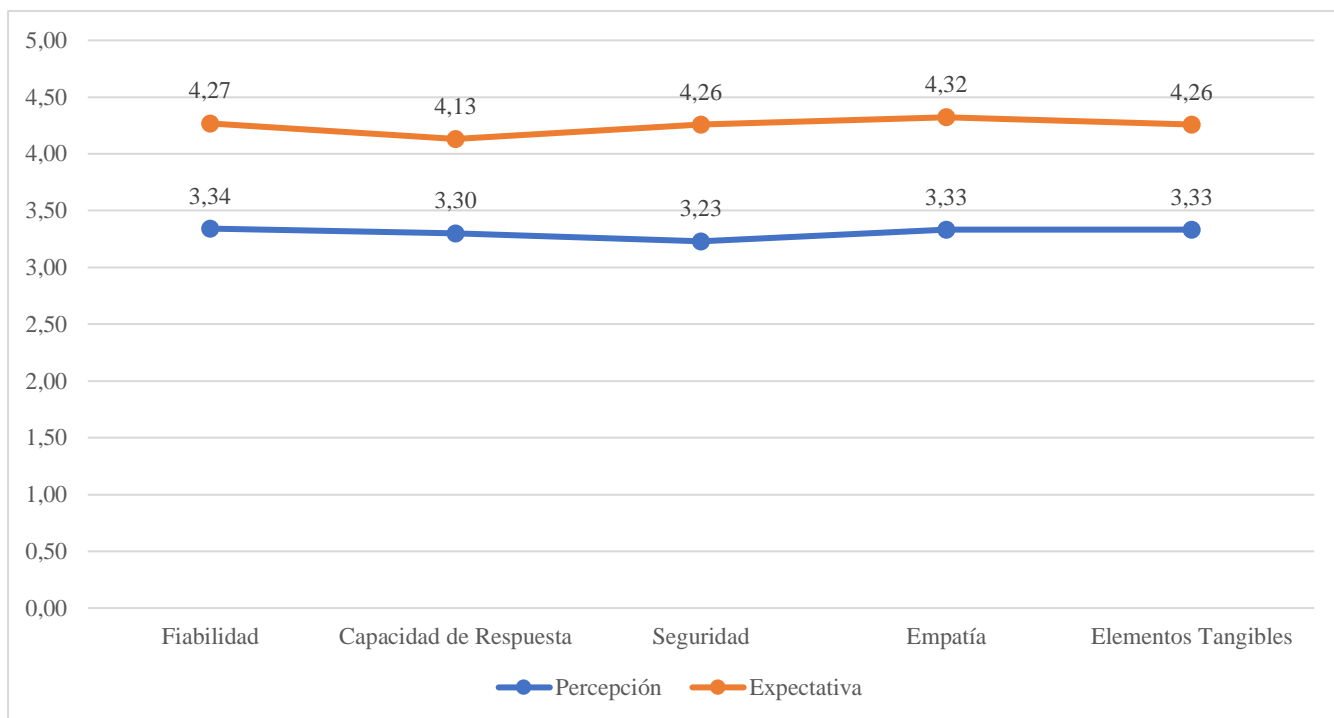


Figura 178. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en docentes

Fuente: Elaboración Propia

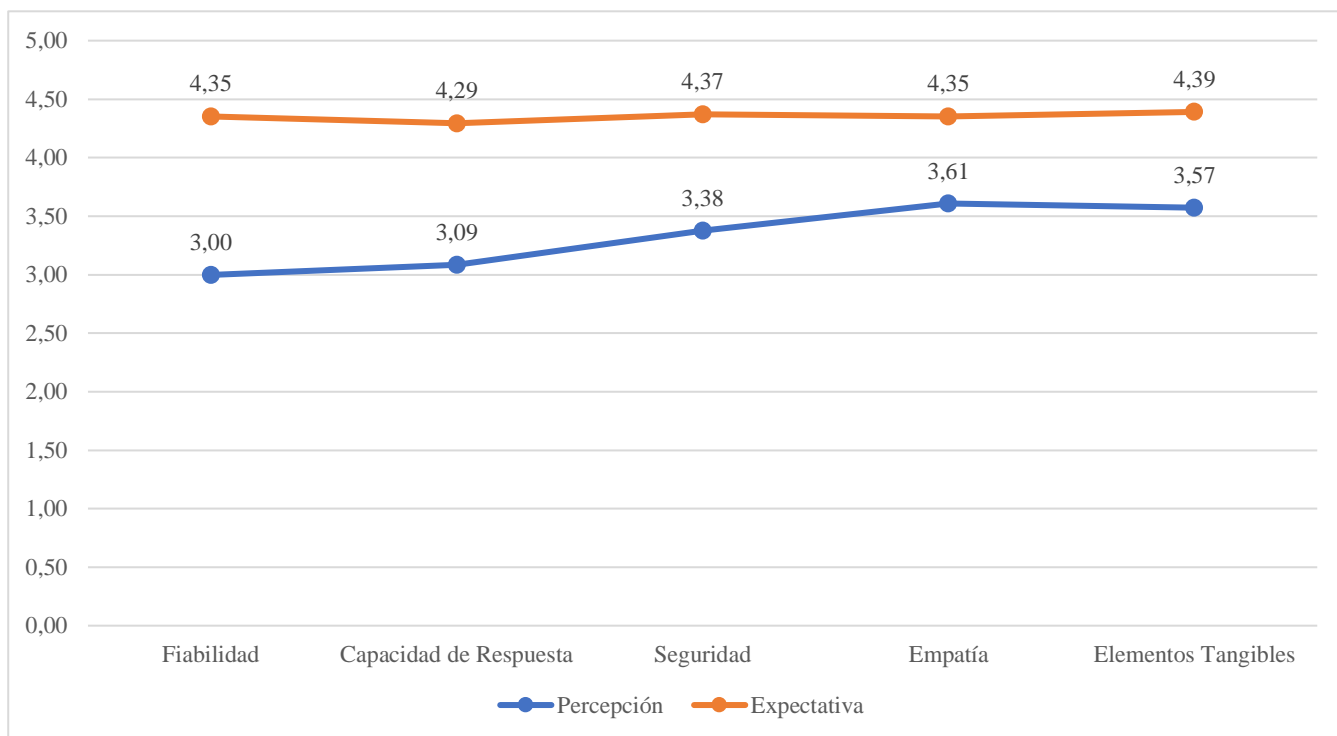


Figura 189. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en alumnos

Fuente: Elaboración Propia

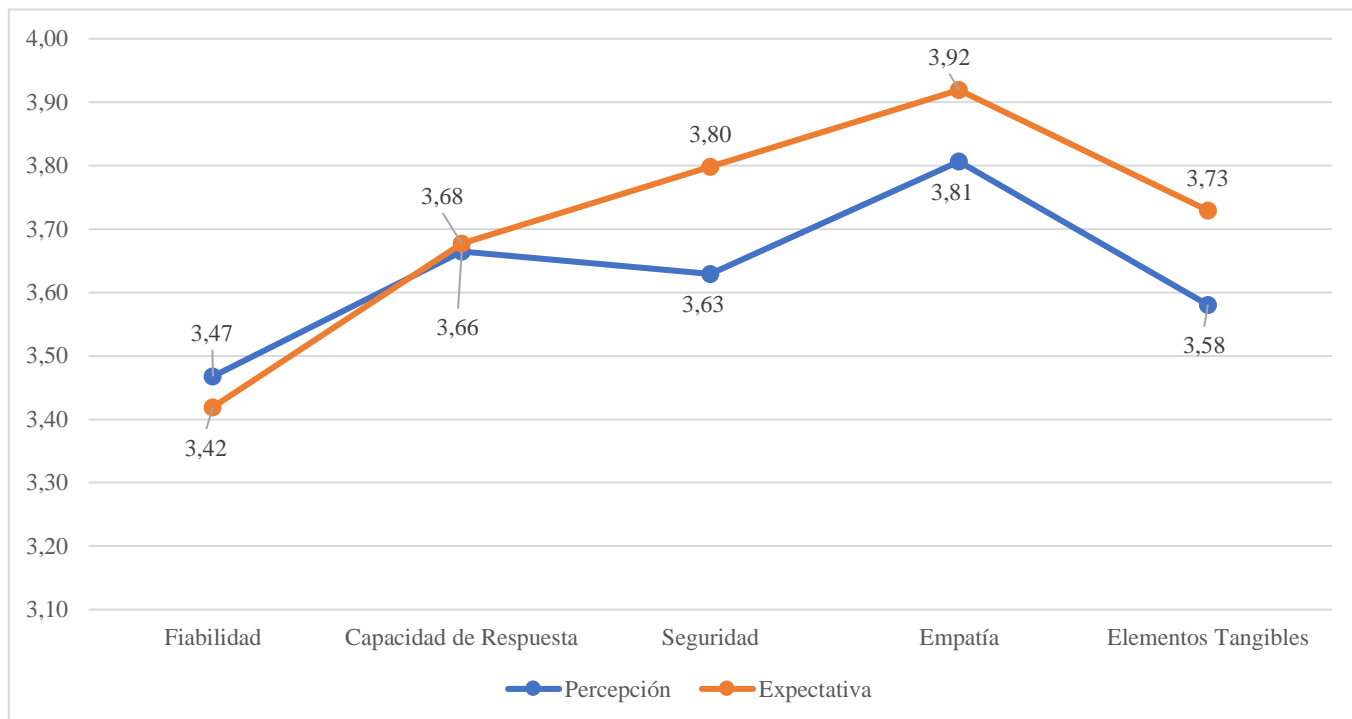


Figura 30. Brecha de expectativas y percepciones para las cinco dimensiones en administrativos

