



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
ESTATAL**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORAS:**

Br. Gloria Marilú Hilario Bacilio  
Br. Yessica Evelin Zárate Pedrera

**ASESORA:**

Dra. Kony Luby Duran LLaro

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ- 2018**

**Página del jurado**

---

DR. NECIOSUP OBANDO JORGE EDUARDO

**PRESIDENTE**

---

DRA. MORENO TORRES PATRICIA DEL PILAR

**SECRETARIO**

---

DRA. DURAN LLARO KONY LUBY

**VOCAL**

## Dedicatoria

Dedico el presente trabajo primero a Dios por iluminar mi vida todos los días de principio a fin y por darme salud, entendimiento y sensatez para culminarlo, en segundo lugar lo dedico a mi hija, Alejandra Daniela Saldaña Hilario, quien es el motor de mi vida y de progreso.

Gloria Hilario Bacilio

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por su inmenso amor y por guiar mi camino en cada paso que doy. De igual forma, se lo dedico a mi amado hijo Misael Contreras Zárate, porque aun siendo pequeño me da las fuerzas y me motiva a seguir adelante.

Yessica Zárate Pedrera

## Agradecimientos

### Agradezco a:

- ✦ Dios por permitir que inicie y termine satisfactoriamente el presente trabajo.
- ✦ A mis padres por demostrarme con su ejemplo que, en la vida, todo se puede lograr; solo basta proponérselo.
- ✦ A mis docentes de la UCV que aportaron con sus enseñanzas y ejemplos de vida, que nosotros también podemos aportar a la solución de la problemática en nuestras instituciones educativas.

*Gloria Hilario Bacilio*

### Agradezco a:

- ✦ Dios por el regalo de la vida y darme la oportunidad de crecimiento profesional siempre de su lado.
- ✦ A mi esposo porque juntos hacemos un gran equipo que lucha día a día por ver mejor a nuestra familia.
- ✦ A mi familia Pedrera Vera que siempre apoya mi desarrollo personal y profesional.
- ✦ A mis docentes de la UCV por sus enseñanzas para el logro de esta tesis.

*Yessica Zárate Pedrera*

## Declaratoria de autenticidad

Yo, **Gloria Marilú Hilario Bacilio**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado: “**Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de calidad de una institución educativa estatal**” presentada en 122 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, he identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo del 2018



---

Gloria Marilú Hilario Bacilio

DNI: 18125532

## Declaratoria de autenticidad

Yo, **Yessica Evelin Zárate Pedrera**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado: **“Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de calidad de una institución educativa estatal”** presentada en 122 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, he identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo del 2018



---

Yessica Evelin Zárate Pedrera

DNI: 44123819

## **Presentación**

Estimados y respetados señores miembros del jurado, a continuación le presentamos la Tesis: **“Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de calidad de una institución educativa estatal”** cuyo objetivo es determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la institución educativa pública N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco Herrera - Trujillo, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Maestro en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Las autoras**

# ÍNDICE

Página del jurado .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Declaratoria de autenticidad .....	iv
Presentación .....	vi
ÍNDICE .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	11
1.2 TRABAJOS PREVIOS .....	13
1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA .....	20
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	54
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	54
1.6 HIPÓTESIS .....	55
1.7 OBJETIVOS .....	56
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>57</b>
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	57
2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN .....	58
a. Variables de estudio .....	58
2.3. POBLACIÓN .....	61
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	61
2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	65
2.6. ASPECTOS ÉTICOS .....	65
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>V. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>90</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>VI. REFERENCIAS .....</b>	<b>91</b>

## **ANEXOS**

**Anexo 01:** Instrumentos

**Anexo 02:** Validación y confiabilidad de los instrumentos (ficha técnica)

**Anexo 03:** Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio IN SITU

**Anexo 04:** Base de datos

## RESUMEN

Planear estratégicamente en las instituciones educativas implica liderazgo de los gestores educativos, pues ellos son los responsables que sus instituciones sobresalgan ante las demás. La gestión que se necesita realizar en éstas organizaciones actualmente, es de calidad, así como lo exige la Ley general de Educación N° 28044 y el proyecto educativo nacional (PEN) al 2021.

El presente trabajo de investigación pretende dar algunos alcances teóricos sobre planeamiento estratégico y gestión de calidad en educación, y determinar su relación específicamente en una institución educativa estatal, partiendo de estudios previos sobre elementos y herramientas de planeamiento estratégico y gestión de los líderes educativos

Las bases teóricas principalmente nos conducen a entender las fases del planeamiento estratégico y los procesos para la gestión de calidad según el MINEDU. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y con respecto al tiempo es transversal. La población estuvo constituida por los docentes de la institución educativa que laboraron en el año académico 2017 incorporándose al 100% al presente estudio, para el cual se aplicó dos cuestionarios validados por tres expertos y la confiabilidad obtenida por el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach fue de (0.952) para el cuestionario sobre planeamiento estratégico y de (0.952) para el cuestionario de gestión de la calidad.

Se hizo uso del software Microsoft Excel 2013 y SPSS versión 21 de IBM para el procesamiento de los datos. Con los cuales se tomó la decisión de usar las pruebas estadísticas paramétricas de Coeficiente de correlación de Pearson y Prueba de Chi cuadrado, luego contrastando con nuestra hipótesis llegamos a la conclusión que el planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad en la institución educativa objeto de nuestro estudio.

**PALABRAS CLAVES: Planeamiento estratégico, gestión, gestión educativa, gestión de la calidad.**

## **ABSTRACT**

Strategic planning in education requires a great effort on the part of the educational community of each institution, besides the educational service received by both students and society, must be of quality as required by the General Law of Education and the National Education Project by 2021.

This research work aims to give some theoretical scopes about strategic planning and quality management in education, and determine their relationship specifically in a state educational institution, based on previous studies on elements and tools of strategic planning and management of educational leaders.

The theoretical bases mainly lead us to understand the phases of strategic planning and processes for quality management according to the MINEDU. The type of investigation was descriptive correlational and with respect to time is transversal. The population, constituted by the professors of the institution in 2017, was 100% incorporated into the present study, for which two questionnaires validated by three experts were applied and reliability was obtained by calculating the Cronbach's Alpha coefficient of (0.952) for the questionnaire of strategic planning and (0.952) for the quality management questionnaire.

The software Microsoft Excel 2013 and SPSS version 21 of IBM were used to process the data. With which the decision was made to use the parametric statistical tests of Pearson's correlation coefficient and Chi square test, then in contrast to our hypothesis we conclude that strategic planning is significantly related to quality management in the institution educational object of our study.

**KEYWORDS:** Strategic planning, management, educational management, quality managemen

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El mundo globalizado en el cual vivimos, exige a las organizaciones incrementar cada día el nivel de calidad del bien o servicio que ofrecen para poder sobresalir o por lo menos subsistir ante el resto; pues las exigencias de la sociedad actual es cada vez más abrumadora, por otro lado se encuentra las ofertas que ofrecen las demás organizaciones del mismo rubro que los obliga ser más competitivos.

La Educación por ser una organización que presta servicio educativo no es ajena a esta realidad, pues tiene que estar a la altura de los últimos cambios tecnológicos y científicos para poder ofrecer aprendizajes de calidad formando alumnos y alumnas competentes, capaces de poder enfrentar desafíos en una realidad concreta actual de manera pertinente.

Es por eso que los países se preocupan por elaborar políticas educativas que permitan ofrecer una educación de calidad, así por ejemplo tenemos a países como Finlandia y Singapur que hacen la diferencia con sus Sistemas educativos de primer nivel, involucrando al Estado, docentes, alumnos, padres de familia y organizaciones en el manejo de la educación.

En el Perú a partir del 2007 se ha puesto en vigencia el Proyecto Educativo Nacional al 2021, documento que ha sido elaborado bajo los lineamientos de la Ley General de Educación 28044, en concordancia con el plan de Educación Para Todos. Según el Proyecto Educativo Nacional (PEN) son seis las acciones primordiales que debe enfatizar el estado Peruano para poder cumplir con las demandas educativas del sector, las cuales se han formulado en objetivos estratégicos del PEN, que se irán ejecutando hasta el 2021; siendo el CNE quien haga el monitoreo y evaluación periódicamente de este documento.

Estos objetivos tienen como finalidad mejorar la calidad educativa en nuestro país, es por eso que hace hincapié en una educación sin discriminaciones, instituciones educativas con infraestructura y enseñanza de calidad, gestores educativos con ética, docentes con excelencia profesional, educación superior de calidad, orientada a la creación e innovación, estando seguros que gracias a ella superaremos la situación de pobreza y el desarrollo social del país.

En este sentido, para poder cumplir con todos estos retos es necesario tener a nuestras instituciones educativas organizadas, contando con un plan estratégico bien estructurado que refleje su propia realidad, es decir con un diagnóstico contextualizado, con una identidad propia, con una propuesta pedagógica basada en teorías psicológicas y pedagógicas aplicables a la realidad contextual de la institución educativa, con objetivos estratégicos claros y alcanzables en un determinado tiempo, con perfiles de estudiantes egresados competentes en la solución de la problemática de nuestra realidad local y nacional y sobre todo con maestros comprometidos con su labor docente, conscientes de los nuevos retos que requiere la educación de este nuevo siglo y que lo manifiesten en su práctica diaria, con su calidad humana y su vocación de servicio dando muestras de entrega e identificación institucional así como también padres de familia organizados y participativos en la mejora de la I.E y los aprendizajes de sus hijos.

Este arduo quehacer, es un reto para los gestores educativos, los cuales tienen que ser líderes en su gestión, apostar por la transformación de sus instituciones educativas, integrando a toda la comunidad en su plan de acción, apoyándose en sus aliados estratégicos para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Para realizar éste trabajo, necesita de una planificación estratégica de calidad, con objetivos estratégicos claros, reales, prometedores con proyección de cambio, así mismo la realización de planes estratégicos, tácticos y operacionales adecuados y pertinentes para el logro de los objetivos.

Pero, actualmente la mayoría de nuestras instituciones educativas no cuentan con un personal directivo capacitado para cumplir estos grandes retos. Los concursos existentes nombran a docentes que en su mayoría nunca han ocupado un cargo directivo y éstos cumplen su función a ensayo y error. Así mismo; lamentablemente aun en estos tiempos, existen instituciones educativas que no cuentan con un planeamiento estratégico realista, y se encuentran improvisando sus actividades, perjudicando el desarrollo de nuestras institución educativas.

En este contexto, la calidad de gestión que existe en la Institución Educativa N° 81025 José Antonio Encinas – Víctor Larco - Trujillo, no es ajena a esta

problemática, pues la Institución educativa cuenta con un director, quien tiene a su cargo los tres niveles educativos que se oferta : inicial, primaria y secundaria. Se tiene una meta de atención aproximada de 1200 alumnos y una meta de ocupación de 74 trabajadores entre docentes, personal administrativo y de servicio. La I.E cuenta con una sub dirección del nivel primario, el mismo que también se ocupa del nivel inicial. En el nivel secundario se cuenta con un coordinador de TOE y un asesor de ciencias. Este grupo de docentes que forman la parte directriz de I.E tal vez por falta de conocimientos en administración, planeamiento estratégico, liderazgo, descentralización, talento humano no asumen su rol de la manera óptima; pues en la I.E siempre se visualiza desorganización, falta de planificación, improvisación de las actividades realizadas, relaciones humanas conflictivas, especialmente con los padres de familia, indisciplina escolar cada vez más agravante, docentes desmotivados y poco identificados con la I.E., personal administrativo que no cumple con su labor a cabalidad, perjudicando el buen funcionamiento de la I.E.

Por tal razón, el presente estudio se propone realizar una evaluación sistemática del planeamiento estratégico y la calidad de gestión en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, cuyos resultados va a permitir plantear desde un marco teórico orientaciones para el proceso de una buena planificación estratégica, con el objetivo de apoyar en el mejoramiento continuo de su calidad de gestión.

## **1.2 TRABAJOS PREVIOS**

La base científica del presente trabajo de investigación está dada por el análisis previo de diversas investigaciones sobre planeamiento, estrategias, planeamiento estratégico, gestión, gestión de calidad y calidad educativa.

El Foro Mundial sobre Educación del año 2000 en Dakar, Senegal presentó conferencias y acuerdos con una estrecha relación acerca de planificación educativa, y han dado origen al desarrollo de esta disciplina en el ámbito educativo, con el propósito de sistematizar conocimientos, identificar posibles

soluciones, establecer estrategias y proyectos de desarrollo en el contexto actual según las necesidades de cada sociedad (Venegas, 2006).

Torres, Villafán y Álvarez (2008) realizan un estudio del planeamiento estratégico y desarrollo organizacional enfocándose en el sistema educativo universitario. En dicha investigación se presentan los procesos de planeación estratégica para el desarrollo de la estructura de un departamento académico universitario; y mediante un estudio de caso confirman los mecanismos organizacionales para la ejecución y operación institucional de sus actividades, reportando la experiencia de planeación estratégica en un departamento de una universidad pública de México y llegando a las siguientes conclusiones: El plan estratégico es producto del crecimiento de las instituciones a nivel académico y organizacional. Los efectos de un proceso de planeamiento dieron lugar a que cada educador identifique sus aportes en la planeación y note la trascendencia de los mismos en el logro de los objetivos del departamento; se describieron los objetivos y las expectativas de la comunidad académica, tomando en cuenta las necesidades primordiales y el buen ejercicio de las funciones del departamento. Dichas funciones están en relación con las modificaciones del plan estratégico y operacional, consiguiendo información y datos para una evaluación rigurosa. Es decir la planeación estratégica está relacionada con el desarrollo organizacional de dicha unidad departamental universitaria.

Por otro lado, Barra y Gómez (2014) manifiestan la importancia de conocer el proceso de planificación estratégica que se formulan en los sistemas educativos, es por eso que realizan una investigación donde analizan el grado de avance de los insumos de la planificación estratégica y su relación con los resultados para la acreditación de las universidades chilenas. Estos resultados conducen a certificar la calidad de los procesos internos de las universidades. La metodología que consistió en una revisión bibliográfica e información recibida de todas las universidades chilenas del consorcio CUECH, luego miden el grado de avance de los planes estratégicos de las universidades, se realiza un análisis y discusión de resultados, llegando a la conclusión que los planes estratégicos se componen de diferentes elementos

y que su realización no tiene relevancia en los resultados obtenidos para la acreditación. Así, la sugerencia para el consorcio fue de evaluar y reexaminar el procedimiento para la formulación de los planes estratégicos de las universidades de Chile.

Otro trabajo de investigación sobre planificación estratégica es presentado en el artículo de Moreno, Caballero y Bastidas (2010), en su artículo para la revista científica TEACs de Venezuela, demuestran que el planeamiento estratégico es un instrumento apropiado para aumentar la calidad en el servicio educativo del Departamento de Gerencia y Estudios Generales de un programa universitario. En conclusión el trabajo demuestra que la propuesta de planeamiento estratégico diseñada para una unidad académica mejora la calidad de servicios académicos como Docencia, Investigación y Extensión. Además es una muestra de que los actores internos como los docentes son pieza clave para alcanzar los objetivos, al mismo tiempo que son agentes activos para impulsar la universidad.

Bracho y Carruyo (2011) determinaron la correspondencia que existe entre la planificación estratégica y la gestión de los líderes educativos de instituciones de educación primaria en un municipio colombiano. Su trabajo de investigación precisó el bajo nivel de planificación estratégica en dichas instituciones que fueron objeto de su estudio y las deficiencias en su gestión. Los resultados indican que existe una correlación muy alta ( $r=0.89$ ) es decir la planificación estratégica se relaciona directamente en la misma proporción con la gestión del gerente educativo, lo cual implica que a medida que mejore la planificación estratégica, también se tendrá un mejor rendimiento de la gestión del gerente educativo de las instituciones mencionadas.

Un antecedente nacional es el trabajo realizado por Américo Ibarra (2011) en su tesis de post-grado en la UNMSM (Perú), realiza una investigación para determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa bajo un enfoque de calidad en una institución educativa del distrito de Puente Piedra de la ciudad de Lima, para dicho estudio se utilizó el instrumento de gestión que guía todas las actividades tanto directivas como docentes, el

proyecto educativo institucional – PEI, el cual cuenta con la matriz FODA y las propuestas pedagógicas y de gestión de la institución educativa; que fueron tomadas como las dimensiones del planeamiento estratégico. La gestión de calidad se midió en función al proceso administrativo; llegando a la conclusión que el planeamiento estratégico y sus dimensiones guardan estrecha relación con la gestión de calidad de la institución educativa donde se elaboró el estudio.

La tesis de Yábar (2013) sobre Gestión Educativa, demuestra que hay relación directa entre la gestión educativa y la práctica docente realizada en una institución educativa del cercado de Lima, otros resultados más específicos de su trabajo de investigación manifiestan que cada uno de los elementos del proceso de gestión educativa, como son planeamiento, organización, dirección, ejecución y control, se encuentran relacionados con la práctica docente puesto que obtienen los valores de P (sig.) menores a 0.05 y rechazan la hipótesis nula. Una recomendación propuesta por la autora de la tesis es la de invitar a los docentes a brindar sus aportes para la elaboración del Plan de Trabajo, dar alcance sobre el logro de objetivos, asignar roles y monitorear su ejecución, para el logro de las metas propuestas.

Núñez (2013) en su trabajo de investigación para su tesis doctoral, formula un plan estratégico para una institución educativa de la ciudad de Trujillo, y analiza en qué medida su implementación mejora la eficiencia y eficacia de la gestión educativa de dicha institución. Llegando a la conclusión que el planeamiento estratégico formulado para el período 2010-2011 ha incidido de eficiencia y eficacia mejorando los resultados de la gestión y la calidad de gestión de la institución educativa objeto de su estudio. Además de acuerdo a la información proveniente de las encuestas aplicadas a los directivos, docentes y alumnos, en cuanto a Cultura Organizacional, Calidad Educativa y Gestión Educativa, existe para dicho periodo una notable gestión motivando así un cambio gradual en la institución educativa mencionada.

Sin embargo, al poner en marcha la implementación de un planeamiento estratégico, se incluye una evaluación del mismo, debido a que las

organizaciones verifican que los procedimientos y resultados sean los más óptimos, y para ello se necesita de una buena gestión.

Un área de gestión es la gestión de la calidad, sobre la cual existen diferentes modelos de implementación según la unidad de análisis que se requiera evaluar, por ejemplo productos, procesos, sistemas o el mercado; y se recurren a distintos métodos para evaluarlo. (Camisón, Cruz & González, 2006, p. 145)

En cuanto a educación, la calidad también ha sido investigada. Un trabajo de investigación fue realizado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - Ecuador, en la cual Salas y Lucín (2013) se percatan de la deserción estudiantil de una unidad educativa de su localidad, y proponen a modo de hipótesis que se debe a un deficiente nivel de gestión administrativa, para lo cual se decidió evaluar la calidad del servicio educativo que se estaba brindando. Emplearon la estadística para el análisis de sus resultados llegando a las siguientes conclusiones:

- La formación docente y el clima organizacional se encuentran en un nivel óptimo de satisfacción debido a docentes con estudios en el tercer nivel que además están muy identificados con su institución y optimistas con su realización personal.
- Los resultados sobre fortalezas y debilidades reflejan satisfacción de la comunidad educativa en cuanto al servicio que reciben, pero evidencia la deficiente infraestructura la cual debe ser mejorada en un futuro.
- La educación pública resulta ser una amenaza para la unidad educativa en mención, debido a los escasos recursos económicos del estrato social donde se desenvuelve la institución.
- Se determinó la deserción del alumnado en el periodo 2005-2010 generando disminución en las utilidades de la institución.

Como recomendación de las autoras, la calidad del servicio educativo debe fortalecerse en los aspectos de infraestructura e incorporación del entorno familiar en el proceso educativo; para que sean conscientes de los esfuerzos que requiere la educación de sus menores hijos. También

recomiendan reafirmar el papel de los docentes como formadores y realizar un plan de marketing que contribuya a un servicio de calidad.

Un antecedente nacional es la investigación realizada por Carrasco (2002) para optar el grado de Magister en Educación, en cuyo trabajo se determina la relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de una universidad peruana. El análisis y medida de sus variables establece como resultado la relación directa positiva de las variables que conforman el problema de investigación, llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Las distintas dimensiones de la gestión educativa se encuentran en un nivel regular en tal sentido debe establecerse un plan de mejora en cuanto a la conducción de la gestión institucional, eficacia de la gestión administrativa y capacitación sobre gestión curricular.
- La Calidad de Formación que abarca Formación general, profesional básica y profesional especializada; es de regular calidad con un puntaje de 14 en la escala vigesimal; lo cual es preocupante si tomamos en cuenta estándares internacionales de calidad que actualmente son muy exigentes con tendencia hacia una calidad total. Se sugiere la implementación de un programa de capacitación permanente para docentes y autoridades bajo un sistema de monitoreo y control para la evaluación de la aplicaciones correspondientes.

Otra investigación sobre el tema de calidad educativa, fue realizada por Alarcón (2013) en cuya tesis indica que la gestión de la calidad se desarrolla mediante la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad, por ello propone la relación entre algunas variables que inciden en la gestión de organizaciones educativas: gestión educativa y calidad en la educación, sus resultados con ayuda de la estadística determinan que la gestión educativa se relaciona con las dimensiones de la calidad en la educación: relevancia, equidad, eficiencia y eficacia; en un nivel muy alto del promedio de correlación de Spearman, y como conclusiones menciona que:

- La relevancia educativa está relacionada con la buena gestión de los directivos, debido a que todas las instituciones de la muestra tienen reconocimientos nacionales e internacionales en cuanto al logro de sus alumnos en materia de comunicación oral y escrita.
- La equidad, eficiencia y eficacia educativa se ve reflejada en un buen planeamiento estratégico como parte de la gestión educativa de las instituciones.
- La gestión educativa va acompañada del liderazgo ejercido por todos los directivos y docentes de las instituciones parte del estudio, ejerciendo influencia en el alumnado lo cual origina una mejor comunicación y aprendizaje.

Luego de abordar los temas más relevantes sobre gestión y calidad educativa, la autora finaliza con algunas recomendaciones pertinentes de acuerdo con esta investigación, en las cuales principalmente menciona algunos aspectos que deben mejorar, como la insuficiente información que proporcionan los test nacionales e internacionales para medir el logro de los aprendizajes, tener una mayor cercanía con los padres de los alumnos en riesgo de fracaso escolar y la capacitación de directores sobre labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas, con lo cual asegurarán una calidad en la educación a través de la gestión.

La tesis de Ramírez (2015) para obtener el grado académico de Doctor en Educación de la Universidad San Martín de Porres – Perú, se enfoca en establecer la relación entre el planeamiento estratégico y la calidad de la gestión educativa en instituciones públicas de Chorrillos, Perú, y considera las dimensiones del planeamiento estratégico como: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA; mientras que sobre la calidad de la gestión analiza las áreas de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia comunitaria y la gestión administrativa y financiera. Es uno de los antecedentes que, sobre la calidad de la gestión, cuestiona el mejoramiento sobre las actividades realizadas; la cual revela una acción correctiva a tomar en cuenta para el logro de calidad educativa. Sus resultados son obtenidos

usando el coeficiente de Spearman, de los cuales concluye que existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión.

### 1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

#### 1.3.1 Planeamiento estratégico

##### 1.3.1.1 Planeación

La Planeación es la primera etapa del proceso administrativo, es aquí donde se puede diseñar y visualizar mentalmente el futuro de una organización, partiendo del conocimiento de su realidad situacional, estableciéndose objetivos reales y posibles de ser alcanzados en función de un tiempo previsto, diseñando estrategias que permitan conducir hacia el logro de los objetivos y apoyándose de la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo.

En tal sentido, Chiavenato (2007) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, menciona que las empresas están siempre planificando, considera a la planificación como la base de todo el proceso administrativo.

Münch (2014) en su libro “Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”, sostiene que el éxito de una empresa depende de la planificación.

En el campo de la educación, visto a una institución educativa como una empresa, también está presente la función de planeación y al respecto, en el documento Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (2016), **EI MINEDU** da énfasis al proceso de planeación en una institución educativa, indicando que es la base de todo trabajo administrativo porque establece lo que se quiere lograr en un tiempo dado; así como, integrar a la comunidad educativa de manera que los objetivos sean conocidos por todos y así lograr una mejor cohesión entre los integrantes de la institución, y juntos evaluar estrategias que conlleven a logro de los objetivos trazados.

Por lo tanto, a ésta fase se le puede definir como el momento de reflexión donde todos los miembros de la comunidad esbozan su visión de la organización a futuro, se trazan objetivos y metas, se organizan en equipos de trabajo, se diseñan estrategias, planes y programas a cumplirse en un tiempo previsto.

#### **a. Importancia de la planeación**

Calero (1996) sostiene que la planeación es una función importante dentro del proceso administrativo, por las siguientes razones:

- Evita la improvisación y la incertidumbre, porque todas las acciones están planificadas antes de su ejecución, permitiendo a la organización anticiparse a sus futuros cambios, evitando reducir errores que pueden costarle graves problemas.
- Fija su atención hacia los objetivos de corto, mediano y largo plazo; dirigiendo las actividades por el camino más corto, sencillo, y económico.
- Reduce costos evitando desarrollar actividades innecesarias que no conducen al logro de los objetivos, ahorrando dinero y tiempo.
- El proceso de supervisión y control se hace más simple ya que se tiene claro lo que se quiere lograr, comparando lo que se planificó y lo que se está realizando.
- Reduce la duplicidad de funciones y la ineficiencia, evitando que dos o más personas hagan la misma acción alargando el tiempo y confusión de funciones.
- Establece esfuerzos coordinados, porque conociendo los objetivos organizacionales, departamentales e individuales, los miembros de la organización se involucran como protagonistas del desarrollo de la institución, permitiendo entre ellos una mejor organización y trabajo en equipo
- Es base para las otras funciones del proceso administrativo, porque les sirve de guía a seguir y lograr los resultados deseados; además

si no hubiera actividades planificadas, no habría nada que organizar, ni ejecutar y mucho menos controlar.

## **b. Principios de la planeación**

Entendiendo por principio como una norma moral, entonces un principio es un valor que dirige el accionar de un sujeto de acuerdo a aquello que le dicte su conciencia. Con respecto al proceso de planeación los principios son verdades fundamentales de aplicación general, que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Münch (2014), sostiene que el proceso de planeación tiene los siguientes principios:

- **Principio de factibilidad:** se debe planificar planes posibles de realizarse en un tiempo dado.
- **Principio de objetividad:** en los planes se debe hacer uso de datos reales y objetivos
- **Principio de flexibilidad:** los planes deben ser posibles de reacomodarlos en función de las necesidades.
- **Principio de cuantificación:** Los planes deben ser evaluados permanentemente, para ir observando si se está cumpliendo con lo planificado.
- **Principio de unidad:** los planes específicos deben dar soporte al plan general.
- **Principio del cambio de estrategia:** es necesario la elaboración de planes alternos para alguna situación que surja de la improvisación

## **c. Características de la planeación**

García (s.f.), le atribuye a la función de planeación éstas características:

- **Es un proceso permanente y continuo,** porque no termina nunca, sino por el contrario, siempre se está planificando lo

planificado; es decir que no termina con la realización de un plan; ya que siempre un plan, lleva a planificar otro plan.

- **Está orientada hacia el futuro de la empresa**, es decir se trabaja en función de los objetivos planificados; sirve como medio orientador de la toma de decisiones.
- **Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas**, para cumplir los objetivos de la empresa se presentan muchos caminos que se puede seguir; la planificación ayuda a seleccionar el curso de acción más apropiado.
- **Es una técnica cíclica**, siempre está en movimiento, la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta lo planes de acción, en este camino de ejecución la planificación permite hacer la evaluación y medición del desarrollo de los planes, programas y actividades.
- **Es una función administrativa que se interactúa con las demás funciones**; se interrelaciona con todas las funciones del proceso administrativo para lograr los objetivos previstos.
- **Es una técnica de cambio e innovación**, porque mediante la retroalimentación se puede realizar mejoras en cada una de sus etapas.

#### **d. La Planeación vista como un proceso**

Entendido por proceso, como la secuencia lógica de acciones realizadas con un propósito específico. Calero (1996) define a la planeación como un proceso racional de acciones para alcanzar los objetivos propuestos en forma rápida, eficiente y económica posible.

Bajo esta perspectiva, Molina (2013) sostiene que el proceso de planeación sigue las siguientes etapas:

- **Pre – Etapa: Conciencia de oportunidades**

Se puede decir que es una pre etapa del proceso de planificación, que consiste en la realización de un diagnóstico situacional de la

organización, ya que es sumamente importante conocer la realidad actual; es decir saber en dónde estamos, cuáles son las fuerzas y debilidades, para poder comprender los problemas que se desea resolver, así como también, saber con precisión lo que se quiere lograr y así poder establecer objetivos reales.

- **Primera Etapa: Establecimiento de objetivos**

Después de conocer la realidad de la organización es posible la determinación de los objetivos, los cuales deben ser claros, precisos y factibles de realización.

En este sentido, **Chiavenato (2007)**, define a los objetivos como propósitos que se desea alcanzar en un tiempo dado, haciendo uso de recursos. La determinación de éstos es el punto de partida de toda planeación. Todo gerente debe saber hacia dónde se dirige su institución, qué se pretende alcanzar, qué objetivos se quiere lograr, para luego trazarse caminos buscando estrategias para poder llegar a la meta.

La estructura de una organización se puede visualizar como una pirámide, desde un cargo de gerente general hasta el cargo del nivel más bajo, existiendo entonces objetivos generales y otros específicos. **Chiavenato (2007)**, habla de una jerarquía de objetivos, relacionado con el área de ejecución en la empresa y el tiempo de planeación; así tenemos a los:

- **Objetivos generales u organizacionales**, llamados también estratégicos; son aquellos que salen de la cúpula de la organización, son a largo plazo y son los que rigen a toda la empresa. Los demás objetivos deben estar determinados en función de éstos. A través de los objetivos estratégicos las organizaciones pueden trazarse su propia política, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas; que a medida que éstos objetivos se van desglosando en su jerarquía van siendo más específicos y detallados.

- **Objetivos por área o departamentales**, llamados también tácticos; son aquellos que salen de cada departamento de la empresa, son a mediano plazo y están determinados a apoyar el logro de los objetivos organizacionales.
- **Objetivos por tarea**, llamados también operacionales; son los más específicos, son a corto plazo y su finalidad es cumplir una determinada tarea en un tiempo corto. Apoya al logro de los objetivos tácticos.

Para **Romero (2015)**, los objetivos son “Los resultados o propósitos deseados, es lo que se quiere alcanzar, es lo que se quiere conseguir”, así mismo menciona que hay dos formas de establecer objetivos:

#### **Mediante el proceso tradicional de establecimiento de objetivos**

Mediante éste método son los gerentes quienes establecen los objetivos de la empresa, es decir aquellos que pertenecen a la cúpula o nivel estratégico de la institución, sin tomar en cuenta la participación de los otros integrantes de niveles inferiores. Este procedimiento de establecer los objetivos no es tan recomendable, porque a medida de los objetivos generales van descendiendo de nivel a nivel van perdiendo su esencia, y cuando llega al nivel más bajo se corre el riesgo que se halla distorsionado en gran medida lo que verdaderamente planificó el nivel estratégico.

#### **Mediante el Proceso de la administración por objetivos (APO)**

Esta forma es contraria al modelo anterior porque aquí, hay un acuerdo mancomunado entre los subordinados y sus

superiores en la determinación de objetivos, entre ambos definen los objetivos generales, departamentales e individuales; es decir funciona como una cascada, los objetivos generales se traducen en específicos para los departamentos y éstos se convierten en más específicos para las áreas de menos jerarquía, aquí también se fijan plazos en los cuales deben cumplirse los objetivos, por lo cual siempre se está en un proceso de evaluación y control. También se toma en cuenta la retroalimentación del desempeño de los trabajadores; es decir si están cumpliendo con lo acordado, si su trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos previstos; y si no fuera así, se toma las medidas necesarias y correctivas para que los trabajadores se alineen al trabajo y lograr las metas previstas.

Considerando la importancia de los objetivos en el proceso de la planeación en cualquiera de sus formas de determinación Romero (2015), menciona algunas características a tener en cuenta en su formulación:

- **Deben ser mensurables y cuantificables:** porque permanentemente deben de ser medidos para saber si se están cumpliendo o no, suelen expresarse en gráficos y números.
- **Deben ser claros con respecto a un marco de tiempo:** se tiene que definir en cuanto tiempo se debe lograr lo deseado, a corto, mediano o largo plazo.
- **Deben ser desafiantes pero posibles:** se debe plantear objetivos que se puedan alcanzar, teniendo en cuenta la realidad de la organización. Es una pérdida de tiempo trazarse objetivos inalcanzables
- **Deben ser escritos en documentos:** para hacer confiable su realización. Las palabras lo lleva el viento.
- **Deben ser comunicados a todos los miembros de la organización que deban saberlo:** Es bueno que todos los

miembros de la organización conozcan hacia donde se pretende llegar y cuál será su función de cada uno de ellos, de esta manera se involucran en los objetivos organizacionales y se sienten parte de su realización. No debe quedarse solo en la cúpula de la administración.

- **Segunda etapa: Establecimiento de premisas**

Después de determinar los objetivos, se debe plantear diversas hipótesis que tengan como destino el logro de los mismos, y para esto es importante resolver preguntas como estas:

¿Cuál será mi mercado de acción?,

¿Qué necesito conocer para sostener la organización?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Cómo financiaré?, éstas y otras preguntas se suele hacer para pronosticar datos relativos a los acontecimientos, políticas básicas aplicables y los planes a ejecutarse.

- **Tercera etapa: Determinación de líneas alternativas**

Consiste en la búsqueda de los posibles planes de acción con las cuales se pueden contar para el logro de los objetivos, de éstos se debe examinar sus puntos débiles y fuertes, porque de su ejecución dependerá el logro de los objetivos.

- **Cuarta etapa: Evaluación de líneas alternativas**

En esta etapa se evalúan los posibles planes de la etapa anterior, sopesando diversos factores: económicos, factibles de realización, tiempo, entre otros y teniendo presente las premisas y metas organizacionales.