Fuente: Elaboración Propia

Cabe indicar que en cada dimensión tenemos oportunidades de mejora para tomar en cuenta y que ha resultado por la apreciación reflejada en las respuestas de los docentes, alumnos y administrativos que son útiles identificar para elevar la calidad del servicio educativo como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 13. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los docentes

Preguntas/Dimensiones	Satisfecho (+)	Insatisfecho (-)	Categoría
P1	42.11%	57.89%	En Proceso
P2	65.79%	34.21%	Aceptable (verde)
P3	52.63%	47.37%	En Proceso
P4	65.79%	34.21%	Aceptable (verde)
Elementos Tangibles	68.42%	31.58%	Aceptable (verde)
P5	60.53%	39.47%	En Proceso
P6	42.11%	57.89%	En Proceso
P7	63.16%	36.84%	Aceptable (verde)
P8	52.63%	47.37%	En Proceso
P9	60.53%	39.47%	Aceptable (verde)
Fiabilidad	71.05%	28.95%	Aceptable (verde)
P10	44.74%	55.26%	En Proceso
P11	47.37%	52.63%	En Proceso
P12	52.63%	47.37%	En Proceso
P13	57.89%	42.11%	En Proceso
Capacidad de Respuesta	68.42%	31.58%	Aceptable (verde)
P14	50.00%	50.00%	En Proceso
P15	64.86%	35.14%	Aceptable (verde)
P16	52.63%	47.37%	En Proceso
P17	60.53%	39.47%	Aceptable (verde)
Seguridad	68.42%	31.58%	Aceptable (verde)
P18	65.79%	34.21%	Aceptable (verde)
P19	55.26%	44.74%	En Proceso
P20	50.00%	50.00%	En Proceso
P21	50.00%	50.00%	En Proceso
P22	52.63%	47.37%	En Proceso
Empatía	68.42%	31.58%	Aceptable (verde)

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda

> 60%	Por Mejorar (Rojo)
40 - 60 %	En Proceso (Amarillo)
< 40	Aceptable (Verde)

Tabla 14. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los alumnos

Preguntas/Dimensiones	Satisfecho (+)	Insatisfecho (-)	Categoría
P1	25.91%	74.09%	Por Mejorar
P2	38.11%	61.89%	En Proceso
P3	35.98%	64.02%	Por Mejorar
P4	46.95%	53.05%	En Proceso
Elementos Tangibles	47.56%	52.44%	En Proceso
P5	34.76%	65.24%	Por Mejorar
P6	39.63%	60.37%	Por Mejorar
P7	32.01%	67.99%	Por Mejorar
P8	34.76%	65.24%	Por Mejorar
P9	29.57%	70.43%	Por Mejorar
Fiabilidad	47.87%	52.13%	En Proceso
P10	51.22%	48.78%	En Proceso
P11	54.88%	45.12%	En Proceso
P12	52.44%	47.56%	En Proceso
P13	51.52%	48.48%	En Proceso
Capacidad de Respuesta	65.55%	34.45%	Aceptable (verde)
P14	50.30%	49.70%	En Proceso
P15	60.37%	39.63%	Aceptable (verde)
P16	53.05%	46.95%	En Proceso
P17	55.49%	44.51%	En Proceso
Seguridad	65.23%	34.77%	Aceptable (verde)
P18	53.96%	46.04%	En Proceso
P19	64.63%	35.37%	Aceptable (verde)
P20	57.32%	42.68%	En Proceso
P21	60.37%	39.63%	Aceptable (verde)
P22	58.84%	41.16%	En Proceso
Empatía	70.43%	29.57%	Aceptable (verde)

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda

> 60%	Por Mejorar (Rojo)
40 - 60 %	En Proceso (Amarillo)
< 40	Aceptable (Verde)

Tabla 15. Tabla consolidada del análisis de la satisfacción de los administrativos

Preguntas/Dimensiones	Satisfecho (+)	Insatisfecho (-)	Categoría
P1	48.39%	51.61%	En Proceso
P2	67.74%	32.26%	Aceptable (verde)
P3	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
P4	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
Elementos Tangibles	67.74%	32.26%	Aceptable (verde)
P5	74.19%	25.81%	Aceptable (verde)
P6	70.97%	29.03%	Aceptable (verde)
P7	70.97%	29.03%	Aceptable (verde)
P8	64.52%	35.48%	Aceptable (verde)
P9	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
Fiabilidad	61.29%	22.58%	Aceptable (verde)
P10	67.74%	32.26%	Aceptable (verde)
P11	64.52%	35.48%	Aceptable (verde)
P12	64.52%	35.48%	Aceptable (verde)
P13	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
Capacidad de Respuesta	80.65%	19.35%	Aceptable (verde)
P14	67.74%	32.26%	Aceptable (verde)
P15	74.19%	25.81%	Aceptable (verde)
P16	70.97%	29.03%	Aceptable (verde)
P17	77.42%	22.58%	Aceptable (verde)
Seguridad	80.65%	19.35%	Aceptable (verde)
P18	70.97%	29.03%	Aceptable (verde)
P19	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
P20	58.06%	41.94%	En Proceso
P21	61.29%	38.71%	Aceptable (verde)
P22	77.42%	22.58%	Aceptable (verde)
Empatía	87.10%	12.90%	Aceptable (verde)

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda

> 60%	Por Mejorar (Rojo)
40 - 60 %	En Proceso (Amarillo)
< 40	Aceptable (Verde)

De esta forma la propuesta de mejora deberá apuntar a mejorar los elementos en el caso de los docentes los equipos e instalaciones, la capacidad del personal para resolver problemas y los conocimientos sólidos para una mejor comunicación, entre otros. En el caso de alumnos adicional a la infraestructura y equipamiento, hace referencia al personal y los elementos de fiabilidad como reglas, normas, capacidad del personal, mejora de procesos y la rapidez en atención. Mientras los administrativos señalan que se debe mejorar los equipos e instalaciones y la cantidad necesaria optima para brindar el servicio.

Tabla 16. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los docentes

Preguntas	Satisfecho (+) %	Insatisfecho (-) %
P1	42.11%	57.89%
P3	52.63%	47.37%
P5	60.53%	39.47%
P6	42.11%	57.89%
P8	52.63%	47.37%
P10	44.74%	55.26%
P11	47.37%	52.63%
P12	52.63%	47.37%
P13	57.89%	42.11%
P14	50.00%	50.00%
P16	52.63%	47.37%
P19	55.26%	44.74%
P20	50.00%	50.00%
P21	50.00%	50.00%
P22	52.63%	47.37%
P2	65.79%	34.21%
P4	65.79%	34.21%
P7	63.16%	36.84%
P9	60.53%	39.47%
P15	64.86%	35.14%
P17	60.53%	39.47%
P18	65.79%	34.21%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los alumnos

Preguntas	Satisfecho (+) %	Insatisfecho (-) %
P1	25.91%	74.09%
P2	38.11%	61.89%
P3	35.98%	64.02%
P7	32.01%	67.99%
P16	53.05%	46.95%
P18	53.96%	46.04%
P10	51.22%	48.78%
P20	57.32%	42.68%
P6	39.63%	60.37%
P21	60.37%	39.63%
P17	55.49%	44.51%
P22	58.84%	41.16%
P5	34.76%	65.24%
P11	54.88%	45.12%
P15	60.37%	39.63%
P8	34.76%	65.24%
P9	29.57%	70.43%
P14	50.30%	49.70%
P4	46.95%	53.05%
P12	52.44%	47.56%
P13	51.52%	48.48%
P19	64.63%	35.37%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Matriz de mejora para elevar la calidad del servicio de acuerdo a los administrativos

Preguntas	Satisfecho (+)		Insatisfecho (-)	
	n	%	n	%
P1		48.39%		51.61%
P20		58.06%		41.94%
P2		67.74%		32.26%
P3		61.29%		38.71%
P4		61.29%		38.71%
P5		74.19%		25.81%
P6		70.97%		29.03%
P7		70.97%		29.03%
P8		64.52%		35.48%
P9		61.29%		38.71%
P10		67.74%		32.26%
P11		64.52%		35.48%
P12		64.52%		35.48%
P13		61.29%		38.71%
P14		67.74%		32.26%
P15		74.19%		25.81%
P16		70.97%		29.03%
P17		77.42%		22.58%
P18		70.97%		29.03%
P21		61.29%		38.71%
P22		77.42%		22.58%

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV. Discusión

En el actual contexto tanto las organizaciones públicas y privadas vienen adoptando la gestión estratégica como aquel modelo que parte de una construcción teórica que representa e interpreta la realidad, apareciendo un nuevo modelo producto de la acumulación de conocimientos. Siendo la tendencia en la actualidad en que las organizaciones, tanto públicas como privadas, utilicen los modelos como una guía para la mejora de la competitividad tanto de sus productos como servicios.

De esta manera el planeamiento público viene enfocándose en la prospectiva, como aquella pauta que conduce el planeamiento estratégico a los países desarrollados y de América Latina. Sin embargo, aún no existe una propuesta consensuada y estándar de un método, procesos o sistemas para la puesta en operación, incidiendo sobre la gestión institucional que comprende un proceso de largo plazo, que conlleva a realizar reformas en el desarrollo de nuevas prácticas, así como la creación y consolidación de realizar de manera eficiente, eficaz y pertinente la creación de valor público, aprovechando óptimamente los recursos y capacidades de la organización (Máttar y Cuervo, 2017)

De ahí que Chica (2011) señala que cambiar el tradicional modelo de gestión burocrático en las instituciones públicas hacia un enfoque de cadena de valor, que muestre los impactos y resultados medibles para el ciudadano.

Siendo el pronóstico de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), instauran la discusión sobre el paradigma del servicio público basado en resultados que son modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas, reformas de segunda generación.

En la presente investigación se determinó que de acuerdo al objetivo general de **Elaborar un modelo de gestión estratégica orientado a mejorar la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG** se estructuró en cuatro fases que parte del diagnóstico, definición de la imagen deseada, articulación al plan estratégico institucional y la gestión de la calidad, sustentado de manera integral en los criterios del Modelo de Excelencia EFQM y evolucionando bajo una mirada prospectiva de la política institucional del CPU JFAC-UNPRG que contribuya con un modelo de gestión pública innovador que permite facilitar brindar un servicio de calidad y teniendo como soporte angular el aspecto tecnológico para promover un ordenado, eficaz y eficiente pero a la vez contribuya al desarrollo económico, sociocultural, institucional y ambiental en su zona de influencia.

De acuerdo al objetivo específico de **Identificar los principales factores limitantes en la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG** se obtuvo como resultado que los alumnos del CPU JFAC-UNPRG se encuentran inadecuadamente atendidos, dado las deficiencias existentes en la índole de infraestructura, la formación académica y la gestión institucional; utilizando la metodología del CANVAS y la Espina de Ishikawa, se identificó que los recursos claves como la infraestructura inadecuada, el obsoleto equipamiento, el acervo bibliográfico desactualizado, así como los instrumentos de gestión y los procesos burocráticos, el deficiente personal administrativo capacitado y la inexistente cultura organizacional han conllevado a la deficiente calidad del servicio que brinda el CPU JFAC-UNPRG. Recomendando que se aplique la metodología de la gestión estratégica y considerando de acuerdo a la actual normativa como un Centro de Extensión Universitaria, permita revertir la actual caída de la demanda del servicio que viene impactando en la rentabilidad y sostenibilidad de brindar el servicio de formación Pre Universitaria.

Por otro lado, el objetivo específico de **Determinar los procesos críticos (cuellos de botella) que se generan en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG** obtuvo como

resultado que actualmente el CPU JFAC-UNPRG no cuenta con procedimientos administrativos y se convertiría como un Centro de Extensión Universitaria para brindar el servicio relacionado con la actividad académica, de acuerdo a los lineamientos de elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de las Universidades Públicas aprobada con la Resolución Ministerial N°588-2019-MINEDU. Por otro lado, los procedimientos administrativos del CPU JFAC-UNPRG deben ser ágiles para asegurar el acceso de todos los clientes. Recomendando que los procedimientos administrativos del CPU JFAC-UNPRG sean incorporados al Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y registrados en el Sistema Único de Trámites (SUT) de acuerdo al artículo 1 del D.L N°1203, convirtiéndose en un instrumento para la elaborar, simplificar y estandarizar el TUPA, así como el repositorio oficial de los trámites formulados por las entidades de la administración pública.

Finalmente, con referencia al objetivo específico de **Analizar los indicadores más importantes que nos permitan la medición de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG** se obtuvo como resultado que el índice general de la calidad del servicio, el cual resulta de la diferencia entre las percepciones menos las expectativas, observamos que la mayor diferencia se observa en los alumnos (-1.02), seguido de docentes (-0.94) y administrativos (-0.08); lo que se traduce en que las expectativas son mayores que las percepciones, y la percepción de los docentes, alumnos y administrativos está por debajo de sus expectativas. Por otro lado, observamos que la dimensión que mayor brecha presenta es la correspondiente a la capacidad de respuesta con -1.03, seguido de la seguridad con -0.99 y la de aspectos tangibles y empatía con -0.93, superando en todas las dimensiones las expectativas a la percepción. En el caso de alumnos es la fiabilidad la dimensión con mayor brecha con -1.21, seguido de la capacidad de respuesta con -0.99 y empatía con -0.82. En el caso de administrativos la mayor dimensión que mayor brecha presenta es la capacidad de

respuesta con -0.17, seguido de empatía con -0.15 y seguridad con -0.11. Recomendado que la propuesta de mejora deberá apuntar a mejorar los elementos en el caso de los docentes los equipos e instalaciones, la capacidad del personal para resolver problemas y los conocimientos sólidos para una mejor comunicación, entre otros. En el caso de alumnos adicional a la infraestructura y equipamiento, hace referencia al personal y los elementos de fiabilidad como reglas, normas, capacidad del personal, mejora de procesos y la rapidez en atención. Mientras los administrativos señalan que se debe mejorar los equipos e instalaciones y la cantidad necesaria óptima para brindar el servicio

Capítulo V. Propuesta

Los antecedentes que encontramos para la presente propuesta abordan la investigación de Aguilar y Castillo (2016) que plantea como objetivo general: Desarrollar un planeamiento estratégico para la Academia Preuniversitaria Miguel Grau, aplicando la herramienta del BSC, que le permita al centro un perfilamiento correcto para lograr una ventaja competitiva en el medio. Planteando de esta forma un modelo secuencial del proceso estratégico para la Academia Preuniversitaria Miguel Grau.

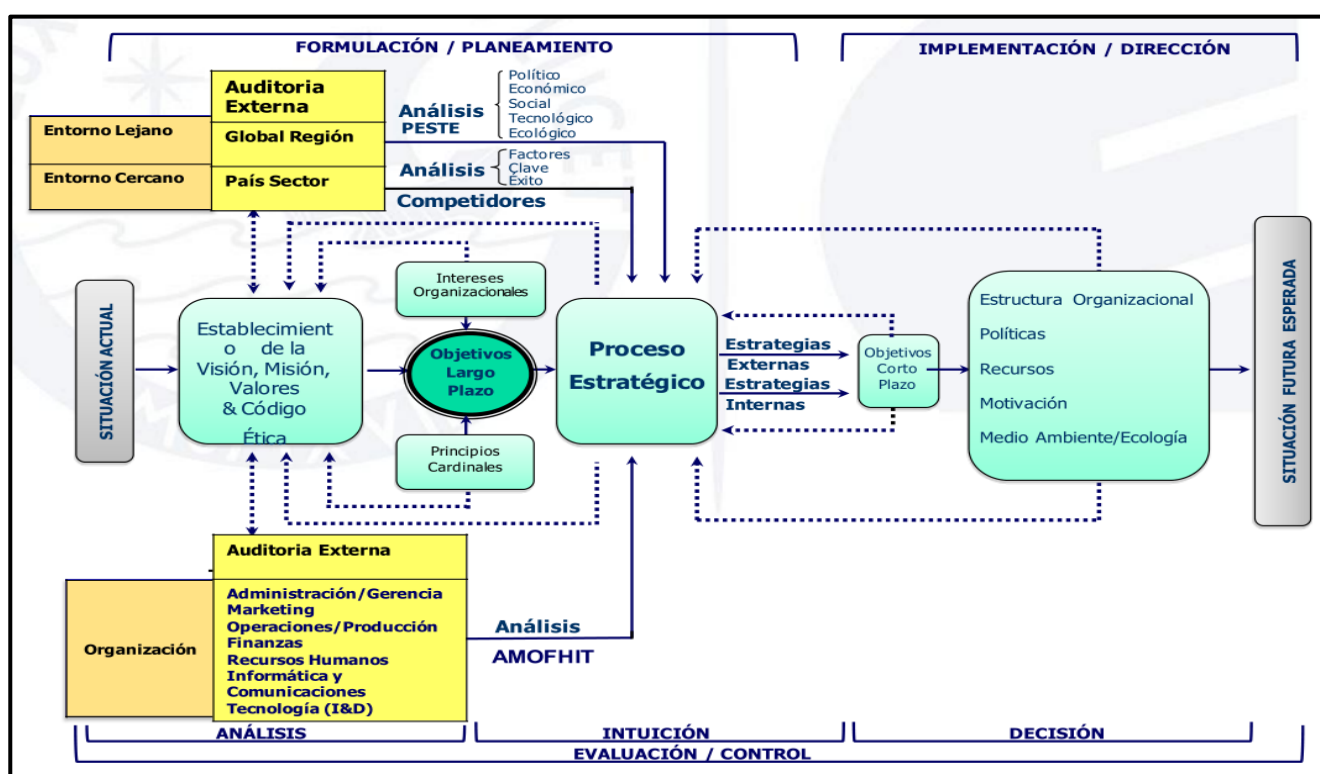


Figura 31. Modelo Secuencial del Planeamiento Estratégico

Fuente: D' Alessio (2008). El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia

Obteniendo como resultado que al aplicar el BSC se ordenaron objetivos estratégicos y aplicar la estrategia formulada, y con el desarrollo de las cincuenta y seis estrategias por cada circunstancia evaluada se pudo establecer los ocho planes críticos a desarrollar y considerando las Matrices IE, PEYEA, De la Gran Estrategia, y FODA, se determinó que

las estrategias a aplicar se basan en mejorar el servicio de la organización hacia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes.