- **Quinta etapa: Selección de una línea alternativa de acción**

Es la etapa en donde se toma la decisión sobre el plan general que guiará a la organización en el logro de sus objetivos.

- **Sexta etapa: Formulación de planes derivados**

En esta etapa los ejecutivos plantean planes alternos que pueden ser utilizados en situaciones inesperadas.

**e. Los Planes como producto del proceso de la planeación**

Romero (2015) describe a los planes como los documentos donde se describen cómo se van a lograr los objetivos previstos.

Chiavenato (2017) define al plan como “El resultado inmediato de la planeación y responde a las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por quién?”. (p. 146).

**f. Tipos de planes**

Según la Enciclopedia de Clasificaciones (2017), los planes son los resultados de ideas de acuerdo a las necesidades de la organización. El objetivo de un plan es dirigir los sucesos cuya única finalidad es el logro de los objetivos. Para ello deben establecerse de forma clara y precisa los siguientes elementos:

- **Los objetivos** que se pretenden alcanzar, que responden al ¿Qué se hará?
- **El momento** de aplicación del plan que responde al ¿Cuándo se pondrá en marcha y cuándo se verán los cambios?
- **Los medios** que serán necesarios para llevar a cabo el plan, que responde al ¿Cómo se hará?
- **El lugar** en donde se ejecutará el Plan que responde a ¿Dónde se ejecutará?
- **Las personas** que ejecutarán el plan que responde al ¿Quiénes son los que lo llevarán a cabo?

Este mismo documento, clasifica a los planes en tres grupos:

- **Planes estratégicos:** se encuentran orientados al desarrollo de la visión general del alto nivel jerárquico de la organización.
- **Planes tácticos:** Estos planes toman en cuenta a los objetivos de los planes estratégicos. Generalmente son elaborados por los jefes de departamentos o áreas generales de la organización.
- **Planes operativos:** Son elaborados con la finalidad de la ejecución de una tarea en un tiempo específico, colocando a cada individuo en su respectiva área de trabajo.

Chiavenato (2017), sostiene que entre los planes estratégicos, tácticos y operacionales hay cuatro tipos de planes más específicos, los cuales son:

- **Procedimientos:** establecen un método de trabajo, señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades, estos planes generalmente son planes operacionales y son representados mediante flujo gramas.
- **Presupuestos:** son los planes vinculados con los recursos financieros;
- **Programas:** son planes vinculados con las tareas a realizar en un tiempo dado. Pueden ser tácticos u operacionales.
- **Reglamentos:** planes relacionados con comportamientos. Se basan en el establecimiento de normas o reglas que conducen el pensamiento y la acción de todos los integrantes de una institución.

#### **g. Perfil que debe tener un buen plan estratégico**

Calero (1996), menciona algunas características que debe tener un plan:

- **Realista:** Los planes deben ser objetivos y realistas. Deben ser elaborados teniendo en cuenta las potencialidades humanas, recursos económicos, materiales, legales, etc. con los cuales cuenta la organización para su aplicación.

- **Claro y simple:** La presentación de un plan debe ser lo más sencillo posible, capaz de ser comprendido por todos los trabajadores de la organización.
- **Oportuno:** Porque un plan debe satisfacer la necesidad que se presenta en un momento determinado.
- **Integracionista:** Porque puede integrar a otros planes de menor jerarquía, la finalidad es cumplir con los objetivos institucionales.
- **Previsor:** En lo posible debe anticiparse a los acontecimientos futuros, evitando pérdidas a la organización.
- **Concatenado:** debe tener en cuenta los acontecimientos pasados y presentes para formular los futuros.
- **Funcional:** debe responder a la solución de problemas reales que acontecen en la organización, por lo que en su elaboración y desarrollo deben participar todos los miembros de la organización.
- **Programado:** se debe enfatizar de manera sistemática las acciones a realizar, el tiempo probable que durará cada una de ellas, y los recursos necesarios que se emplearán en cada actividad.
- **Informado:** para su elaboración se debe acudir a referencias que proporcionan datos veraces.
- **Divulgado:** Cuando el plan se ha elaborado y se ha aprobado, debe ser difundido a toda la organización, para que todos los integrantes de la organización lo conozcan y colaboren en su aplicación.

### 1.3.1.2 Estrategia

#### a. Definiciones

Lavanda y Palomino (2010), han recopilado de distintos autores definiciones sobre estrategia, de las cuales podemos concluir que, una estrategia es la forma cómo un gerente encamina a su organización hacia el logro de sus objetivos. Así

mismo afirma que las estrategias se pueden aplicar en diversos contextos y de acuerdo a su aplicación se denomina:

- **Estrategia empresarial:** es el camino que sigue una organización en busca de sus metas y objetivos.
- **Estrategia de marketing:** se utiliza para definir las actividades operativas sobre el posicionamiento de la organización.
- **Estrategia militar:** se utilizan en el campo de batalla para conducir un enfrentamiento con el oponente y ganar.

#### **b. Características de una estrategia**

Munch (2014), en su libro Gestión Organizacional Y Proceso administrativo afirma que “Las estrategias son las diferentes opciones que se pueden realizar para lograr los objetivos”

A través de las estrategias se plantea de manera específica el cómo lograr los objetivos de la manera más conveniente.

En este sentido, al momento de diseñar una estrategia, es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- Su elaboración debe ser antes de que se realicen las acciones porque cada decisión implica un riesgo, es por eso que antes de aplicarlo se debe realizar un estudio si es conveniente y oportuna su aplicación
- Su desarrollo debe ser consiente, en el sentido de que cada objetivo necesita una estrategia adecuada.
- Las personas que diseñan las estrategias deben conocer ampliamente el propósito de la organización; de caso contrario puede causar daños irreparables

#### **1.3.1.3 Planeamiento estratégico**

En la actualidad las organizaciones están siendo afectadas por cambios económicos, culturales, políticos, tecnológicos producto

de la globalización; esto repercute en su estructura, en su funcionamiento, en la elaboración y aplicación de métodos y estrategias que le permitan continuar en el mercado.

En este sentido la formulación de un planeamiento estratégico en las organizaciones, es un proceso razonado de elección de objetivos y de estrategias adecuadas que permitan disminuir los riesgos y tomar en cuenta las oportunidades que te ofrece el contexto. Para formular un planeamiento estratégico en una organización se requiere de un marco conceptual amplio que pueda abarcar a todas las actividades desarrolladas en la organización y en su entorno.

En algún momento nos hemos puesto a pensar porque, algunas empresas están en la cúspide del progreso, mientras que otras se encuentran luchando contra todas las amenazas para estar aun en el mercado y otras todavía peor, están a punto de desaparecer; pues, la única explicación es la aplicación de un buen o mal planeamiento estratégico.

Eyzaguirre (2006), afirma que el planeamiento estratégico es un proceso activo que tiene la facultad de desarrollar en las organizaciones la capacidad de plantearse objetivos institucionales analizando, previniendo y anticipándose a los desafíos y oportunidades que se puede presentar en el entorno interno y externo de la organización con la única finalidad de lograr los objetivos institucionales previstos.

Fernández (2004), sostiene que el planeamiento estratégico es un esfuerzo organizacional, específico y disciplinado que tiene por finalidad que una institución, defina con la mayor claridad posible su misión y visión a mediano y largo plazo, convirtiéndose en una herramienta poderosa porque posibilita adaptar su organización a los cambios de la sociedad actual, usando estrategias adecuadas y pertinentes al contexto, logrando como resultado ofrecer un producto o servicio con eficiencia, eficacia y de calidad. En conclusión, el planeamiento estratégico es un conjunto de

fases o etapas bien estructuradas, definidas y disciplinadas en las cuales participan todos los integrantes de la organización, aplicando estrategias adecuadas y pertinentes con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

**a. Planificación estratégica vista como proceso y como instrumento**

• **La Planificación Estratégica vista como proceso**

Según Eyzaguirre, (2006), la planificación estratégica es vista como un proceso, porque está conformada por un conjunto de fases, las cuales están bien definidas y relacionadas entre sí, cuya finalidad es lograr los objetivos de la organización. Estas fases están referidas a definir la misión y visión de la organización, a establecer los objetivos y metas claras que se propone lograr, a desarrollar ciertas hipótesis acerca del entorno en que se desarrolla la organización, a tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, a emprender las acciones elegidas, y finalmente a evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Así mismo la planificación estratégica es considerada como proceso porque:

- Se encarga de establecer en forma específica los objetivos y estrategias de la organización.
- Sirve como una brújula a la organización en la obtención y aplicación de los recursos para el logro de los objetivos.
- Así mismo sirve de guía a los miembros de la organización en la realización de sus actividades y en la toma de decisiones asertivas teniendo en cuenta los objetivos y procedimientos escogidos. En este sentido se entiende que con la planificación estratégica se estudia anticipadamente los objetivos y los procedimientos antes de ser ejecutados, para no dejarse llevar por corazonadas sino más bien por

algún método, plan o lógica.

### **Fases de la planificación estratégica como proceso**

Según Eyzaguirre, (2006), en su módulo titulado Metodología integrada para la Planificación estratégica, da a conocer que el proceso de la planificación estratégica transcurre por cinco fases:

#### **Fase analítica:**

Es la primera fase de todo el quehacer gerencial; porque aquí se realiza el diagnóstico situacional de toda la organización y se analiza los aspectos positivos y negativos dentro y fuera de ella.

- **Análisis interno:** está referida al estudio del área interna de la organización y tiene por finalidad definir las fortalezas y debilidades que posee dicha organización, pero hay que tener en cuenta que no todas las organizaciones poseen las mismas fortalezas y debilidades, son diferenciadas unas de otras, es por esto que una planificación estratégica de una determinada organización es diferente de otra.
- **Análisis externo:** Consiste en estudiar el área externa de la organización en la cual se identifican las oportunidades y amenazas que la rodean. Estas se encuentran fuera del control de la organización, pues, se encuentran dentro del ambiente cultural, social, político, económico, tecnológico, ecológico, entre otros y pueden influir de manera positiva o negativa a la parte interna de la organización.

#### **Parte Filosófica**

Es el segundo momento del planeamiento estratégico, aquí se establece la misión, visión, principios y valores que van a encaminar el trabajo de la organización. Tiene por finalidad hacer un análisis de lo que es en el presente y de lo que quiere

ser en el futuro la organización, así como también construir su base axiológica que va a encaminar a todos los integrantes de la organización.

- **La Misión:** define a la organización en el presente considerando su propósito dentro de la sociedad.
- **La Visión:** es la imagen de la organización en el futuro.
- **Principios y valores:** es la parte axiológica de la organización.

### **Fase programática**

En esta fase se determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo que la organización se planifica lograr.

### **Fase operativa**

Aquí se establecen la forma (estrategias), acciones (actividades) y los instrumentos (proyectos) que la organización va a emplear para el logro de sus objetivos.

### **Fase cuantitativa**

Está referida a la planificación de la evaluación de las actividades realizadas, para esto se elaborará, los indicadores, las metas hasta donde se desea alcanzar en un tiempo determinado, así mismo la utilización de recursos que serán necesarios al momento de la ejecución.

## • **La Planificación Estratégica como instrumento**

Según Eyzaguirre, (2006), la planificación estratégica como instrumento constituye la base teórica que le sirve a parte directriz de la organización el desarrollo de todas las actividades del proceso de planificación; es decir la planeación estratégica como instrumento está formado por los planes a corto, mediano y largo plazo, elaborados para ejecutar lo planificado.

## b. Planificación estratégica en las instituciones educativas

En las instituciones educativas el planeamiento estratégico se concretiza a través de la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, entre ellos se encuentra El Proyecto Educativo Institucional (PEI), El plan anual de trabajo (PAT), El proyecto curricular de centro (PCC), el reglamento interno (RI), el manual de organización y funciones (MOF); entre otros.

Gutiérrez (2011), clasifica a la planeación de una institución educativa de acuerdo a su nivel jerárquico y al periodo de tiempo que comprenda, así se tiene:

- **Planeación Estratégica:** La realiza la plana directiva y jerárquica liderado por el director de la institución. Puede ser a mediano y largo plazo.

**Planeación Táctica:** En esta etapa se establecen los programas que ayudan a cumplir con los objetivos estratégicos de los planes.

- **Planeación Operacional:** Es a corto plazo teniendo como base la planeación táctica. Aquí se especifican las actividades a realizar para un momento determinado. De acuerdo al área de aplicación, ésta puede ser:

- **Académica:** se elaboran los programas relacionados al aspecto técnico pedagógico.
- **Administrativa:** comprenden los procesos de soporte que dan funcionalidad a la institución educativa.
- **Escolar o técnica** Comprende el desarrollo de Calendarios escolares; matrículas; actividades culturales y deportivas.

Actualmente una de las principales tareas de la Planificación Estratégica, es asumir la responsabilidad de mejorar la gestión y optimizar la eficiencia en el uso de los recursos, a través de los principales instrumentos de planificación, es decir, la formulación de Planes y Proyectos institucionales.

Cabe destacar que, como resultado del proceso de Planificación Estratégica se llega a la formulación de Planes, sin embargo ésta no es su finalidad última, sino más bien la construcción conjunta del pensamiento estratégico al interior de la organización y el compromiso de cambio de la misma; de manera que la Planificación Estratégica comprende un proceso continuo y no sólo un evento para definir un Plan.

Entre los principales Planes que se desarrollan en el sector educación, tenemos: el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM); el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC); el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC); el Plan Estratégico Institucional (PEI); y el Plan Operativo Institucional (POI). Entre los Proyectos, tenemos: el Proyecto Educativo Nacional (PEN); el Proyecto Educativo Regional (PER); el Proyecto Educativo Local (PEL); y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); cada uno de ellos se convierte en el planeamiento estratégico en cada instancia descentralizada en donde se operativiza.

## **1.3.2 Gestión de la calidad**

### **1.3.2.1. Gestión**

Muchas de las actividades que realizamos diariamente consisten en realizar alguna gestión, así por ejemplo: cuando compramos algún producto que usamos diariamente, trámite en un banco, consulta en alguna institución, obtener la licencia de conducir, entre otras. Estas acciones que nos permiten resolver nuestros problemas la podemos denominar gestión; pero no somos seres aislados de nuestro entorno, así pues entablamos relaciones en nuestra sociedad, de este modo cualquier persona o grupo de personas que realiza acciones a nivel social se convierte en un “actor social”, entonces se podría decir que las organizaciones son actores sociales que buscan dar soluciones a sus problemas, y cada una tiene su propia manera de gestionar y

establecer vínculos con otras organizaciones. (Brizuela, 2007). En este sentido, la Real Academia Española – RAE define gestión como “El conjunto de actividades que se realizan para desarrollar un proceso o para llegar a un fin determinado”.

Así mismo Münch (2010), define a la gestión como una función integradora e institucional de todos los esfuerzos y recursos de una organización.

En estos tiempos la gestión como sinónimo de administración es una función primordial para las organizaciones, porque a través de ella se puede coordinar y optimizar los recursos con el fin de lograr la eficiencia, eficacia, productividad y sobre todo la calidad del producto o servicio que se ofrece. Gracias a las técnicas de la gestión o administración se puede simplificar el trabajo, y determinar principios, métodos, procedimientos, y estrategias propias de una organización con la finalidad de lograr los objetivos.

#### **a. Principios de la buena gestión de Henry Fayol**

Resolver una situación o concretar un proyecto significa realizar una gestión. Para realizar una buena gestión Henry Fayol (1841 – 1925) enunció en su libro Administración industrial y general, catorce principios de buena gestión; un gran aporte de la Teoría clásica de la Administración para los gerentes de las organizaciones actuales. Estos principios son:

- División del trabajo: Consiste en perfeccionar las habilidades del personal para conseguir su especialización y una mayor y mejor producción con el mismo esfuerzo.
- Autoridad y responsabilidad: Un jefe presenta la autoridad inherente a sus labores establecidas pero su inteligencia, experiencia, valor moral y servicio, forman un complemento de autoridad personal indispensable en el trabajo. La responsabilidad acompaña la práctica de la autoridad en las recompensas y sanciones que nacen del ejercicio de las

funciones.

- **Disciplina:** Consiste en la obediencia del personal subordinado a respetar y actuar según las reglas establecidas.
- **Unidad de mando:** Para poder actuar con autoridad y el personal con disciplina, las órdenes sólo deben recibirse de un jefe, así evitar la confusión y conflictos de los subordinados.
- **Unidad de dirección:** Para un conjunto de operaciones que tienen un mismo fin, un solo jefe debe dedicarse a un solo programa, esto se logra con una buena constitución del cuerpo social de la organización.
- **Subordinación de intereses particulares al interés general:** Los intereses individuales no deben prevalecer al interés común de la organización. Para dos intereses contrapuestos es necesario llegar a una conciliación.
- **Remuneración:** Es el pago por los servicios prestados del personal. Los salarios deben ser justos y dar satisfacción a los colaboradores y a la organización, bajo las normas y leyes laborales vigentes en cada país.
- **Centralización:** En toda organización las transmisiones convergen a un solo centro o dirección y de éste parten las órdenes que ponen en movimiento todos los procesos. El grado de centralización o descentralización varían según las circunstancias y se debe hallar las medidas indicadas que den el mejor rendimiento total.
- **Jerarquía:** Constituida por una serie que va desde la autoridad superior de una organización, pasando por los jefes, hasta los colaboradores de menor rango. La vía jerárquica es el camino que siguen todas las comunicaciones dependiendo hacia donde son dirigidas. Sin embargo cabe la posibilidad de establecer relaciones directas autorizadas entre distintos puntos de la vía para

simplificar las operaciones.