Por su parte Silva (2012) plantea como objetivo general los elementos que ayudan en la optimización de la gestión empresarial de la Academia Preuniversitaria San Fernando SAC Huancayo, donde plantea el modelo de sistema viable para la academia Pre Universitaria San Fernando S.A.C, que permite la mejora en la gestión actual de la organización, evidenciando la interacción entre todos los subsistemas, así como su relación con el entorno y la gestión de la sostenibilidad y viabilidad en el tiempo y espacio.

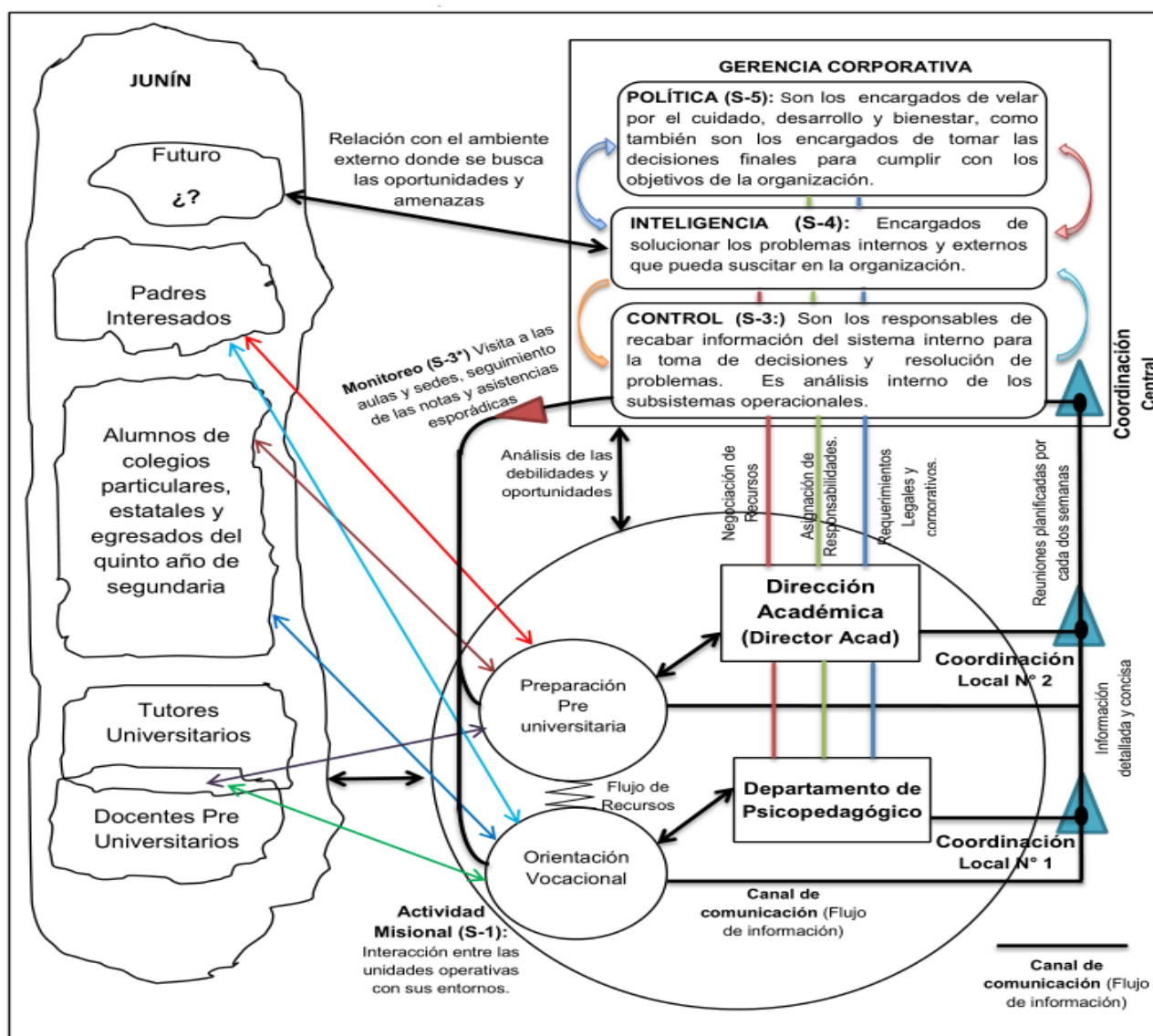


Figura 32 19. Modelo de Sistema Viable para la Academia Pre Universitaria San Fernando S.A.C
Fuente: Silva (2012).

Por su parte Gaitan (2007) enfoca un modelo de gestión de la calidad a partir de la gestión por procesos y el modelo de excelencia EFQM, teniendo como fin optimizar la gestión administrativa y fomentar la competitividad en las organizaciones, aumentando la calidad y productividad y logrando las ventajas competitivas globales. Este modelo basado en la idea de liderazgo directivo, enfoque a los resultados y mejora continua. Teniendo como criterios de la propuesta la gestión del liderazgo, planeación estratégica, personas, clientes, gestión por procesos, alianzas y recursos, impacto social y resultados generales. Siendo el Modelo de Gestión de Calidad propuesto un eficaz instrumento que ha permitido a las organizaciones desenvolverse en entornos competitivos y lograr el éxito empresarial, siendo el modelo Europeo EFQM el que ha permitido lograr altos estándares de calidad. Siendo la Gestión por Procesos otra de las bases del diseño propuesto, el cual busca obtener la satisfacción de los usuarios, desarrollar ventajas competitivas y el éxito de las organizaciones.

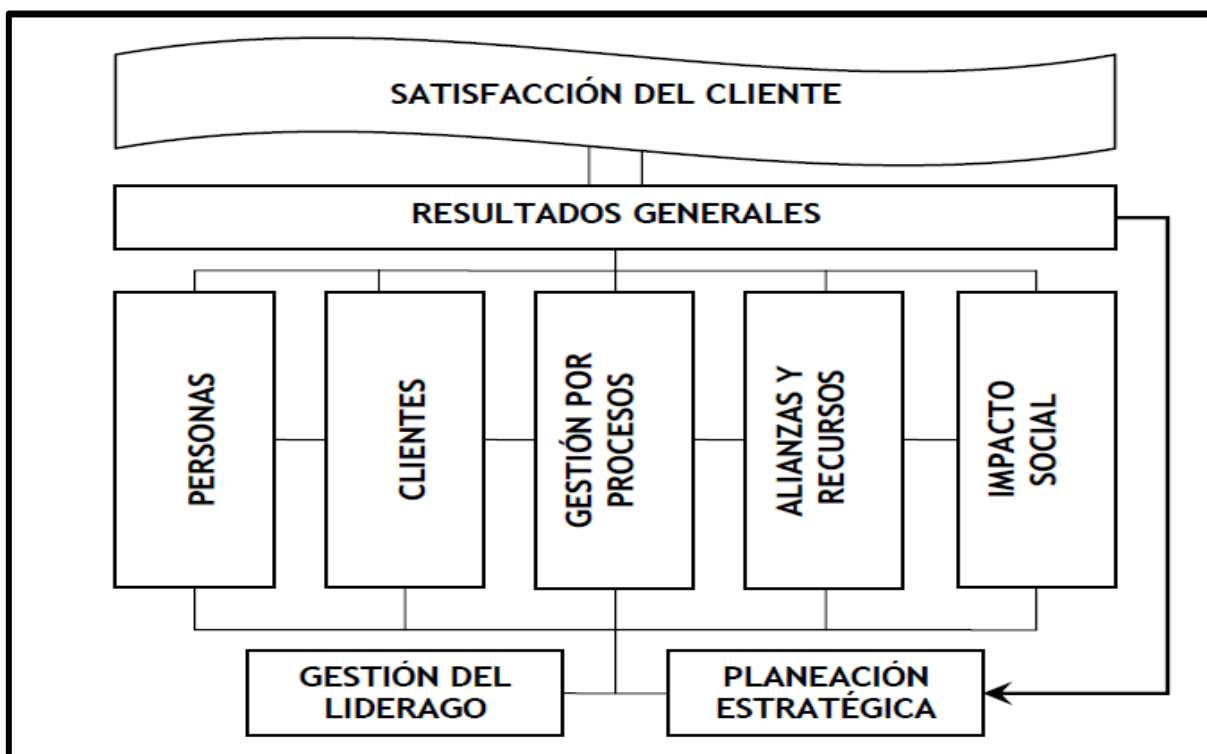


Figura 33. Estructura del Modelo de Gestión de Calidad Propuesto

Fuente: Gaitán (2007). Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque de Gestión por Procesos

El modelo propuesto para la presente investigación tiene como fundamentos teóricos del modelo la gestión pública, Modelo de Excelencia EFQM y planificación estratégica, teniendo como metodologías de sustento la metodología del marco lógico, evaluación expost y gestión por procesos. Los mencionados enfoques permitirán guiar el diseño del modelo de gestión estratégica pública para mejorar la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.

El modelo de evaluación tiene por objetivo conocer de la manera integral a través del diagnóstico de la línea base la realidad integral del CPU JFAC-UNPRG; permitiendo identificar tanto las brechas de infraestructura y/o servicios que permita diseñar un modelo conceptual con los sistemas equipamentales del servicio, que permita diseñar las variables estratégicas, para proponer acciones y actividades que bajo el enfoque por procesos y articulados al plan estratégico y operativo institucional y permita generar valor a la cadena de valor identificada, impactando de manera positiva en los alumnos que hacen uso del servicio.

El modelo propuesto, está sustentado de manera integral en los criterios del Modelo de Excelencia EFQM, conformado por el Liderazgo (Aspecto Actitudinal), Política y estrategias (planificación estratégica y calidad); personas (potencial del recurso humano), alianzas y recursos (articulación binacional), procesos (gestión por procesos), resultados (gestión por resultados); evaluación (evaluación de culminación, ex post, resultados e impacto), evolucionando bajo una mirada prospectiva de la política institucional del CPU JFAC-UNPRG que contribuya con un modelo de gestión pública innovador que permite facilitar brindar un servicio de calidad y teniendo como soporte angular el aspecto tecnológico para promover un ordenado, eficaz y eficiente pero a la vez contribuya al desarrollo económico, sociocultural, institucional y ambiental en su zona de influencia.

Siendo el proceso de desarrollo del modelo, el que permita generar valor público bajo un enfoque estratégico, de procesos y de resultado que impacte de manera positiva en los alumnos, donde la evaluación permitirá retroalimentar las decisiones elegidas a partir de indicadores de eficacia, eficiencia, pertinencia y de impacto en torno a las acciones para la gestión de recursos financieros, tecnológicos, físicos e intelectuales que permita lograr las estrategias planteadas bajo un liderazgo que contribuya a tomar óptimas decisiones y mejorar la calidad del servicio. De esta forma se incidirá en la evaluación de los resultados como una herramienta potente de aprendizaje y de la nueva gestión pública.

De esta manera la evaluación expost permite identificar la real medición sistemática de la articulación al plan estratégico institucional que permita tomar decisiones optimas y mejorar la calidad de las inversiones, así como la retroalimentación a través de los indicadores, que brinden una información clara y precisa, del cumplimiento de los objetivos estratégicos; los mismos que deben cumplir los criterios de eficacia, eficiencia, así como de pertinencia, para lograr el impacto esperado.

El modelo propuesto, sustentado de manera integral comprende las cuatro fases que parte del diagnóstico, definición de la imagen deseada, articulación al plan estratégico institucional y la gestión de la calidad.

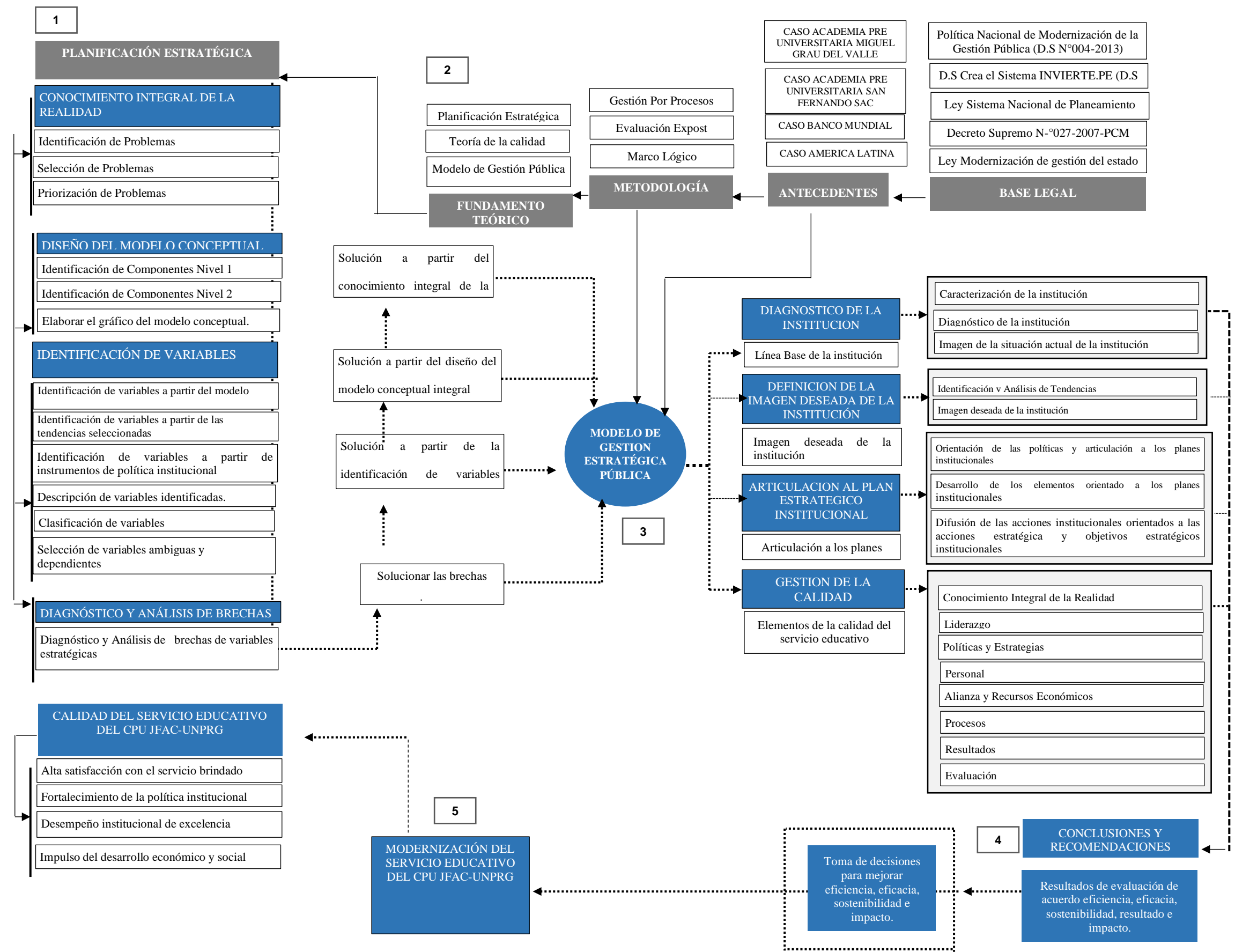


Figura 20. Conceptualización de la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Pública

3.3.1. Plan de acción del modelo

El plan de acción que a continuación se ha propuesto se ha considerado en fases ordenadas que se deberán seguir para mejor entendimiento y secuencia del mismo. Permitiendo diseñar la ruta ordenada, dividida en grandes bloques al plan de acción, compuesta por sub fases, las mismas que integran una acción general, que se logrará a través de acciones específicas, obteniendo un resultado alcanzado de cada sub fase y se monitoreará en el proceso de gestión estratégica pública del CPU JFAC-UNPRG.

La lógica del modelo se sustenta en una relación horizontal y de orden secuencial entre las fases, mientras que en las sub fases, las acciones generales, específicas y productos existe una relación vertical y de orden secuencial.

FASE	FASE
SUB-FASE	SUB-FASE
Acción específica 1	Acción específica 1
Acción específica 2	Acción específica 2
Acción específica 3	Acción específica 3
Producto 1	Producto 2

Figura 21. Estructura general del Plan de Acción del Modelo
Fuente: Elaboración Propia

El plan de acción propuesto para la implementación en cuatro fases, considerando el diagnóstico, definición de la imagen deseada, articulación al plan estratégico institucional y la gestión de la calidad. El mencionado diseño del plan de acción se muestra a continuación, con el desarrollo secuencial de las fases propuestas.