- Orden: Cada objeto o persona debe estar en su lugar correspondiente y debe haber un lugar designado para cada objeto, esto es el orden material y orden social en una organización. Este lugar de las cosas y de los agentes, debe ser bien elegido y así facilitar las operaciones y evitar pérdidas materiales y de tiempo.
- Equidad: Es el trato del personal con benevolencia y justicia. Debe darse sin descuidar los otros principios sin excluir el rigor ni perder de vista el objetivo general en todo el camino de la vía jerárquica.
- Estabilidad del personal: El tiempo para adaptarse a una organización debe ser suficiente para que los nuevos jefes conozcan bien sus colaboradores a cargo y las actividades. De lo contrario se corre el riesgo que una función no sea desempeñada a satisfacción; la peor situación sería la bancarrota. Sin embargo, es inevitable los cambios de personal, pero se debe evitar en lo posible que esto afecte negativamente al desarrollo normal de las funciones.
- Iniciativa: En las mismas condiciones, es superior un jefe inspirador a uno que no despierta la iniciativa de su personal. La iniciativa es muy valorada en momentos difíciles de una organización, pues proponer y ejecutar una idea o proyecto, es un camino al éxito de todos sus integrantes.
- Unión del personal: Tan sencillo como el trabajo en equipo, ya que la unión hace la fuerza. El personal no debe ser dividido y en lo posible tratar de tener un trato cercano para conseguir una mejor comunicación.

Los principios de Fayol han sumado a la doctrina administrativa de un código indispensable para las organizaciones; sirviendo de guía para conseguir el éxito y la satisfacción de los intereses. (Fayol, 1916)

## b. Tipos de gestión

Se tipifica la gestión (Definición de gestión, 2017) como sigue:

- **Gestión pública:** Consiste en la administración de los recursos del estado de manera eficaz; para cubrir las necesidades y el desarrollo de una nación.
- **Gestión empresarial:** Una empresa de bienes o servicios realiza su gestión buscando satisfacer los intereses comunes, principalmente los de tipo económico, es decir se enfoca en mejorar su rentabilidad.
- **Gestión del conocimiento:** Se realiza de manera que la información y capacidades se transmitan entre los colaboradores de una organización en forma organizada y eficiente
- **Gestión social:** Nuestra sociedad enfrenta problemas y tiene necesidades según cada país o región, para fomentar la inclusión y fortalecer el vínculo afectivo de una comunidad, se gestionan proyectos mediante el aprendizaje colectivo y continuo según las prioridades de cada comunidad.
- **Gestión ambiental:** Consiste en las actividades o políticas relacionadas al cuidado de nuestro medio ambiente, para lograr un desarrollo sostenible.
- **Gestión educativa:** Dirigida hacia los proyectos educativos de las instituciones, sin perder autonomía, bajo las políticas públicas y desarrollando los procesos pedagógicos, con el propósito de dar solución a los problemas del sector educativo nacional, regional o local.

### 1.3.2.2. Calidad

El concepto de calidad resulta ser ambiguo, subjetivo y multidimensional en su definición dado que ésta varía de acuerdo al contexto en que se encuentre. Etimológicamente;

calidad viene del latín "quálitás - atis", que deriva de "qualis" e indicaba cualidad (Gento Palacio, 2002, p.11).

En la literatura encontrada se percibe el término en diferentes sentidos, según los gurús líderes en calidad. Camisón, Cruz y González (2006, pp. 147 -170) presentan las siguientes acepciones:

- **Calidad desde un punto de vista genérico:** Definida como "superioridad absoluta" basado en el enfoque de la excelencia.
- **Según Shewhart (1931):** La calidad es la "conformidad de las especificaciones y su medición con la proximidad real a los estándares".
- **Según Crosby (1979):** Su idea de calidad consiste en determinar la conformidad con las especificaciones, que las mediciones nos indique tener cero defectos del producto final de un proceso; por tanto tales especificaciones deberán ser claras y bien comprendidas.
- **Según Deming (1982):** Concepto estadístico de calidad como uniformidad, enfocado en las características internas de la producción, busca obtener un producto libre de errores que cubra las expectativas específicas del diseño y en el primer intento; es decir uniformidad y fiabilidad a un bajo costo.

### **Calidad como aptitud para el uso**

Los conceptos anteriores de calidad no son suficientes para una buena gestión pues se orientan en las especificaciones que debe cumplir un determinado producto; de esta manera si tenemos especificaciones cambiantes no será operativo un concepto de calidad. Según Juran (1974) la calidad no es simplemente no tener deficiencias en el diseño de un producto, sino que involucra a las necesidades que serán satisfechas con ese producto, es

decir es un concepto de calidad orientado a los clientes tanto internos como externos. En la actualidad este concepto ha sido adoptado por las organizaciones más prestigiosas en cuanto a materia de calidad, su definición de calidad se refiere a la totalidad de características que tiene un producto o servicio para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus consumidores.

### **Calidad como satisfacción de expectativas del cliente**

Aunque la percepción de calidad que tiene el cliente muchas veces no es la misma que las especificaciones de los fabricantes, hace que las empresas centren su atención en las expectativas que los clientes intentan satisfacer, las cuales si son medibles, haciendo que el concepto de calidad se vuelva relativo. Esta definición hace referencia a la calidad en el servicio para la cual la Escuela Nórdica encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen, ha creado un modelo de imagen enfocándose en la calidad del servicio desde el producto.

### **Según la norma ISO 9001**

El término “calidad” ha evolucionada a lo largo del tiempo. La Organización Internacional de Normalización – ISO, define la calidad como “*todas las características de un bien o servicio que le otorga la capacidad para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas*” (“Sistemas de gestión de la calidad”, 2013). Las necesidades que satisfacen un producto o servicio deben ser identificadas y definidas por las empresas puesto que algunas de ellas pueden ser implícitas sin que el cliente las exija pero vitales de todos modos; además que van cambiando con el tiempo.

En conclusión, el concepto de calidad es subjetivo, en nuestro

estudio lo entenderemos como conjunto de todas las condiciones que cumple un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **1.3.2.3. Gestión de la calidad**

El término gestión de la calidad no cuenta con una definición precisa que abarque a todas las organizaciones. Más es importante clarificar el concepto, sobre todo para determinar las variables que se deben incluir y el modelo de gestión que se debe seguir.

Camisón, Cruz y González (2006, p. 211) conceptualizan el término enfoque de gestión de la calidad como las acciones que realiza la organización para la mejora de la calidad, basados en principios que dirigen las acciones organizativas, las actividades para poner en práctica dichos principios y las técnicas elegidas para llevar a cabo las prácticas.

Existen diversos enfoques de Gestión de la Calidad que presentan planteamientos muy diferenciados, sobresaliendo entre ellos la Gestión de la Calidad Total como la más aproximada y completa debido a las prácticas y los métodos utilizados para su implementación (Camisón et al., 2006)

Ishikawa (1981) en su libro sobre Control de la calidad, da una definición sobre Gestión de la calidad en la cual menciona que consiste en *“desarrollar, delinear, elaborar y preservar un producto de calidad que sea el más eficiente, el más apropiado y muy provechoso para el consumidor en cuanto a sus necesidades”*. Para lograr la calidad es necesario que todos en la empresa participen en el control de calidad y que los altos mandos promuevan la calidad a todos los empleados. También hace referencia al Dr. Deming y su seminario de 1950, del cual concluye que con el uso del ciclo de Deming el rediseño ocurre

continuamente y mejora la calidad.

La página web [iso9001calidad.com](http://iso9001calidad.com) (2013) da una definición de calidad en la cual menciona que la Gestión de la calidad tiene que ver con la confianza de que un producto cumplirá los requisitos de calidad a partir de una serie de acciones previamente planificadas. Un sistema de gestión de calidad debe registrar ciertos documentos como un manual de calidad, procedimientos e instrucciones técnicas y las auditorías internas que evaluarán su cumplimiento. La calidad final de un producto o servicio contempla aspectos importantes que se establecen en los principios de la gestión de la calidad tales como economicidad, mejora continua, satisfacción, entre otros.

Actualmente son bastante populares las normas de "Aseguramiento de la Calidad" de la serie ISO 9000, y que tiene una norma certificable: la norma ISO 9001:2000 para la gestión de la calidad ("Sistemas de gestión de la calidad", 2013).

#### **a. Modelos para la implantación de la Gestión de la Calidad Total**

El proceso de implantación de sistemas de Gestión de la Calidad Total se facilita debido a los modelos existentes y reconocidos por ser las referencias para distintos premios internacionales. Dichos modelos presentan una manera sistematizada y global para llevar a cabo la GCT de una organización.

- **El modelo Malcolm Baldrige**

Con este modelo las empresas mejoran su competitividad en los siguientes aspectos:

- Aumentar el buen desempeño organizativo, las capacidades y resultados.
- Se facilita y comparte la información sobre las técnicas que llevaron a mejorar empresas de todos los tipos.
- Poseer un instrumento para comprender y gestionar el

cumplimiento de las funciones y para orientar la planificación de la organización y las posibilidades de aprendizaje.

Finalmente con este modelo, los jefes de las organizaciones están orientados a la dirección estratégica enfocándose en los clientes, además de hacer uso de los resultados para gestionar el desempeño.

- **El modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management**

Cuando la economía de la Unión Europea comenzó a decrecer y la tecnología de los países asiáticos daba mayores estándares de calidad; se implanta el uso de un modelo enfocado en la excelencia y la gestión de la calidad.

Este modelo busca identificar las fortalezas y debilidades de una organización

El modelo europeo de Gestión de la Calidad se fundamenta en la premisa de que los resultados superiores de la organización se logran incluyendo a las personas en la mejora de los procesos. El modelo también ha incorporado a la innovación y el aprendizaje como puntos clave de ventaja competitiva de las empresas y mayor énfasis en lo referido a los clientes. (Camisón et al.; 2006).

- **El modelo Deming Prize**

El Deming Prize procura que cada organización desarrolle una autoevaluación, entienda su situación actual y fije sus objetivos y procedimientos en base a su estado y sus posibilidades; mejorando y transformándose ella misma a lo largo del camino.

El modelo del *Deming Prize* no se trata de un examen sobre la aplicación de un modelo preestablecido sino de los ideales y aspiraciones de una empresa para el establecimiento de la GCT.

- **Familia de Normas ISO 9000**

Las normas ISO 9000 entregan una serie de estándares que buscan la implantación de un SGC en cada organización. Los beneficios para las empresas que cumplan con las normas ISO 9000 son mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la organización y aseguran la satisfacción de sus clientes. Estos requisitos se fundamentan en la gestión por procesos y el seguimiento de la mejora continua mediante el ciclo PDCA o también conocido como el ciclo de Deming. (Camisón et al.; 2006, p. 744)

El ciclo de mejora continua fue propuesto por Walter A. Shewhart; pero fue William E. Deming quien lo popularizó, y consta de cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar (*plan, do, check, act*).

**b. Gestión de la Calidad basada en Procesos**

La norma ISO 9000: 2000 define procesos como un “conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman entradas en salidas”. La norma ISO 9001, la única certificable dentro de la familia de normas ISO 9000, en su versión del año 2000 no certifica más el producto, sino los sistemas, es decir los procesos necesarios para obtener el producto que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente. (“Sistemas de gestión de la calidad según ISO 9000”, 2013)

La gestión de los procesos y la identificación de sus interacciones dentro de la organización es lo que la norma ISO 9000 define como “enfoque basado en procesos”. Una empresa con este enfoque obtiene información sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma, además mide objetivamente los resultados de desempeño y eficacia de los procesos obteniendo la mejora continua de los mismos.

El patrón recomendado a seguir corresponde a la metodología del ciclo de Deming o ciclo PDCA (plan, do, check, act) el cual

consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

**P:** PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

**D:** DO (HACER): llevar a cabo los planes.

**C:** CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

**A:** ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

- **El ciclo Deming (PHVA) : La mejora continua de procesos**

La idea de esta metodología es mejorar continuamente cada uno de los procesos que conforman una organización, lo cual resulta muy valioso para la gestión de los procesos.

Ishikawa (1981) denominó al ciclo de Deming como “ciclo de control”, y se conforma de cuatro etapas que se van repitiendo sucesivamente las cuales son:

- **Primera etapa (Planear): Planificar, programar las actividades que se van a emprender.** Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.
- **Segunda etapa (Hacer): Desarrollar las actividades propuestas.** Consiste en ejecutar lo planificado aprovechando los recursos disponibles, las relaciones internas y externas con los agentes involucrados en la organización. Es recomendable comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.
- **Tercera etapa (Verificar): Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.** Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

- **Cuarta etapa (Actuar): Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.**

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

### c. La Calidad en Educación

La ley general de educación que establece los lineamientos del Sistema Educativo Peruano, conceptualiza la educación como *“un proceso de aprendizaje y enseñanza”* presente durante toda la vida de cada persona, contribuyendo a su formación integral, desarrollo de sus capacidades, creación de cultura y progreso de las familias y comunidades. Esta formación se desarrolla en instituciones educativas y diversos ámbitos de la sociedad. (Ley general de educación, 2003)

Uno de los principios que sustentan la educación peruana es la calidad. De esta manera se garantizan las condiciones apropiadas para una educación integral, pertinente, libre, tolerante y constante; teniendo a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo.

Una educación de calidad constituye un máximo nivel de formación a ser alcanzado por las personas para afrontar los desafíos de su propio desarrollo, actuando como ciudadano y aprendiendo continuamente a lo largo de su vida.

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Básica y Técnico Productiva – IPEBA informa anualmente el rendimiento de los procesos de autoevaluación, planes de mejora y acreditaciones obtenidas, detallando los factores que precisan ser mejorados en las instituciones que le conciernen. (Reglamento de la Ley general de educación, 2012). La matriz que aplica el IPEBA para evaluar la calidad en la gestión educativa, valora factores clave para el buen funcionamiento de una institución educativa (IPEBA, 2011)

El IPEBA es una entidad que forma parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE; la cual indica que los procesos de evaluación para el mejoramiento de la calidad educativa son:

- Autoevaluación de la gestión pedagógica, institucional, y administrativa.
- Evaluación externa con fines de acreditación.
- Acreditación luego del proceso de evaluación.

**En conclusión**, el organismo encargado de certificar la calidad educativa en nuestro país, lo conforma el SINEACE y sus órganos operadores, que promueven la acreditación y certificación como reconocimientos públicos y temporales dados a las instituciones educativas en cuanto a las competencias adquiridas para ejercer sus funciones de acuerdo al modelo de gestión de calidad y criterios establecidos.

#### **d. Procesos de funcionamiento de las Instituciones Educativas**

Identificar los procesos básicos de la institución educativa es importante porque da lugar a la eficiencia en su organización y produce un servicio educativo de calidad.

Los procesos de funcionamiento de la institución educativa tienen entre sus proveedores al MINEDU, la comunidad, familia y los estudiantes, entre sus insumos o entradas, al currículo nacional y regional, los materiales y recursos y la infraestructura; y como producto o salida, al servicio educativo oportuno y de calidad, cuyos resultados se reflejan en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. (MINEDU, s.f.)

Los procesos de una I.E., según las Guía para formular el PEI del MINEDU, se clasifican en procesos estratégicos (PE), procesos operativos (PO) y procesos de soporte (PS), los cuales se detallan a continuación:

- **Procesos estratégicos:** Dirección y Liderazgo

Son los procesos que determinan y detallan las estrategias y

objetivos de la I.E.

- **Procesos operativos:** Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Son los procesos que ejercen mayor impacto en la satisfacción de los estudiantes, familias y comunidad. Muestra las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje, dentro de un entorno seguro y acogedor con la participación democrática de los actores educativos.

- **Procesos de soporte:** Soporte al funcionamiento de la I.E.  
Son los procesos que desarrollan actividades necesarias para el funcionamiento de la I.E. asegurando que los procesos estratégicos y operativos se desarrollen de la mejor manera posible acrecentando la calidad del servicio educativo.

**Finalmente**, cada uno de estos procesos, desarrolla otros subprocesos que generan valor y mejora continua de las actividades de la institución educativa.

#### e. **Gestión de la calidad en Instituciones Educativas**

La Dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar siguiendo los procesos básicos propuestos por el Ministerio de Educación. El servicio de calidad en la educación implica la mejora continua de dichos procesos para lo cual se aplica el ciclo de Deming (PHVA) y así optimizar el uso de sus recursos y cumplir con los criterios de calidad educativa. (MINEDU, 2011).

El Manual de gestión para directores de II.EE. propuesto por la Representación de la UNESCO en el Perú y el MINEDU (2011), detallan las etapas del ciclo PHVA como sigue:

#### **ETAPA PLANIFICAR (Planificación)**

La planificación consiste en decidir lo que se debe hacer para

lograr los objetivos planteados desde el inicio y establecer los procedimientos.