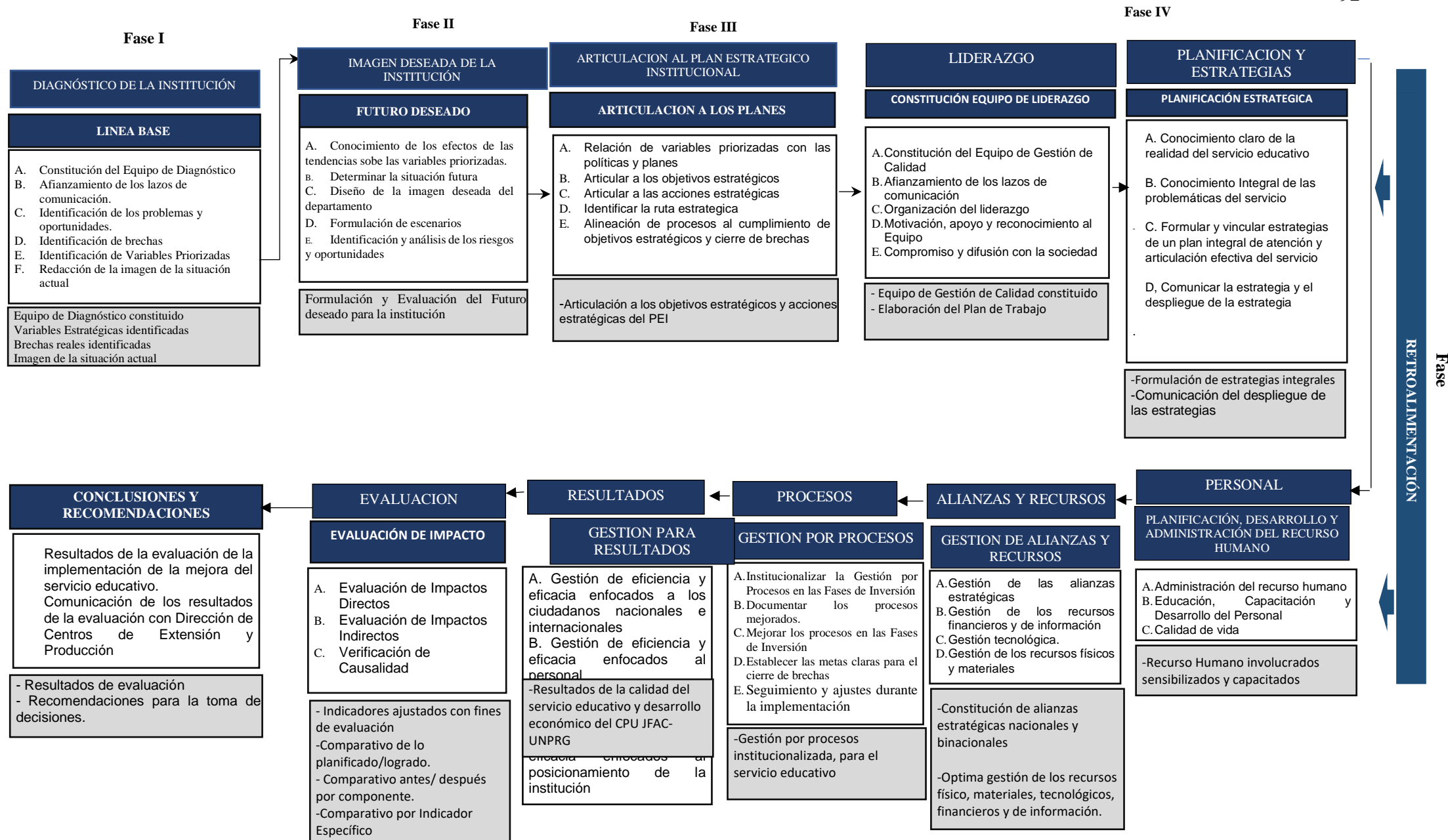


Figura 22. Plan de acción del modelo de evaluación

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- El modelo de gestión estratégica se ha estructurado en cuatro fases que parte del diagnóstico, definición de la imagen deseada, articulación al plan estratégico institucional y la gestión de la calidad, sustentado de manera integral en los criterios del Modelo de Excelencia EFQM y evolucionando bajo una mirada prospectiva de la política institucional del CPU JFAC-UNPRG.
- Los principales factores limitantes en la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG son la infraestructura inadecuada, el obsoleto equipamiento, el acervo bibliográfico desactualizado, así como los instrumentos de gestión y los procesos burocráticos, el deficiente personal administrativo capacitado y la inexistente cultura organizacional.
- Los procedimientos críticos del CPU JFAC-UNPRG parte de no contar con procedimientos administrativos mapeados y de acuerdo a la normatividad vigente se convertirá en un Centro de Extensión Universitaria para brindar el servicio relacionado con la actividad académica, de acuerdo a los lineamientos de elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de las Universidades Públicas.
- El índice general de la calidad del servicio, el cual resultado de la diferencia entre las percepciones menos las expectativas, observamos que la mayor diferencia se observa en los alumnos (-1.02), seguido de docentes (-0.94) y administrativos (-0.08); lo que se traduce en que las expectativas son mayores que las percepciones, y la percepción de los docentes, alumnos y administrativos está por debajo de sus expectativas.

Recomendaciones

- Habiendo logrado el objetivo general, se recomienda que metodología estructurada en cuatro fases sea utilizada bajo una mirada prospectiva de la política institucional del CPU JFAC-UNPRG.
- Se recomienda que se aplique la metodología de la gestión estratégica y considerando de acuerdo a la actual normativa como un Centro de Extensión Universitaria, permita revertir la actual caída de la demanda del servicio que viene impactando en la rentabilidad y sostenibilidad de brindar el servicio de formación Pre Universitaria.
- Se recomienda que los procedimientos administrativos del CPU JFAC-UNPRGUniversitaria sean mapeados e incorporados al Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y registrados en el Sistema Único de Trámites (SUT), siendo incorporado como un Centro de Extensión Universitaria.
- Recomendado que la propuesta de mejora deberá apuntar a mejorar los elementos en el caso de los docentes los equipos e instalaciones, la capacidad del personal para resolver problemas y los conocimientos sólidos para una mejor comunicación, entre otros. En el caso de alumnos adicional a la infraestructura y equipamiento, hace referencia al personal y los elementos de fiabilidad como reglas, normas, capacidad del personal, mejora de procesos y la rapidez en atención. Mientras los administrativos señalan que se debe mejorar los equipos e instalaciones y la cantidad necesaria óptima para brindar el servicio.

Referencias Bibliográficas

- Alva, A. (2015). Planeamiento estratégico y gestión institucional en la institucional educativa pública N° 34-Chancay-2014 (Tesis de maestría). Universidad Privada Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5092/Alva_MAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy*. California: University of California Press.
- Bernal, D., Martínez, M. y Parra, A. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3034/Bernaldurley2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonnefoy, J., y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2006). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gRG4z81mcOYJ:esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/download/147/pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Cuya, D. (2017). El planeamiento estratégico y la gestión educativa en la institución educativa N° 115-28 niño Jesús de San Ignacio del distrito de San Juan de Lurigancho 2015 (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle,

Lima, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elliot, J. (2017). La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia de Páucar del Sara Sara-Ayacucho (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1355/TM%20CE-Ge%203124%20E1%20-%20Elliot%20Arias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Felcman, L. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del big ban paradigmatic*.

Fernández, R. (2015). Incidencia de las reforma del Estado en la modernización de la gestión pública en las universidades nacionales, caso UNSA-2015 Arequipa (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Guerrero, M. (2008). *La Nueva Gestión Pública: Un Modelo Privatizador del Proceder del Estado. Alcances y Consecuencias*. Recuperado de
<http://iapem.mx/Libros/2008%20108%20La%20nueva%20gestion%20publica%20978-968-6452-79-6.pdf>

Manganelli, R., y Klein, M. (1995). *¿Cómo hacer reingeniería?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Martínez, J., y Silva, K. (2016). Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch-Chiclayo (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5325/Mart%C3%ADnez%20Riolf%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mechan, N. (2016). Estrategias de marketing educacional para incrementar la cantidad de alumnos en la escuela internacional de gerencia Chiclayo-2016 (Tesis de maestría). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4047/TEISIS%20NAYUN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mokate, K. (1999). *Eficacia, Eficiencia. Equidad y Sostenibilidad*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/1193>

Osborne, D., y Gaebler, T.(1994). La reinención del gobierno. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.L (1985). A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Pérez, J. (2010). Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela normal mixta Pedro Nufio (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, México.

Salas, J. y Lucín, R. (2013). Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa Capitan Pedro Oscar Salas Bajaan (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2421/1/T-UCSG-POS-MAE-45.pdf>

Santillán, J., y Asmat, F. (2014). Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud e ingresos económicos del Hospital Regional Docente de

- Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, 10(4), 175-190. Recuperado de <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/viewFile/805/732>
- Schumpeter, J. (1983). *The theory of economic development*. Recuperado de https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69883/1/MPRA_paper_69883.pdf%7D
- Torres, J., y Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas*. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf
- Vásquez, J. (2017). Modelo de gestión index para la mejora de la educación inclusiva en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo-2016 (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/2309/vasquez_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 01. Encuesta

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EXPECTATIVAS

Proyecto de Tesis: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO DEL CENTRO PREUNIVERSITARIO JUAN FRANCISCO AGUINAGA CASTRO, 2019.

Objetivo: Evaluar la calidad del servicio de control migratorio en la frontera norte de Piura con Ecuador

Encuestador: Fecha: ____/____/____ Encuesta N°

Nombre del puesto de Control:

A continuación, se le presenta un cuestionario para conocer SUS EXPECTATIVAS. Para evaluar de acuerdo a su conocimiento o experiencias pasadas en puestos de control de la frontera norte de Piura con Ecuador, para lo cual usted deberá calificar sobre lo que usted espera de un excelente servicio.

I. DATOS GENERALES	
1.1. Indique sexo del entrevistado <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> M () F () </div>	1.4. Indicar su estado civil <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Soltero (a) () </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Casado (a) () </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Viudo (a) () </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Divorciado (a) () </div>
1.2. Edad..... años	1.5. Nivel de Estudios Analábeto () Primaria Completa () Primaria Incompleta () Secundaria Completa () Secundaria Incompleta () Superior Técnico Completa () Superior Técnico Incompleta () Superior Universitaria Incompleta () Superior Universitaria Completa ()
1.3. Nacionalidad:	
1.4 Motivo para cruzar la frontera: Estudios () Trabajo () Visita familiar () Turismo () Otro: Especifique	

PREGUNTAS POR DIMENSIÓN		CALIFICACIÓN				
N°	ELEMENTOS TANGIBLES	Sin importancia	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1	En el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro deberían tener equipos e instalaciones de apariencia moderna					
2	Las instalaciones físicas de los puestos de control migratorio deberían ser óptimos					
3	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería lucir agradable y de apariencia pulcra					
4	Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) deberían tener diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.					
N°	FIABILIDAD	Sin importancia	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
5	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería brindar el servicio según las normas y reglar					
6	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería tomar interés en la resolución de algún problema que se presente					
7	El servicio que brinda Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería ser adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones.					
8	El tiempo de espera debería ser lo mas corto posible para realizar sus procesos.					
9	El tiempo de atención por persona debería ser menor a 3 minutos					
N°	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Sin importancia	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
10	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería tener conocimientos sólidos para una mejor comunicación					
11	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad					
12	Debería poder acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.					
13	La rapidez debería ser la característica más importante del servicio educativo.					
N°	SEGURIDAD	Sin importancia	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
14	Debería poder confiar en la integridad de las personas que laboran en el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro.					
15	Los alumnos deberían sentirse seguros en la calidad del servicio educativo.					
16	El personal debería tener capacitación en manejo de personas y atención al público.					
17	El personal debería tener el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas					
N°	EMPATÍA	Sin importancia	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
18	Debería de haber personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio.					
19	El Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería tener horarios adecuados y convenientes.					
20	Debería haber una cantidad adecuada de personal que labora en el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro para una atención óptima					
21	El personal debería mostrar interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias.					
22	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro debería ser comprensivo con las dificultades que se le presente al alumno.					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERCEPCIÓN						
Proyecto de Tesis: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO DEL CENTRO PRE UNIVERSITARIO JUAN FRANCISCO AGUINAGA CASTRO, 2019.						
Objetivo: Evaluar la calidad del servicio de control migratorio en la frontera norte de Piura con Ecuador						
Encuestador: _____		Fecha: ____/____/____		Encuesta N° 		
Nombre del puesto de Control: _____						
A continuación, se le presenta un cuestionario para conocer SUS PERCEPCIONES. Para evaluar de acuerdo a su conocimiento o experiencias pasadas en puestos de control de la frontera norte de Piura con Ecuador, para lo cual usted deberá calificar sobre lo que usted espera de un excelente servicio.						
I. DATOS GENERALES						
1.1. Indique sexo del entrevistado		1.4. Indicar su estado civil				
M () F ()		Soltero (a) ()				
		Casado (a) ()				
		Viudo (a) ()				
		Divorciado (a) ()				
1.2. Edad _____ años		1.5. Nivel de Estudios				
		Analfabeto				
		Primaria Completa ()				
		Primaria Incompleta ()				
		Secundaria Completa ()				
		Secundaria Incompleta ()				
		Superior Técnico Completa ()				
		Superior Técnico Incompleta ()				
		Superior Universitaria Incompleta ()				
		Superior Universitaria Completa ()				
1.3. Nacionalidad: _____						
1.4 Motivo para cruzar la frontera:						
Estudios ()						
Trabajo ()						
Visita familiar ()						
Turismo ()						
Otro: Especifique: _____						
II. PREGUNTAS POR DIMENSIÓN		CALIFICACIÓN				
N°	ELEMENTO S TANGIBLES	Muy De fte le nte	De fte le nte	NI de fte le nte ni bueno	Bueno	Muy Bueno
1	Cuenta el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro con equipos modernos y bien conservados					
2	Cuenta el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro con instalaciones físicas en estado óptimo					
3	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro luce agradable y de apariencia pulcra.					
4	Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) tienen diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.					
N°	FACILIDAD	Muy De fte le nte	De fte le nte	NI de fte le nte ni bueno	Bueno	Muy Bueno
5	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro brinda el servicio según las normas y reglamentos adecuados					
6	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro tomó interés en la resolución de algún problema que se presentó.					
7	El servicio que brinda el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro es adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones					
8	El tiempo de espera es lo más corto posible para realizar sus procesos.					
9	El tiempo de atención por persona es menos de 3 minutos					
N°	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Muy De fte le nte	De fte le nte	NI de fte le nte ni bueno	Bueno	Muy Bueno
10	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro tiene conocimientos sólidos para una mejor comunicación					
11	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro es capaz de resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad					
12	Puede acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.					
13	La rapidez es la característica más importante del servicio educativo.					
N°	SEGURIDAD	Muy De fte le nte	De fte le nte	NI de fte le nte ni bueno	Bueno	Muy Bueno
14	Puede confiar en la integridad de las personas que laboran en el Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro.					
15	Los usuarios se sienten seguros en la calidad del servicio educativo					
16	El personal tiene capacitación en manejo de personas y atención al público.					
17	El personal tiene el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas					
N°	EMPATÍA	Muy De fte le nte	De fte le nte	NI de fte le nte ni bueno	Bueno	Muy Bueno
18	Tienen personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio					
19	El Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro tiene horarios adecuados y convenientes para el migrante					
20	El número de personas que laboran son suficientes para brindar una atención óptima.					
21	El personal muestra interés en apoyar al migrante sin importar el horario o las circunstancias					
22	El personal del Centro Pre Universitario Francisco Aguinaga Castro es comprensivo con las dificultades que se le presenta al alumno.					

Anexo 02. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicador	Índices	Técnica	Instrumentos
Modelo de Gestión (variable independiente)	Normativa.	Alineamiento al marco normativo actual nacional e internacional del sistema de control migratorio	% de avance de implementación de dispositivos legales	Observación	Ficha de Observación
	Procedimental.	Mapeo de procesos estratégicos vinculados al control migratorio	% de procesos mapeados.	Observación	Ficha de observación
				Entrevista	Guía de entrevista
		Procesos de control migratorio optimizados e implementados	Tiempo utilizado en el control migratorio	Encuesta	Cuestionario
	Recursos Humanos.	Cumplimiento de perfiles de cargos.	% de cumplimiento de perfiles de cargos.	Observación	Ficha de observación
				Entrevista	Guía de entrevista

Tecnología	Modernización tecnológica en los procesos de control migratorio	Número de proyectos de infraestructura tecnológica implementados para mejorar la gestión migratoria	Observación	Ficha de observación
		Número de herramientas de automatización utilizadas en el control migratorio	Observación	Ficha de observación
Infraestructura	Infraestructura física adecuada y óptima	Número de puestos de control migratorio y puestos de control fronterizo en óptimas condiciones de infraestructura.	Observación	Ficha de observación
Presupuesto	Presupuesto designado al fortalecimiento del servicio de control migratorio en los pasos de frontera	Porcentaje del presupuesto destinado a la gestión migratoria en servicio al migrante	Observación	Ficha de observación
Recursos materiales.	Existencia de recursos materiales suficientes y adecuados	% implementación	Observación	Ficha observación
			Entrevista	Guía de entrevista
Actitudinal.	Nivel de identificación y motivación para el trabajo en equipo.	Alto	Encuesta	Cuestionario
		Medio		
		Bajo		

Variable	Dimensiones	Concepto	Ítem
Calidad del servicio educativo (variable dependiente)	Elementos Tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	Expectativa: En el CPU JFAC-UNPRG deberían tener equipos e instalaciones de apariencia moderna y bien conservados.
			Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con equipos modernos y bien conservados.
		Infraestructura física óptima	Expectativa: Las instalaciones físicas del CPU JFAC-UNPRG son óptimas
			Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con instalaciones físicas en estado óptimo
		Apariencia pulcra de los colaboradores	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería lucir agradable y de apariencia pulcra
			Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG luce agradable y de apariencia pulcra.
		Elementos tangibles atractivos	Expectativa: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) deberían tener diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.