Los tipos de planificación son: Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa

Al realizar la planificación, se debe contar con los siguientes insumos:

- Un diagnóstico de la realidad; reconociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la comunidad educativa sobre aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- Fijación de las metas; que serán las prioridades de la I.E.
- Líneas de acción; para marcar las directrices que guían la gestión y viabilizan el plan estratégico. Esto se relaciona directamente con la organización.
- Los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la institución para desarrollar la gestión educativa.

### **ETAPA HACER (Ejecución)**

Hacer es un primer momento de la ejecución de acuerdo a lo planificado. Involucra la realización de todas las actividades permitiendo la integración y coordinación de las tareas de cada agente de la comunidad educativa; así como la utilización de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. En esta etapa se realiza la división del trabajo y de funciones a través de una línea jerárquica y un esquema de los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno, bajo los principios de autoridad y responsabilidad.

Los procesos importantes de la ejecución son:

- La organización de los recursos existentes
- La división de las tareas
- La toma de decisiones
- La delegación de funciones.

El Director no debe caer en la mecanización, ni en la rutina de establecer las mismas tareas a cada agente educativo, para prevenir un posible esquema vertical de actividades, pues buscamos actividades integradoras. La distribución de tareas es un proceso técnico, pero también refleja el modelo organizativo de la institución y su sistema de funcionamiento.

### **ETAPA VERIFICAR (Evaluación y monitoreo)**

Corresponde a la Evaluación y Monitoreo realizado por el Director, con el objetivo de comprobar que la ejecución corresponda a la planificación. En esta etapa es cuando se realizan los reajustes de la programación y de distribución de los requerimientos.

### **ETAPA ACTUAR (Aplicación de Acciones Correctivas y retroalimentación)**

Actuar es el segundo momento de ejecución, pero teniendo en cuenta los resultados de la evaluación. En esta etapa se realiza una reflexión sobre los resultados de la evaluación y se realizan los debidos reajustes. Finalmente se aplican las acciones correctivas con liderazgo para dar solución a la problemática de la institución y por consiguiente llegue a las metas planteadas.

En el presente trabajo de investigación se ha considerado como dimensiones de la Gestión de calidad las etapas del ciclo de mejora continua PHVA, las cuales adaptándolas a educación según el manual de directores (MINEDU, 2011), le ha asignado las siguientes denominaciones:

- Etapa planificar: Planificación
- Etapa hacer: Ejecución de lo planificado

- Etapa verificar: Evaluación y monitoreo
- Etapa actuar: Aplicación de acciones correctivas y retroalimentación.

## 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### Problema general

¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la institución educativa N° 81025 José Antonio Encinas del distrito Víctor Larco – Trujillo?

### Problemas específicos

- ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la planificación de la gestión en la institución educativa N° 81025 José Antonio Encinas del distrito Víctor Larco – Trujillo?
- ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la ejecución de la gestión en la institución educativa N° 81025 José Antonio Encinas del distrito Víctor Larco – Trujillo?
- ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la evaluación y monitoreo de la gestión en la institución educativa N° 81025 José Antonio Encinas del distrito Víctor Larco – Trujillo?
- ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la aplicación de acciones correctivas y retroalimentación de la gestión en la institución educativa N° 81025 José Antonio Encinas del distrito Víctor Larco – Trujillo?

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

**Legal:** Esta investigación, se desarrolla dando cumplimiento al Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis de Maestría en Administración de la educación, de la Escuela de Postgrado en la Universidad César Vallejo.

**Teórica:** La investigación tiene justificación teórica porque permite sistematizar y organizar información sobre aspectos generales y específicos de la planificación estratégica y gestión de calidad, considerando enfoques de autores modernos y reconocidos en el campo de la gestión administrativa, los mismos que plantean definiciones, teorías y modelos eficaces para administrar una organización educativa, también se ha sustentado nuestro trabajo con documentos del ministerio de educación, los mismos que rigen actualmente la educación en el país.

**Metodológica:** La investigación tiene justificación metodológica por el tipo de investigación realizada, el diseño metodológico escogido para la puesta en marcha de la investigación, los instrumentos de recolección de datos validados por expertos.

**Práctica:** La investigación tiene justificación práctica porque la aplicación de los nuevos conocimientos permitirá dar un mejor servicio a la comunidad educativa y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio, para poder afrontar los problemas de la sociedad actual. Este trabajo de investigación pretende contribuir específicamente con los actores de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” a través de una sensibilización sobre la importancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa porque ésta es primordial para lograr los objetivos propuestos por la educación peruana.

## 1.6 HIPÓTESIS

- **General**

**Hi:** El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

- **Hipótesis Nula (Ho)**

**Ho:** El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la gestión de calidad en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

- **Hipótesis Específicas**

- El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la planificación de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.
- El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la ejecución de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.
- El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la evaluación y monitoreo de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.
- El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la aplicación de acciones correctiva y retroalimentación de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **a. General**

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco - Trujillo.

### **b. Específicos**

- Establecer la relación entre el planeamiento estratégico y la planificación de la gestión en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

- Identificar la relación entre el planeamiento estratégico y la ejecución de la gestión en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.
- Establecer la relación entre el planeamiento estratégico y la evaluación y monitoreo de la gestión en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.
- Precisar la relación entre el planeamiento estratégico y la aplicación de acciones correctivas y la retroalimentación de la gestión en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

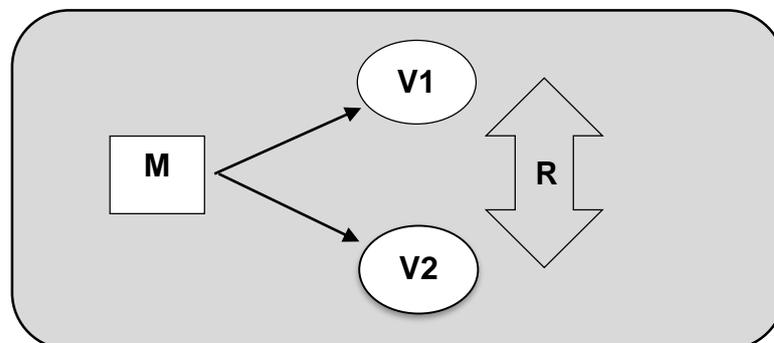
## **II. MÉTODO**

### **2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Vara (2011), sostiene que un diseño de investigación es un plan y una estrategia que tiene por finalidad responder a la pregunta de la investigación. Por la tanto cada tipo de diseño plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adecuarse a cada particularidad del trabajo a investigar.

El presente trabajo está enmarcado dentro del diseño de investigación de tipo descriptivo, porque describe con precisión y fidelidad una realidad educativa, usa datos cuantitativos, lo que hace posible el estudio del comportamiento de las dos variables de forma cuantitativa; así mismo según su modalidad es correlacional porque su finalidad es encontrar la correlación entre las variables de estudio en una misma muestra y con respecto al tiempo es transversal porque los datos obtenidos en el recojo de la información se efectuó en un mismo momento, es decir las variables son estudiadas de forma simultánea.

La representación del diseño de investigación usado en el presente trabajo de investigación es el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra (53 docentes de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo).
- V1 : Variable 1 (Planeamiento estratégico)
- V2 : Variable 2 (Gestión de calidad)
- R : Relación de causalidad de las variables: Planeamiento estratégico y Gestión de calidad.

## 2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

### a. Variables de estudio

Variable 1: Planeamiento estratégico

Variable 2: Gestión de calidad

### b. Operacionalización de las variables

- Operacionalización de la variable Planeamiento estratégico

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<p>“Proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo”.</p> <p>(Eyzaguirre, 2006)</p>	<p>Encuesta a la población objeto de estudio teniendo en cuenta las cinco dimensiones del planeamiento estratégico: Fase analítica, Fase filosófica, Fase programática, fase operativa y fase cuantitativa; permitiendo determinar el nivel de aprobación del planeamiento estratégico en la I.E</p>	<b>- Fase analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis situacional</li> <li>- Análisis FODA</li> </ul>	<p>Totalmente en desacuerdo – En desacuerdo – Neutral – De acuerdo – Totalmente de acuerdo</p>
			<b>Fase - Filosófica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión compartida alineada a los principios de la educación peruana y a la visión del MINEDU</li> </ul>	
			<b>Fase - Programática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos estratégicos claros, precisos y posibles de ser medidos.</li> <li>- Integración de la comunidad educativa en formulación de objetivos y planes</li> </ul>	
			<b>Fase Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los planes, Programas, proyectos y actividades programadas de acuerdo al PAT.</li> </ul>	
			<b>Fase cuantitativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y evaluación de los planes, Programas, proyectos y actividades desarrollados.</li> <li>- Hay relación entre objetivos, metas y estrategias empleadas.</li> <li>- Distribución de recursos de acuerdo a necesidades.</li> </ul>	

- Operacionalización de la variable gestión de calidad

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<p>“Gestionar la calidad es <i>desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más eficiente, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, mediante el uso de un ciclo de rediseño y mejora continua</i>”.</p> <p>(Ishikawa, 1981)</p>	<p>Encuesta a la población objeto de estudio teniendo en cuenta las cuatro etapas del ciclo Deming (PHVA) relacionadas a la gestión de calidad: Etapa Planificar, etapa hacer, etapa verificar y etapa actuar permitiendo determinar el nivel de percepción de la gestión de calidad.</p>	<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades planificadas responden a al diagnóstico situacional de la I.E</li> <li>- Involucramiento de la comunidad educativa en el proceso de la planificación de gestión de las actividades institucionales.</li> <li>- Planificación de actividades utilizando recursos existentes o por gestión.</li> </ul>	<p>Totalmente en desacuerdo – En desacuerdo – Neutral – De acuerdo – Totalmente de acuerdo</p>
			<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organiza los recursos existentes para la realización de actividades</li> <li>- Se delega funciones y divide de tareas.</li> <li>- Se fomenta la integración y coordinación de actividades.</li> </ul>	
			<b>Evaluación y monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo de actividades realizadas</li> <li>- Evaluación del trabajo realizado.</li> </ul>	
			<b>Acciones correctivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión sobre los resultados de la evaluación.</li> <li>- Acciones correctivas con los reajustes necesarios.</li> <li>- Toma de decisiones con liderazgo.</li> </ul>	

### 2.3. POBLACIÓN

La población bajo estudio estará compuesta por 53 docentes que laboraron en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo en el año 2017, los cuales serán incorporados en el estudio al 100%.

### 2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Variables	Técnica	Instrumento	Utilidad
<b>Planeamiento estratégico</b>	Encuesta	Cuestionario	Medición del nivel de aprobación del Planeamiento estratégico de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo
<b>Gestión de calidad</b>	Encuesta	Cuestionario	Medición del nivel de percepción de la gestión de calidad de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

#### 2.4.1 Descripción de instrumentos

La recolección de datos se hizo a través de dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 53 docentes de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo, quienes son objeto de estudio.

#### **Cuestionario N°1: “Escala del nivel de aprobación del Planeamiento estratégico”**

Mediante este cuestionario se evaluó la variable de “Planeamiento estratégico”, el cual constó de 25 ítems distribuidos en cinco

dimensiones: Fase Analítica con seis ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6); Fase Filosófica con cuatro ítems (7, 8, 9, 10), Fase Programática con cinco ítems (11, 12, 13,14, 15), Fase Operativa con cuatro ítems (16, 17, 18, 19) y Fase Cuantitativa con seis ítems (20, 21, 22, 23, 24, 25). Las respuestas consideradas para cada uno de los ítems fueron: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), Neutral (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Mediante este instrumento se pretendió obtener el resultado del nivel de aprobación que hacen los docentes del Planeamiento estratégico en la I. E de aplicación.

La escala interpretativa global usada es desde 25 a 91 puntos se le considera un nivel de “Desaprobación del planeamiento estratégico”, de 92 a 125 es considerado como un nivel de “Aprobación del planeamiento estratégico”.

**(Ver anexo n° 1).**

**a. Cuestionario N°2: “Escala del nivel de percepción de la Gestión de calidad”**

Mediante este cuestionario se evaluó la variable de “Gestión de Calidad”, el cual constó de 21 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Etapa planificación con siete ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6,7); Etapa ejecución con siete ítems ( 8, 9, 10,11,12,13,14), Etapa evaluación y monitoreo con cuatro ítems (15,16,17,18,), Etapa acciones correctivas con tres ítems (19, 20, 21). Las respuestas consideradas para cada uno de los ítems fueron: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), Neutral (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Mediante este instrumento se pretendió obtener el nivel de percepción de hacen los docentes de la gestión de calidad en la I. E de aplicación. La escala interpretativa global usada es desde 21 a 76 puntos se le considera un nivel de “Deficiente gestión de calidad” y de 77 a 105 es considerado como un nivel de “Buena gestión de calidad”. **(Ver anexo n° 1).**

## 2.4.2 Validez y confiabilidad de instrumentos

### a. Cuestionario de Planeamiento estratégico

El instrumento utilizado para la recolección de datos sobre el nivel de aprobación del Planeamiento estratégico en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo fue validado mediante juicio de expertos, obteniendo una valoración buena del contenido.

Para calcular la confiabilidad del instrumento referido a Planeamiento estratégico se utilizó el software SPSS versión 21 de IBM, el mismo que sirvió para el uso del método estadístico Alfa de Cronbach. Se aplicó éste método para calcular el coeficiente de correlación de la variable mencionada, en sus cinco dimensiones: (1) Fase Analítica, (2) Fase Filosófica, (3) Fase Programática, (4) Fase Operativa, (5) Fase Cuantitativa, obteniendo un grado de cohesión de los ítems de todo el cuestionario igual a 0.952; por lo que se evidencia una alta confiabilidad del instrumento que mide el nivel de aprobación de los docentes con respecto al Planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” Víctor Larco – Trujillo.

También se calculó con el mismo método la confiabilidad cada una de las dimensiones del Planeamiento estratégico obteniéndose los siguientes resultados: Fase Analítica (0.850), Fase Filosófica (0.863), Fase Programática (0.868), Fase Operativa (0.855), Fase Cuantitativa (0.878); concluyendo que son valores menores al coeficiente de fiabilidad de todo el cuestionario, esto hace más confiable al instrumento. **(Ver anexo n°2).**

### b. Cuestionario de Gestión de calidad

El instrumento utilizado para la recolección de datos sobre el nivel de percepción de Gestión de calidad en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo fue validado mediante juicio de expertos, obteniendo una valoración buena del contenido.

Para calcular la confiabilidad del instrumento sobre Gestión de Calidad se utilizó el software SPSS versión 21 de IBM, el mismo que sirvió para el uso del método estadístico Alfa de Cronbach. Se aplicó éste método para calcular el coeficiente de correlación de la variable mencionada, en sus cuatro dimensiones: (1) Planificación, (2) Ejecución, (3) Evaluación y monitoreo, (4) Acciones correctivas y retroalimentación, obteniendo un grado de cohesión de los ítems de todo el cuestionario igual a 0.952; por lo que se evidencia una alta confiabilidad del instrumento que mide el nivel de percepción de los docentes con respecto a la Gestión de Calidad en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” Víctor Larco – Trujillo.

También se calculó con el mismo método la fiabilidad cada una de las dimensiones del Ciclo Deming, el que se relaciona con la mejora continua y la gestión de calidad obteniéndose los siguientes resultados: Etapa Planificación (0.867), Etapa Ejecución (0.891), Etapa Evaluación y monitoreo (0.858), Etapa Acciones correctivas y retroalimentación (0.783)

Concluyendo que son valores menores al coeficiente de fiabilidad de todo el cuestionario, esto hace más confiable al instrumento

**(Ver anexo n°2).**

<b>Juicio de expertos</b>	Valoración del Cuestionario Planeamiento estratégico	Valoración de Cuestionario Gestión de calidad
<b>Dr. Lavado Lozano Martín</b>	Bueno	Bueno
<b>Mg. Roca Velásquez Gustavo</b>	Bueno	Bueno
<b>Ma. Ruíz Córdova César</b>	Muy bueno	Muy bueno

## **2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

### **2.5.1. Estadística descriptiva**

Teniendo en cuenta que los datos obtenidos fueron numéricos se utilizó el programa Microsoft Excel 2013, elaborándose una base de datos con los resultados obtenidos en ambos cuestionarios. Así mismo se elaboró tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos de barras de cada una de las variables y de sus dimensiones respectivas, haciéndose una interpretación de cada una de ellas. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, obteniendo un nivel de valoración buena, así mismo para calcular la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el método estadístico Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado confiable. Para garantizar la correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones se utilizó la técnica estadística de Coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose un resultado favorable.

### **2.5.2. Estadística inferencial**

El procesamiento de datos se realiza con el software Excel 2013 y SPSS versión 21 de IBM.

La prueba de bondad de ajuste de los puntajes sobre Planeamiento estratégico y Gestión de calidad a la Distribución Normal se obtuvo de los resultados de la Prueba Kolmogorov Smirnov a un nivel de significancia al 5%. Al observar valores  $p > 0.05$  con un nivel de significancia al 5% y de acuerdo a los resultados obtenidos se decide trabajar con el coeficiente de correlación de Pearson y la prueba de Chi cuadrado para variables categóricas.

## **2.6. ASPECTOS ÉTICOS**

Los cuestionarios aplicados sólo tendrán validez para los fines de la investigación. Dicha información no será revelada y se usará exclusivamente para fines académicos y para ningún acto que perjudique al participante ni a la institución.

También se consideraron aspectos éticos como el consentimiento informado, para lo cual se obtuvo la autorización correspondiente al director de la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo. Estuvo referido a la libre participación de los docentes de la institución educativa, impulsados por la importancia de la investigación dentro de su organización y sin represión alguna.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. DESCRIPCIÓN

##### 3.1.1. Análisis descriptivo

###### a. Variable 1: Planeamiento estratégico

A continuación presentamos los resultados del cuestionario 01 - “Planeamiento estratégico”, el mismo que evaluó el nivel de aprobación que tienen los docentes sobre el Planeamiento estratégico en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo. Para lo cual se ha elaborado la tabla 01 con el resultado general de todo el instrumento. Así mismo se ha elaborado una tabla 02 con los resultados de la opinión que tienen los docentes por dimensión del planeamiento estratégico.

**TABLA N° 01**

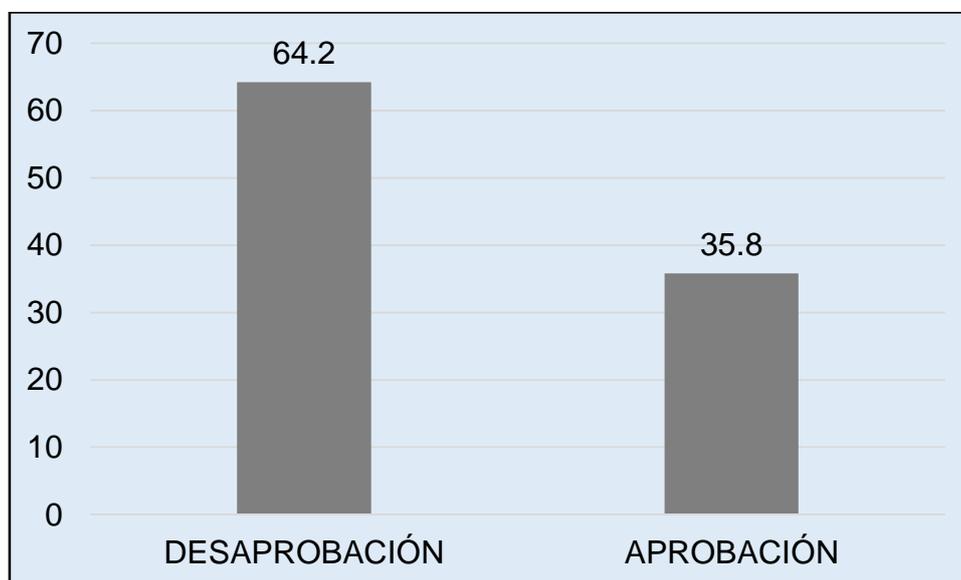
**Nivel de aprobación del planeamiento estratégico por los Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” - Trujillo - 2017**

	Planeamiento estratégico	
	N°	%
<b>Desaprobación</b>	34	64.2
<b>Aprobación</b>	19	35.8
<b>Total</b>	53	100

Fuente: Cuestionario 01 – Planeamiento estratégico

**GRÁFICO N° 01**

**Nivel de aprobación del planeamiento estratégico por los Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” - Trujillo – 2017**



Fuente: Cuestionario 1 – Planeamiento estratégico

**Interpretación:**

En la tabla N° 1 y gráfico N° 1, se puede visualizar que de los 53 docentes que respondieron el cuestionario; el 64.2% (34) de los docentes desaprueban el planeamiento estratégico, mientras que solo el 35.8 % (19) aprueban el planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.

**TABLA N° 02**

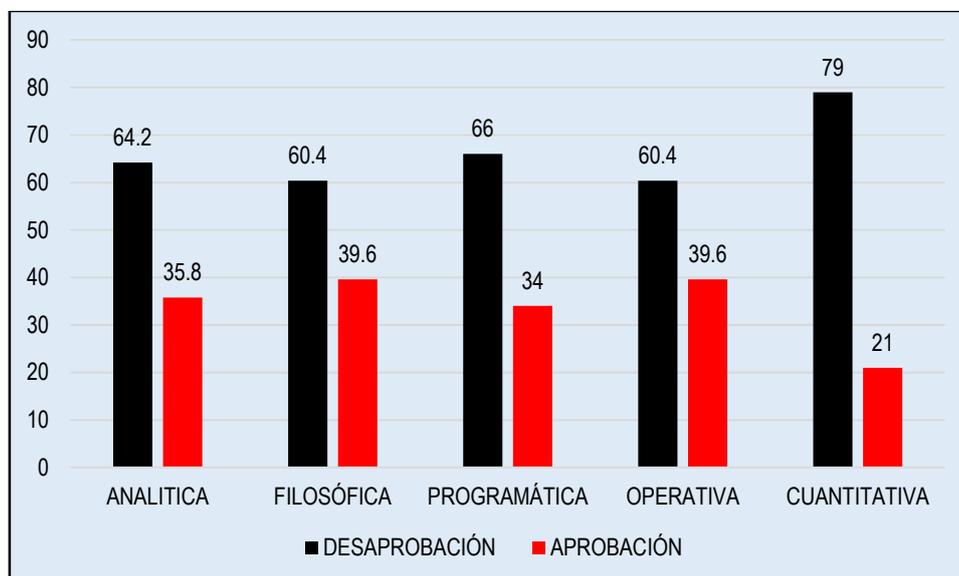
**Nivel de aprobación del planeamiento estratégico por dimensión Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” - Trujillo – 2017**

	ANALITICA		FILOSÓFICA		PROGRAMÁTIC		OPERATIVA		CUANTITATIV	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>DESAPROBACIÓN</b>	34	64.2	32	60.4	35	66.0	32	60.4	42	79.0
<b>APROBACIÓN</b>	19	35.8	21	39.6	18	34.0	21	39.6	11	21.0
<b>TOTAL</b>	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100

Fuente: Cuestionario 1 – Planeamiento estratégico

## GRÁFICO N° 02

### Nivel de aprobación del planeamiento estratégico por dimensión Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” - Trujillo – 2017



Fuente: Cuestionario 1 – Planeamiento estratégico

#### Interpretación:

En la tabla N° 2 y gráfico N°2 se puede visualizar que de los 53 docentes que respondieron el cuestionario:

- El 64.2% (34) de los docentes desaprueban la fase analítica del planeamiento estratégico, mientras que solo el 35.8 % (19) aprueban la fase analítica del planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- El 60.4% (32) de los docentes desaprueban la fase filosófica del planeamiento estratégico, mientras que solo el 39.6 % (21) aprueban la fase filosófica del planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- El 66.0% (35) de los docentes desaprueban la fase programática del planeamiento estratégico, mientras que solo el 34.0 % (18) aprueban la fase programática del planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo

- El 60.4% (32) de los docentes desaprueban la fase operativa del planeamiento estratégico, mientras que solo el 39.6 % (21) aprueban la fase operativa del planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- El 79.0% (42) de los docentes desaprueban la fase cuantitativa del planeamiento estratégico, mientras que solo el 21.0% (11) aprueban la fase cuantitativa del planeamiento estratégico en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.

**b. Variable 2: Gestión de Calidad**

A continuación presentamos los resultados del cuestionario 02 - “Gestión de calidad”, el mismo que evaluó el nivel de percepción que tienen los docentes sobre Gestión de calidad en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo. Para lo cual se ha elaborado la tabla 03 con el resultado general de todo el instrumento. Así mismo se ha elaborado la tabla 04 con los resultados de la opinión que tienen los docentes sobre cada dimensión de la gestión de calidad, que para este trabajo de investigación se ha considerado las etapas del Ciclo Deming.

**TABLA N° 03**

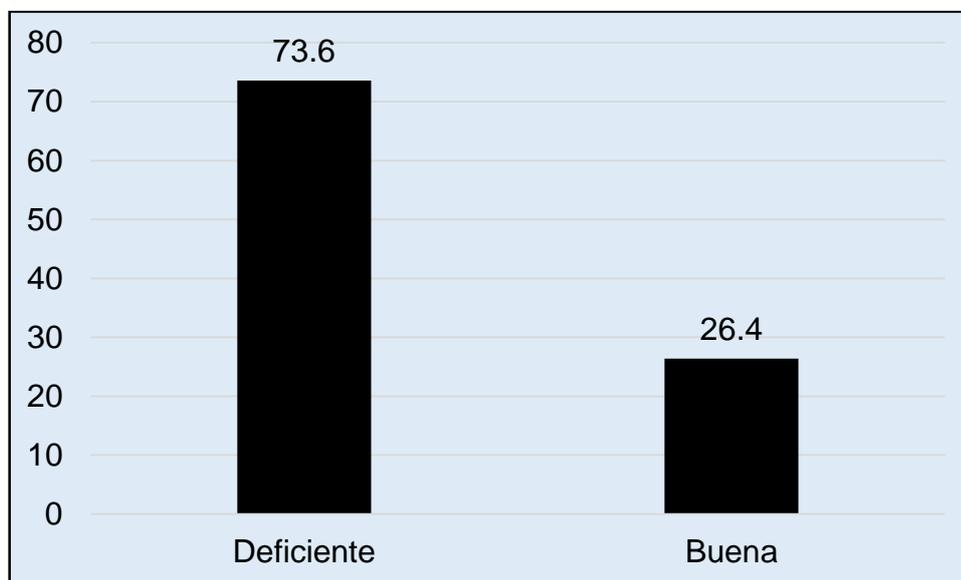
**Nivel de percepción de la gestión de calidad por los Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas”. Trujillo - 2017.**

<b>Gestión de calidad</b>		
	<b>N°</b>	<b>%</b>
Deficiente	39	73.6
Buena	14	26.4
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario 2 – Gestión de calidad

### GRÁFICO N° 03

**Nivel de percepción de la gestión de calidad por los Docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas”. Trujillo - 2017.**



Fuente: Cuestionario 2 – Gestión de calidad

#### **Interpretación:**

En la tabla N° 3 y gráfico N°3 se puede visualizar que de los 53 docentes que respondieron el cuestionario; el 73.60% (39) de los docentes tienen una percepción deficiente de la gestión de calidad, mientras que el 24,40 % (14) perciben que existe una buena gestión de la calidad en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.

**TABLA N° 04**

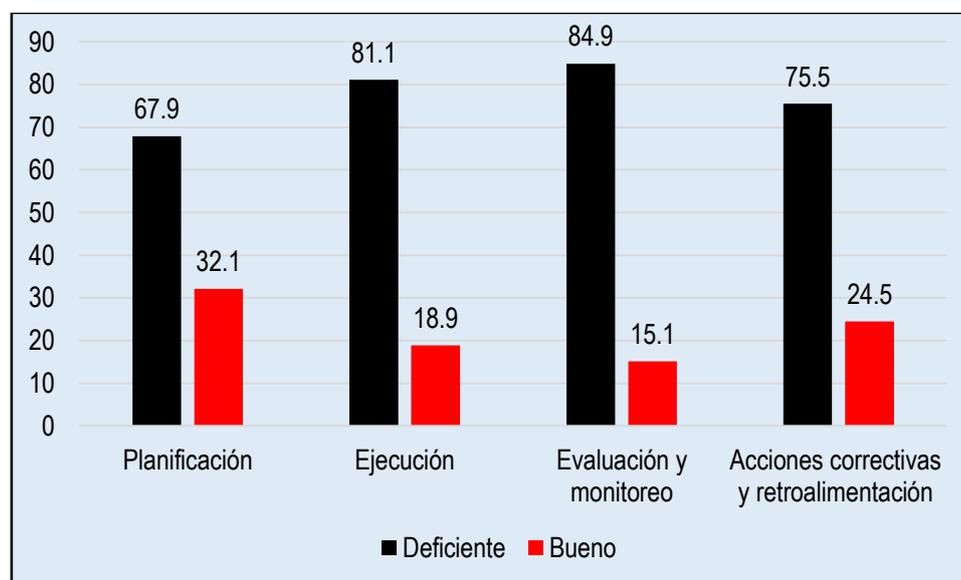
**Nivel de percepción de la gestión de calidad en cada una de sus dimensiones por los docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas”- Trujillo- 2017**

	Planificación		Ejecución		Evaluación y monitoreo		Acciones correctivas y retroalimentación	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	36	67.9	43	81.1	45	84.9	40	75.5
Bueno	17	32.1	10	18.9	8	15.1	13	24.5
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario 02 – Gestión de calidad

**GRÁFICA 04**

**Nivel de percepción de la gestión de calidad en cada una de sus dimensiones por los docentes de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas”- Trujillo- 2017**



Fuente: Cuestionario 02 – Gestión de calidad

### Interpretación:

En la tabla N° 4 y gráfico N°4 se puede visualizar que de los 53 docentes que respondieron el cuestionario:

- El 67.9% (36) de los docentes tienen una percepción deficiente de la planificación de la gestión, mientras que el 32.1 % (17) perciben que existe una buena planificación de la gestión en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- El 81.1 % (43) de los docentes tienen una percepción deficiente de la ejecución de la gestión, mientras que el 18.9 % (10) perciben que existe una buena ejecución de la gestión en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- El 84.9 % (45) de los docentes tienen una percepción deficiente de la evaluación y monitoreo realizada por la gestión, mientras que el 15.1 % (8) perciben que existe una buena evaluación y monitoreo por la gestión en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.
- el 75.5 % (40) de los docentes tienen una percepción deficiente con respecto a la de toma medidas correctivas pertinentes en la gestión, mientras que el 24.5% (13) perciben que si se toma medidas correctivas pertinentes en la gestión en la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo.

### 3.1.2. Análisis inferencial

#### PRUEBA DE NORMALIDAD

##### a. Variable 1: “Planeamiento estratégico”

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra							
		Fase Analítica	Fase Filosófica	Fase Programática	Fase Operativa	Fase Cuantitativa	Planeamiento estratégico
N		53	53	53	53	53	53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	19,189	13,113	15,528	12,660	17,792	78,283
	Desviación típica	4,7719	3,3205	3,5820	3,5352	4,4392	16,7555
Diferencias más extremas	Absoluta	,115	,128	,102	,142	,122	,152
	Positiva	,081	,090	,102	,133	,087	,073
	Negativa	-,115	-,128	-,098	-,142	-,122	-,152

Z de Kolmogorov-Smirnov	,835	,935	,741	1,035	,891	<b>1,107</b>
Sig. asintót. (bilateral)	,489	,346	,642	,234	,405	<b>,173</b>

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

- **Contrastación de hipótesis estadística con respecto a la prueba de normalidad**

$h_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$h_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal

- **Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$**

- **Valor calculado = 1,107**

- **Valor p (significancia) = 0,173**

- **Decisión:** El Valor de  $p = 0,173$  es mayor que  $0,05$ . Por lo tanto se acepta  $h_0$  y se rechaza  $h_1$ .

- **Conclusión:** Los datos provienen de una distribución normal

**b. Variable 2: Gestión de la calidad**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
		Planificación	Ejecución	Evaluación y monitoreo	Acciones correctivas	Gestión de la calidad
N		53	53	53	53	53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	23,151	21,132	11,830	9,264	65,377
	Desviación típica	5,3544	5,7077	3,6360	2,6686	15,7239
Diferencias más extremas	Absoluta	,099	,138	,121	,137	,107
	Positiva	,082	,060	,065	,085	,065
	Negativa	-,099	-,138	-,121	-,137	-,107
Z de Kolmogorov-Smirnov		,720	1,002	,880	,997	<b>,780</b>
Sig. asintót. (bilateral)		,678	,267	,421	,273	<b>,578</b>

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

- **Contrastación de hipótesis estadística**

$h_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$h_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal

- **Nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$**

- **Valor calculado = 0,780**

- **Valor p = 0,578**

- **Decisión:** El Valor de p = 0,578 es mayor que 0,05. Por lo tanto se acepta  $h_0$  y se rechaza  $h_1$ .

- **Conclusión:** Los datos provienen de una distribución normal

### PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a. **Correlación entre planeamiento estratégico y gestión de calidad**

- **Análisis de correlación**

Usando el software SPSS versión 21, obtenemos el siguiente resultado para la correlación entre planeamiento estratégico y la gestión de calidad de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” Trujillo - 2017.

<b>Correlaciones</b>			
		Planeamiento estratégico	Gestión de la calidad
Planeamiento estratégico	Correlación de Pearson	1	<b>0,901**</b>
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Gestión de la calidad	Correlación de Pearson	<b>,901**</b>	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

La correlación entre el Planeamiento estratégico y la Gestión de calidad en la Institución Educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, en el año 2017, es directa y significativa al nivel 0,01.