		Percepción: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) tienen diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.
	Cumplimiento de la norma	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería brindar el servicio según las normas y reglamentos adecuados. Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG brinda el servicio según las normas y reglamentos adecuados
Fiabilidad	Interés en la resolución de problemas	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tomar interés en la resolución de algún problema que se presente Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tomó interés en la resolución de algún problema que se presentó.
	Realizar el servicio a la primera	Expectativa: El servicio que brinda CPU JFAC-UNPRG debería ser adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones. Percepción: El servicio que brinda el CPU JFAC-UNPRG es adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones
	Concluir en el tiempo promedio	Expectativa: El tiempo de espera debería ser lo más corto posible para realizar sus procesos.

		Percepción: El tiempo de espera es lo más corto posible para realizar sus procesos.
	No cometer errores	Expectativa: El tiempo de atención por persona debería ser menor a 3 minutos Percepción: El tiempo de atención por persona es menos de 3 minutos
	Colaboradores comunicativos	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tener conocimientos sólidos para una mejor comunicación. Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tiene conocimientos sólidos para una mejor comunicación
Capacidad de Respuesta	Colaboradores rápidos	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG es capaz de resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad
	Colaboradores dispuestos a ayudar	Expectativa: Debería poder acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.

Percepción: Puedo acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.

Colaboradores que responden

Expectativa: La rapidez debería ser la característica más importante del servicio educativo.

Percepción: La rapidez es la característica más importante del servicio educativo.

Colaboradores que transmiten confianza

Expectativa: Debería poder confiar en la integridad de las personas que laboran en el CPU JFAC-UNPRG.

Percepción: Puedo confiar en la integridad de las personas que laboran en el CPU JFAC-UNPRG.

Seguridad

Ciudadanos nacionales y extranjeros seguros en el control

Expectativa: Los alumnos deberían sentirse seguros en la calidad del servicio educativo.

Percepción: Los usuarios se sienten seguros en la calidad del servicio educativo.

Colaboradores amables

Expectativa: El personal debería tener capacitación en manejo de personas y atención al público.

Percepción: El personal tiene capacitación en manejo de personas y atención al público.

Colaboradores bien formados

Expectativa: El personal debería tener el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas.

Percepción: El personal tiene el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas

Atención individualizada

Expectativa: Debería de haber personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio.

Percepción: Tienen personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio

Empatía

Horario conveniente

Expectativa: El CPU JFAC-UNPRG debería tener horarios adecuados y convenientes.

Percepción: El CPU JFAC-UNPRG Francisco tiene horarios adecuados y convenientes para el migrante

Atención personalizada de los colaboradores

Expectativa: Debería haber una cantidad adecuada de personal que labora en el CPU JFAC-UNPRG para una atención óptima.

	Percepción: El número de personas que laboran son suficientes para brindar una atención óptima.
Preocupación por los intereses de los ciudadanos nacionales y extranjeros	Expectativa: El personal debería mostrar interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias. Percepción: El personal muestra interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias
Comprensión por las necesidades	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería ser comprensivo con las dificultades que se le presente al alumno. Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG es comprensivo con las dificultades que se le presenta al alumno.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	Medida	ESCALA DE MEDICION	ÁMBITO, POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿De qué manera un modelo de gestión estratégica pública contribuirá a mejorar la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG ?	GENERAL: Elaborar un modelo de gestión estratégica orientado a mejorar la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.	Si se elabora un modelo de gestión contribuirá a mejorar la calidad del servicio de control migratorio en los puestos de control de la frontera norte de Piura con Ecuador	Calidad del servicio educativo(variable dependiente)	Elementos Tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	Expectativa: En el CPU JFAC-UNPRG deberían tener equipos e instalaciones de apariencia moderna y bien conservados.	Cuantitativa-Escala	ÁMBITO DE ESTUDIO: Lambayeque POBLACIÓN: . MUESTRA:	TIPO DE ESTUDIO: Mixta (Cuantitativa-Cualitativa), Descriptivo-Propositivo. DISEÑO: No experimental, de corte transversal	Observación Entrevista a expertos Análisis de Documentos Encuesta	.Guía de Observación .Guía de entrevista a expertos . Instrumentos de revisión bibliográfica .Guía de encuesta
	ESPECÍFICOS: Identificar los principales factores limitantes en la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.					Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con equipos modernos y bien conservados.	Cuantitativa-Escala				
	Determinar los procesos críticos (cuellos de botella) que se generan en el servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.				Infraestructura física óptima	Expectativa: Las instalaciones físicas del CPU JFAC-UNPRG son óptimas	Cuantitativa-Escala				
	Analizar los principales indicadores de medición de la calidad del servicio educativo del CPU JFAC-UNPRG.					Percepción: Cuenta el CPU JFAC-UNPRG con instalaciones físicas en estado óptimo	Cuantitativa-Escala				
					Apariencia pulcra de los colaboradores	Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería lucir agradable y de apariencia pulcra	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG luce agradable y de apariencia pulcra.	Cuantitativa-Escala				
					Elementos tangibles atractivos	Expectativa: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) deberían tener diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.	Cuantitativa-Escala				

						Percepción: Los elementos que utilizan (tarjetas de llenado y formularios) tienen diseño visible con el tamaño adecuado y de fácil lectura.	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería brindar el servicio según las normas y reglamentos adecuados.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG brinda el servicio según las normas y reglamentos adecuados	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tomar interés en la resolución de algún problema que se presente	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tomó interés en la resolución de algún problema que se presentó.	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El servicio que brinda CPU JFAC-UNPRG debería ser adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El servicio que brinda el CPU JFAC-UNPRG es adecuado desde el momento en que usted arriba a sus instalaciones	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El tiempo de espera debería ser lo más corto posible para realizar sus procesos.	Cuantitativa-Escala				

						Percepción: El tiempo de espera es lo más corto posible para realizar sus procesos.	Cuantitativa-Escala				
					No cometer errores	Expectativa: El tiempo de atención por persona debería ser menor a 3 minutos	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El tiempo de atención por persona es menos de 3 minutos	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería tener conocimientos sólidos para una mejor comunicación.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG tiene conocimientos sólidos para una mejor comunicación	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: El personal del CPU JFAC-UNPRG debería resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal del CPU JFAC-UNPRG es capaz de resolver de manera eficaz cualquier problema o dificultad	Cuantitativa-Escala				
						Expectativa: Debería poder acceder con rapidez a cualquier información que se desee al momento del llenado o registro de datos.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: Puedo acceder con rapidez a cualquier información que se desee al	Cuantitativa-Escala				

					Colaboradores bien formados	Expectativa: El personal debería tener el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El personal tiene el conocimiento suficiente y adecuado para contestar y resolver sus dudas	Cuantitativa-Escala				
				Empatía	Atención individualizada	Expectativa: Debería de haber personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: Tienen personal específico para dar información puntual acerca de las condiciones del servicio	Cuantitativa-Escala				
					Horario conveniente	Expectativa: El CPU JFAC-UNPRG debería tener horarios adecuados y convenientes.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El CPU JFAC-UNPRG Francisco tiene horarios adecuados y convenientes para el migrante	Cuantitativa-Escala				
					Atención personalizada de los colaboradores	Expectativa: Debería haber una cantidad adecuada de personal que labora en el CPU JFAC-UNPRG para una atención óptima.	Cuantitativa-Escala				
						Percepción: El número de personas que laboran son suficientes para brindar una atención óptima.	Cuantitativa-Escala				
					Preocupación por los intereses de los ciudadanos nacionales y extranjeros	Expectativa: El personal debería mostrar interés en apoyar al alumno sin importar el horario o las circunstancias.	Cuantitativa-Escala				

				Infraestructura	Infraestructura física adecuada y óptima	Número de puestos de control migratorio y puestos de control fronterizo en óptimas condiciones de infraestructura.	Cuantitativa-Escala				
				Presupuesto	Presupuesto designado al fortalecimiento del servicio de control migratorio en los pasos de frontera	Porcentaje del presupuesto destinado a la gestión migratoria en servicio al migrante	Cuantitativa-Escala				
				Recursos materiales.	Existencia de recursos materiales suficientes y adecuados	% implementación	Cuantitativa-Escala				
				Actitudinal.	Nivel de identificación y motivación para el trabajo en equipo.	Alto	Cualitativo-Nominal				
						Medio	Cualitativo-Nominal				
						Bajo	Cualitativo-Nominal				