Las variables de estudio están altamente relacionadas con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,901

#### b. Prueba de hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo

**H<sub>a</sub>:** El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

#### - Tabulación cruzada de las variables:

Se confirma la correlación de las variables mediante la prueba de independencia de criterios usando el programa SPSS versión 21 del cual se obtiene:

**TABLA N° 5**  
**Planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la en la I.E. José Antonio Encinas de Víctor Larco, 2017**

GESTIÓN DE LA CALIDAD	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
	DESAPROBACIÓN DEL P.E.		APROBACIÓN DEL P.E.		TODOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DEFICIENTE GESTIÓN</b>	32	<b>94.1</b>	7	<b>36.8</b>	39	73.6
<b>BUENA GESTIÓN</b>	2	<b>5.9</b>	12	<b>63.2</b>	14	26.4
<b>TOTAL</b>	34	100.00	19	100.00	53	100.00

Fuente: Base de datos de la investigación

Prueba de Independencia de Criterios  $\chi^2_y = 17,730$   $p < 0.05$

### Interpretación:

El número de docentes que desaprobaron el Planeamiento estratégico es de 34, entre ellos 32 (94,1%) perciben una deficiente Gestión de la calidad, y 2 (5,9%) perciben una buena Gestión de la calidad. Mientras que los docentes

que aprobaron el Planeamiento estratégico son 19, sin embargo 7 docentes (36,8%) perciben una deficiente Gestión de la calidad y 12 docentes (63,2%) perciben una buena Gestión de la calidad.

**GRÁFICO N° 5**

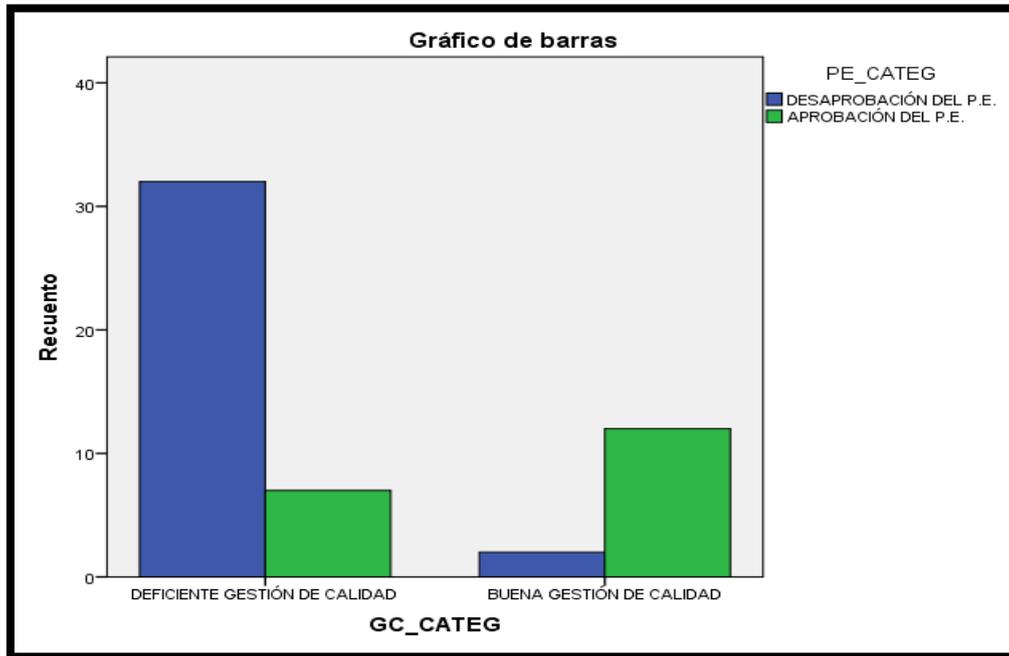


Figura: Muestra los datos obtenidos de la tabulación cruzada

**- Prueba de independencia de criterios:**

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	20,571 <sup>a</sup>	1	,000		
<b>Corrección por continuidad<sup>b</sup></b>	17,730	1	,000		
Razón de verosimilitudes	20,979	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	20,183	1	,000		
N de casos válidos	53				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,02.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

### Interpretación:

$$X^2 = 20,571 \quad X^2_y = 17,730 \quad gl = 1 \quad p = 0,000$$

La significancia ( $p$ ) es menor que 0,05, entonces se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, se acepta la  $H_a$ : El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la gestión de la calidad en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

## PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### a. Relación entre el planeamiento estratégico y la etapa de planificación de la gestión.

#### - Análisis de correlación.

Usando el software SPSS versión 21, obtenemos el siguiente resultado para la correlación entre planeamiento estratégico y planificación de la gestión de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” Trujillo - 2017.

Correlaciones			
		Planeamiento estratégico	Planificación de la gestión
Planeamiento estratégico	Correlación de Pearson	1	,852**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Planificación de la gestión	Correlación de Pearson	,852**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

La correlación entre el Planeamiento estratégico y la Planificación de la gestión en la Institución Educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, en el año 2017, es directa y significativa al nivel 0,01.

Las variables de estudio están altamente relacionadas con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,852

- **Prueba de hipótesis específica 1**

**H<sub>0</sub>:** El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la planificación de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo

**H<sub>a</sub>:** El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la planificación de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

- **Tabulación cruzada**

**TABLA N° 6**  
**Planeamiento estratégico y planificación de la gestión en la en la I.E. José Antonio Encinas de Víctor Larco, 2017**

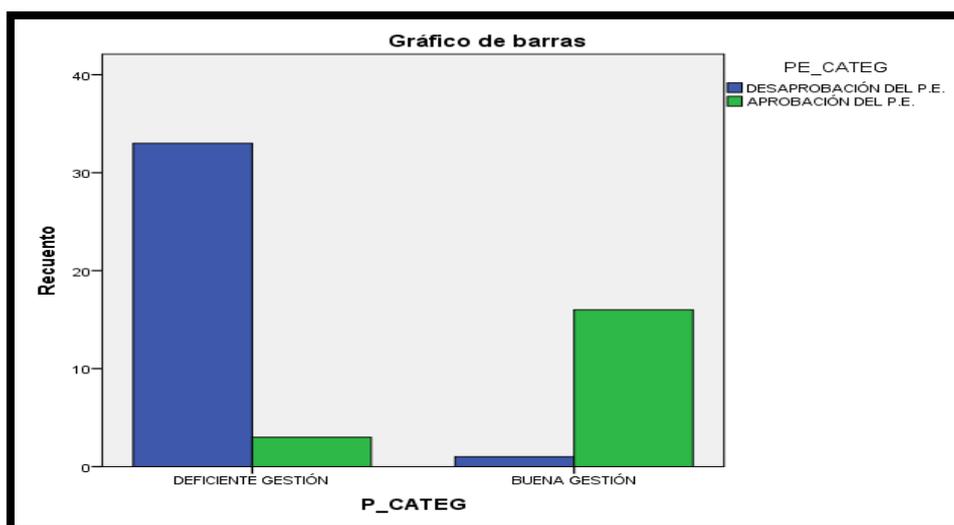
PLANIFICACIÓN	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
	DESAPROBACIÓN DEL P.E.		APROBACIÓN DEL P.E.		TODOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DEFICIENTE</b>						
<b>GESTIÓN</b>	33	97.1	3	15.8	36	67.9
<b>BUENA</b>						
<b>GESTIÓN</b>	1	2.9	16	84.2	17	32.1
<b>TOTAL</b>	34	100.00	19	100.00	53	100.00

Fuente: Base de datos de la investigación

Prueba de Independencia de Criterios  $\chi^2_y = 33,314$   $p < 0.05$

**Interpretación:**

El número de docentes que desaprobaron el Planeamiento estratégico es de 34, entre ellos 33 (97,1%) perciben una deficiente planificación de la gestión, y 1 (2,9%) perciben una buena planificación de la gestión. Mientras que los docentes que aprobaron el Planeamiento estratégico son 19, sin embargo 3 docentes (15,8%) perciben una deficiente planificación de la gestión y 16 docentes (84,2%) perciben una buena planificación de la gestión.



- **Prueba de independencia de criterios**

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,950 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	33,314	1	,000		
Razón de verosimilitudes	40,911	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	36,253	1	,000		
N de casos válidos	53				

- i. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,09.
- ii. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Interpretación:**

$$X^2 = 36,950 \quad X_y^2 = 33,314 \quad gl = 1 \quad p = 0,000$$

La significancia ( $p$ ) es menor que 0,05, entonces se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa  $H_{e1}$ : El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la planificación de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

**b. Relación entre Planeamiento estratégico y la Ejecución de la gestión**

- **Análisis de correlación**

Usando el software SPSS versión 21, obtenemos el siguiente resultado para la correlación entre planeamiento estratégico y ejecución de la gestión de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” Trujillo - 2017.

<b>Correlaciones</b>			
		Planeamiento o estratégico	Ejecución de la gestión
Planeamiento estratégico	Correlación de Pearson	1	,823**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Ejecución de la gestión	Correlación de Pearson	,823**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación:**

La correlación entre el Planeamiento estratégico y la Ejecución de la gestión en la Institución Educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, en el año 2017, es directa y altamente significativa al nivel 0,01 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,823.

#### **- Prueba de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la ejecución de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo

H<sub>a2</sub>: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la ejecución de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

- **Tabulación cruzada**

**TABLA Nº 7**  
**Planeamiento estratégico y la ejecución de la gestión en la en la I.E.**  
**José Antonio Encinas de Víctor Larco, 2017**

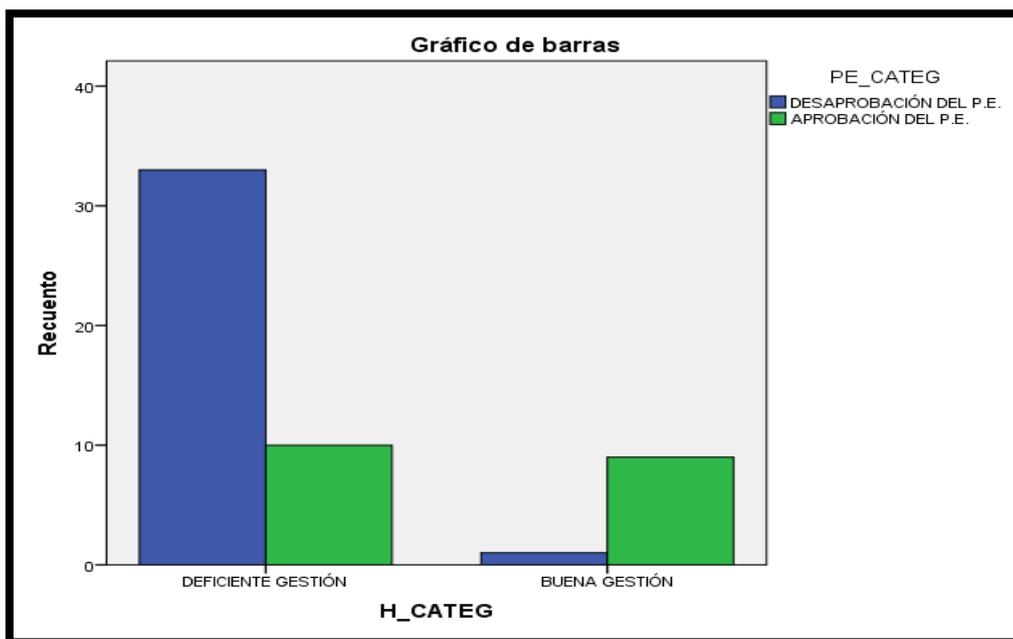
EJECUCIÓN	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
	DESAPROBACIÓN DEL P.E.		APROBACIÓN DEL P.E.		TODOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DEFICIENTE</b>						
<b>GESTIÓN</b>	33	97.1	10	52.6	43	81.1
<b>BUENA</b>						
<b>GESTIÓN</b>	1	2.9	9	47.4	10	18.9
<b>TOTAL</b>	34	100.00	19	100.00	53	100.00

Fuente: Base de datos de la investigación

Prueba de Independencia de Criterios  $\chi^2_y = 12.948$   $p < 0.05$

**Interpretación:**

El número de docentes que desaprobaron el Planeamiento estratégico es de 34, entre ellos 33 (97,1%) perciben una deficiente ejecución de la gestión, y 1 (2,9%) perciben una buena ejecución de la gestión. Mientras que los docentes que aprobaron el Planeamiento estratégico son 19, sin embargo 10 docentes (52,6%) perciben una deficiente ejecución de la gestión y 9 docentes (47,4%) perciben una buena ejecución de la gestión.



- **Prueba de independencia de criterios**

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,716 <sup>a</sup>	1	,000		
<b>Corrección por continuidad<sup>b</sup></b>	12,948	1	<b>,000</b>		
Razón de verosimilitudes	16,026	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	15,419	1	,000		
N de casos válidos	53				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,58.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Interpretación:**

$$X_y^2 = 12,948 \quad gl = 1 \quad p = 0,000$$

La significancia ( $p$ ) es menor que 0,05, entonces se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ : El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la ejecución de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

**c. Relación entre Planeamiento estratégico y la Evaluación y monitoreo**

- **Análisis de correlación**

Usando el software SPSS versión 21, obtenemos el siguiente resultado para la correlación entre planeamiento estratégico y la evaluación y monitoreo de la gestión de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” Trujillo - 2017.

Correlaciones			
		Planeamiento estratégico	Evaluación y monitoreo
<b>Planeamiento estratégico</b>	Correlación de Pearson	1	,780**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53

<b>Evaluación y monitoreo</b>	Correlación de Pearson	,780**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

La correlación entre el Planeamiento estratégico y la Evaluación y monitoreo de la gestión en la Institución Educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, en el año 2017, es directa y altamente significativa al nivel 0,01 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,780

#### - Prueba de hipótesis específica 3

Ho: El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la evaluación y monitoreo de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo

Ha: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la evaluación y monitoreo de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

#### - Tabulación cruzada

**TABLA N° 8**  
**Planeamiento estratégico y la evaluación y monitoreo de la gestión en la en la I.E. José Antonio Encinas de Víctor Larco, 2017**

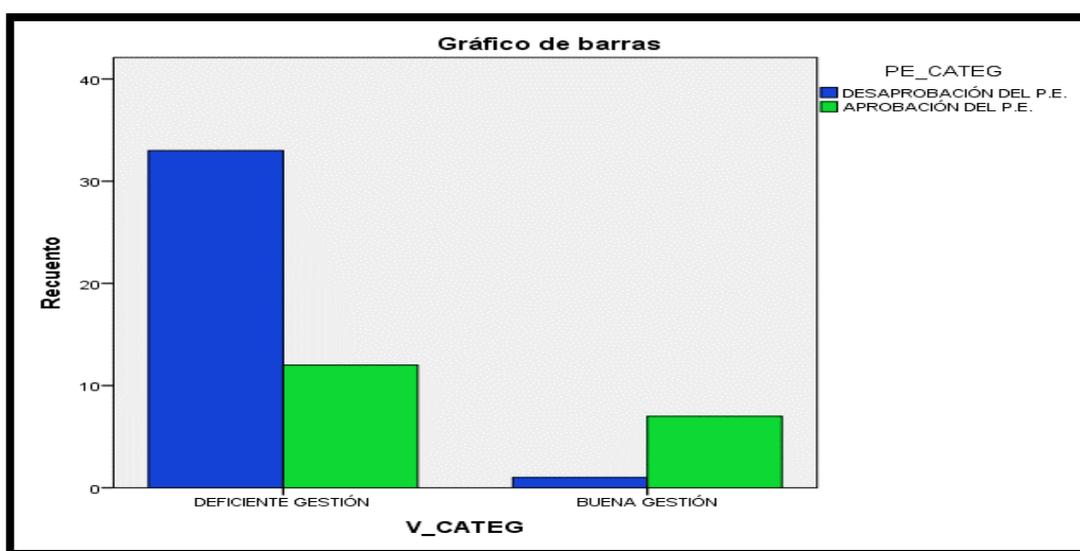
EVALUACIÓN Y MONITOREO	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
	DESAPROBACIÓN DEL P.E.		APROBACIÓN DEL P.E.		TODOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DEFICIENTE GESTIÓN</b>	33	<b>97.1</b>	12	<b>63.2</b>	45	84.9
<b>BUENA GESTIÓN</b>	1	<b>2.9</b>	7	<b>36.8</b>	8	15.1
<b>TOTAL</b>	34	100.00	19	100.00	53	100.00

Fuente: Base de datos de la investigación

Prueba de Independencia de Criterios  $\chi^2_y = 8.445$   $p < 0.05$

### Interpretación:

El número de docentes que desaprobaron el Planeamiento estratégico es de 34, entre ellos 33 (97,1%) perciben una deficiente evaluación y monitoreo, y 1 (2,9%) perciben una buena evaluación y monitoreo. Mientras que los docentes que aprobaron el Planeamiento estratégico son 19, sin embargo 12 docentes (63,2%) perciben una deficiente evaluación y monitoreo, y 7 docentes (36,8%) perciben una buena evaluación y monitoreo de la gestión.



### - Prueba de independencia de criterios

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,930 <sup>a</sup>	1	,001		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	8,445	1	,004		
Razón de verosimilitudes	10,949	1	,001		
Estadístico exacto de Fisher				,002	,002
Asociación lineal por lineal	10,724	1	,001		
N de casos válidos	53				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,87.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Interpretación:**

$$X_y^2 = 8,445 \quad gl = 1 \quad p = 0,004$$

La significancia ( $p$ ) es menor que 0,05, entonces se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$  3: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la evaluación y monitoreo de la gestión en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

**d. Relación entre Planeamiento estratégico y la Aplicación de acciones correctivas**

**- Análisis de correlación**

Usando el software SPSS versión 21, obtenemos el siguiente resultado para la correlación entre planeamiento estratégico y aplicación de acciones correctivas de la gestión de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” Trujillo - 2017.

<b>Correlaciones</b>			
		Planeamient o estratégico	Acciones correctivas
Planeamient o estratégico	Correlación de Pearson	1	,772**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Acciones correctivas	Correlación de Pearson	,772**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

La correlación entre el Planeamiento estratégico y la Aplicación de acciones correctivas en la Institución Educativa N° 81025 “José Antonio Encinas”, en el

año 2017, es directa y altamente significativa al nivel 0,01 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,772.

- **Prueba de hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** El planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la aplicación de acciones correctivas en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo

**H<sub>a4</sub>:** El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la aplicación de acciones correctivas en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

**Tabulación cruzada**

**TABLA N° 9**  
**Planeamiento estratégico y la aplicación de acciones correctivas de la gestión en la en la I.E. José Antonio Encinas de Víctor Larco, 2017**

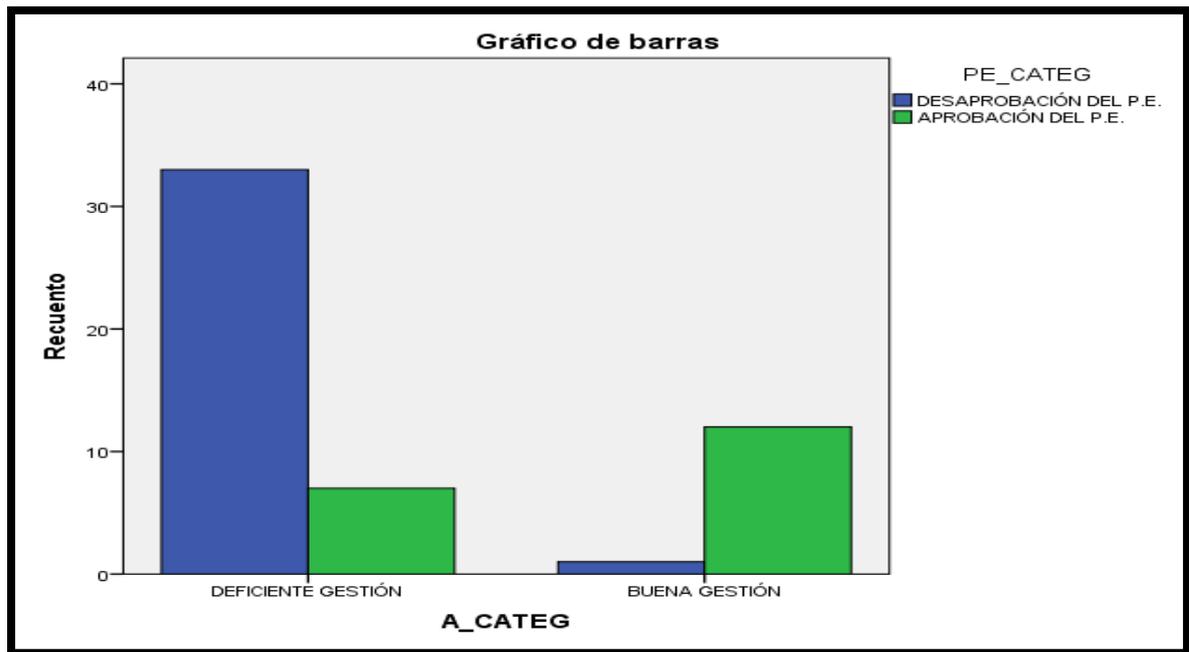
ACCIONES CORRECTIVAS	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
	DESAPROBACIÓN DEL P.E.		APROBACIÓN DEL P.E.		TODOS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>DEFICIENTE GESTIÓN</b>	33	<b>97.1</b>	7	<b>36.8</b>	40	75.5
<b>BUENA GESTIÓN</b>	1	<b>2.9</b>	12	<b>63.2</b>	13	24.5
<b>TOTAL</b>	34	100.00	19	100.00	53	100.00

Fuente: Base de datos de la investigación

Prueba de Independencia de Criterios  $\chi^2_y = 20.733$   $p < 0.05$

**Interpretación:**

El número de docentes que desaprobaron el Planeamiento estratégico es de 34, entre ellos 33 (97,1%) perciben una deficiente aplicación de acciones correctivas, y 1 (2,9%) perciben una buena aplicación de acciones correctivas. Mientras que los docentes que aprobaron el Planeamiento estratégico son 19, sin embargo 7 docentes (36,8%) perciben una deficiente aplicación de acciones correctivas y 12 docentes (63,2%) perciben una buena aplicación de acciones correctivas



- Prueba de independencia de criterios

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,875 <sup>a</sup>	1	,000		
<b>Corrección por continuidad<sup>b</sup></b>	20,733	1	,000		
Razón de verosimilitudes	25,021	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	23,424	1	,000		
N de casos válidos	53				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,66.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Interpretación:**

$$X_y^2 = 20,733 \quad gl = 1 \quad p = 0,004$$

La significancia ( $p$ ) es menor que 0,05, entonces se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa  $H_4$ : El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la aplicación de acciones correctivas en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco – Trujillo.

#### **IV. DISCUSION**

En esta investigación se realizó el estudio de las variables planeamiento estratégico y la gestión de calidad llegando a determinar su relación directa y altamente significativa, como lo demuestra Ibarra (2011) en su tesis sobre planeamiento estratégico y gestión de la calidad en la institución educativa Kunamoto de Puente Piedra; el cual en la variable planeamiento estratégico obtiene como resultado un nivel de aprobación promedio de 50%, a diferencia del resultado de Bracho y Carruyo, cuyos niveles de aprobación de planeación estratégica obtienen sólo un 26%, que se acerca más a nuestros resultados de Aprobación del planeamiento estratégico de 35,8% de los docentes, es decir nuestro resultado está entre resultados próximos de otras instituciones. Sin embargo, la teoría nos dice que el planeamiento estratégico debe ser compartido y aceptado en toda la organización para que todos juntos caminemos en un mismo sentido al logro de los mismos objetivos, entonces según MINEDU (2016) los directivos de las instituciones educativas son los encargados de promover un plan estratégico que resulte en un proyecto educativo institucional aprobado e interiorizado en la mayoría de sus docentes y demás actores de la comunidad educativa, eso no se está evidenciando en los resultados obtenidos en la investigación.

Respecto a la variable gestión de la calidad, Ibarra nos muestra que en promedio el 23% de los docentes de su muestra de investigación, perciben una eficiente gestión de la calidad por parte de su director, similar a la gestión gerencial de Bracho y Carruyo que alcanza un promedio de 24,8% de aceptación. Ambas investigaciones nos sirven para contrastar nuestro resultado de un 26,4% en el nivel de buena gestión de calidad, percibida por los docentes de la institución educativa donde se realizó el estudio. Estos datos distan mucho de las labores gerenciales que deben buscar siempre mejorar y ser eficientes con sus procesos, como lo indica el MINEDU (2011) en su Manual de gestión para directores, mejorar los procesos de funcionamiento de las instituciones educativas de manera continua, como parte de una autoevaluación que el SINEACE propone para la acreditación, sin embargo nuestro estudio muestra que eso no se está realizando en la

institución educativa objeto de investigación.

Las dimensiones analizadas sobre gestión de calidad también fueron contrastadas con resultados de otros estudios similares a los obtenidos en este trabajo. Se llegó a la conclusión que el planeamiento estratégico se relaciona con cada etapa de la gestión de la calidad en cada dimensión, como se indicó en los objetivos específicos.

La planificación, como primera etapa de la gestión, obtuvo el mayor índice de correlación con el planeamiento estratégico, esto debido a que juntos guían las labores de los docentes y personal de la institución, pero su percepción de una buena gestión en la etapa planificación es de 32,1%, resultado mayor al obtenido por Ibarra en su proceso de planeación de 24%, y que dista mucho del resultado de Yábar, que en su estudio obtiene un 65% de entrevistados con un nivel de planeación completa, es decir cuenta con aceptación. Nuestro resultado es un porcentaje intermedio entre estos dos resultados, a pesar de eso la comunidad educativa no puede quedar conforme y debe seguir los lineamientos de mejora continua.

La segunda etapa, ejecución de lo planificado, también está relacionada con el planeamiento estratégico de manera directa y significativa; su resultado es de un 18,9% en el nivel de buena gestión en la etapa Ejecución. Los resultados de Ibarra son en promedio 29,3% de docentes que tienen aprobación en procesos que son parte de la ejecución de las actividades, aunque para Yábar su resultado es 67,5% de aceptación de la ejecución de la gestión. La dirección de la institución evidencia un muy bajo nivel de buena gestión en comparación con otros resultados.

Sobre la evaluación y monitoreo, que es la tercera etapa del ciclo, 15,1% considera un nivel de buena gestión en la etapa de Evaluación, dato muy contrario al de Yábar que tiene 67,5% de aceptación de su etapa de control; pero nuestro resultado es cercano al de Ibarra que en esta etapa obtuvo un 12% sobre su verificación de la gestión de una institución educativa.

Por último está la aplicación de acciones correctivas, con 24,5% docentes que la consideran en el nivel de buena gestión en su etapa de Acciones correctivas, valor muy cercano al resultado promedio de 25% obtenido por Ramírez en sus indicadores que forman parte de las acciones correctivas de una gestión educativa.

## V. CONCLUSIÓN

- Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo, lo cual se contrastó con la prueba de Chi – cuadrado de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,901 ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que indica que la relación es directa y altamente significativa al nivel 0,01. Los resultados también muestran una percepción predominante de deficiente gestión de la calidad con 73,6% y predominantemente un nivel de desaprobación del planeamiento estratégico con 64,2%
- Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la planificación de la gestión de la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo, lo cual se contrastó con la prueba de Chi – cuadrado de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,852 ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que indica que la relación es directa y altamente significativa al nivel 0,01.
- Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la ejecución de la gestión de la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo, lo cual se contrastó con la prueba exacta de Fisher. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,822 ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que indica que la relación es directa y altamente significativa al nivel 0,01.
- Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la evaluación y monitoreo en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo, lo cual se contrastó con la prueba exacta de Fisher. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,780 ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que indica que la relación es directa y altamente significativa al nivel 0,01.

- Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la aplicación de acciones correctivas retroalimentación en la I.E. N° 81025 “José Antonio Encinas” de Víctor Larco – Trujillo, lo cual se contrastó con la prueba exacta de Fisher. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,772 ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que indica que la relación es directa y altamente significativa al nivel 0,01.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda al Director organizar jornadas de sensibilización para todo el personal que labora en la institución educativa para reconocer la importancia de tener un proyecto educativo institucional (PEI) actualizado, pues las bases teóricas afirman que éste documento se convierte en la planeación estratégica de la institución, el mismo que guía todas las actividades a realizar.

Se recomienda evaluar y monitorear el planeamiento estratégico de la institución (PEI) anualmente para determinar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos planificados, y en caso contrario realizar las acciones correctivas que se requieran.

La plana directriz de la institución educativa debe de considerar al ciclo de Deming en cada proceso de su gestión para hacer un seguimiento y determinar si los procesos de gestión educativa que se viene realizando cumplen las normas de calidad.

## **VII. REFERENCIAS**

Aguilar, R. (2003). Planeación como etapa del Proceso administrativo. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/planeacion-como-etapa-del-procesoadministrativo/>

Alarcón, S. (2013). Gestión educativa y Calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana. Tesis de Maestría. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1168>

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPA. Recuperado de:

[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf).

Barra, A. & Gómez, N. (2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", Septiembre-Diciembre, 14 (3), 1-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/447/44732048016/>

Bracho, K. & Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. Revista Praxis (Santa Marta – Colombia), 7, 13-29. Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/5/4>

Brizuela, M (2007). Manual de Gestión del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (p. 4-6). Argentina: Instituto para la inclusión social y el desarrollo humano – INCLUIR. Recuperado de: <http://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/herramientas-basicas-de-organizacion-planificacion>

Calero, M. (1996). Administración Educativa. (2° ed.). Lima: Abedul E.I.R.L.

Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006) Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España: Pearson Educación

Carrasco, S. (2002). Gestión educativa y Calidad de formación profesional en la Facultad de educación de la UNSACA. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/1589>

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-LaTeoria-General-de-La-Administracion>.

Congreso de la República del Perú (2006). Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa N° 28740. Recuperado de: [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14243/PLAN\\_14243\\_2013\\_28740.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14243/PLAN_14243_2013_28740.pdf)

Definición de gestión (2017). Concepto-definición. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/gestion/>

Enciclopedia de Clasificaciones (2017). Tipos de planes. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/#ixzz54WzBHrNV>

Eyzaguirre, N. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica. Lima-Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>

Fayol, H. (1916). Cap. 2 Principios y elementos de administración. En: Administración industrial y general (pp. 23 – 45). Reeditado por El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1987. Recuperado de: [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)

García, V. (s.f.). La Planeación Administrativa. Monografías.com - Cap.1. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>

Gento, S. (2002). Instituciones Educativas para la Calidad Total, configuración de un modelo de eficiencia. Madrid, España: La Muralla S.A

Gutiérrez, R. (2011). Lectura de la ponencia: Globalización, Orientación y Planeación Educativa. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: [https://atsliteacher4.files.wordpress.com/2011/02/plane\\_2011\\_00.pdf](https://atsliteacher4.files.wordpress.com/2011/02/plane_2011_00.pdf)

Hernández, J. (2009). Planeación estratégica, definición y metodología. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>

Ibarra, A. (2012). Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011, Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1674>

IPEBA (2011). Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Recuperado de: <http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/415/Matriz-de-Evaluaci%C3%B3n-para-la-Acreditaci%C3%B3n-de-la-Calidad-de-la-Gesti%C3%B3n-Educativa-de-Instituciones-de-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-Regular.pdf>

Ishikawa, K. (1981). Nihonteki hinshitsu kanri. Tokio: JUSE Press Ltd. Edición en inglés: What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, New Jersey, 1985. Edición en español: ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Norma, Bogotá, 1986.

Lavanda, D. & Palomino, V. (2010). Estrategias. Monografías.com. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>. Lima-Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>

MINEDU. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional PEI*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>

Moreno, Z., Caballero, A. & Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *Revista científica: TEACs (UCLA- Venezuela)*, 3 (5), 9-23. Recuperado de: [http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm\\_ucla/edocs/teacs/0305/teacs030501.pdf](http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/teacs/0305/teacs030501.pdf)

Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (2° ed.). México: Pearson Educación, S.A.

Núñez, C. (2013). Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa Ingeniería de Trujillo. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5609>

Ramírez, Y. (2015). El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos – Lima 2013. Tesis de Doctorado. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1962>

Torres, P., Villafán, J. & Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativa: El estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47 (2), 9. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/28230216\\_Planeacion\\_estrategica\\_y\\_de\\_sarrollo\\_organizacional\\_en\\_instituciones\\_educativas\\_el\\_estudio\\_de\\_un\\_caso\\_universitario\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/28230216_Planeacion_estrategica_y_de_sarrollo_organizacional_en_instituciones_educativas_el_estudio_de_un_caso_universitario_en_Mexico)

Venegas, P. (2006). Cap. 1 Origen y contexto de la planificación. En *Planificación Educativa bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI* (pp. 75-77). Costa Rica: EUNED

Yábar, I. (2013). La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – cercado. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1680>

## ANEXOS

### Anexo 1

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### INSTRUMENTO N°01

**Tipo:** Cuestionario

**Variable 01:** Planeamiento Estratégico

Estimado docente, el siguiente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre la percepción que tiene usted con respecto al planeamiento estratégico en su institución educativa. Dicha información me servirá para realizar un estudio de la relación que puede existir entre el Planeamiento estratégico y la gestión de calidad.

Por lo tanto, le pido contestar los siguientes ítems con total sinceridad.

Agradezco por anticipado su colaboración.

### INSTRUCCIÓN

Lea atentamente cada afirmación, luego marque con una "X" en el recuadro de escala según las siguientes opciones:

- |   |   |          |
|---|---|----------|
| ✓ | Totalmente en desacuerdo                  | <b>1</b> |
| ✓ | En desacuerdo                             | <b>2</b> |
| ✓ | Neutral (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo) | <b>3</b> |
| ✓ | De acuerdo                                | <b>4</b> |
| ✓ | Totalmente de acuerdo                     | <b>5</b> |

Ítems	Escala				
	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 01: Fase Analítica</b>					
1. El diagnostico situacional planteado en el PEI guarda relación con los resultados de los aprendizajes de los estudiantes en los últimos tres años.					

2. El diagnóstico situacional planteado en el PEI está en relación con el logro de los compromisos de gestión escolar: Metas planteadas – metas logradas.					
3. Las fortalezas se encuentran al servicio del cumplimiento de los objetivos institucionales.					
4. Las debilidades limitan el cumplimiento de los objetivos institucionales previstos.					
5. Las oportunidades que brinda la comunidad apoyan a la gestión escolar a través de las alianzas estratégicas					
6. Se ha tomado medidas de prevención ante las amenazas que rodean la I.E apoyados de los aliados estratégicos.					
<b>DIMENSIÓN 02: Fase Filosófica</b>					
7. El propósito de la visión institucional se encuentra formulada de manera que toda la comunidad educativa lo entienda					
8. La visión compartida está alineada a los principios de la educación peruana.					
9. La visión institucional se ajusta con la visión del MINEDU					
10. La visión compartida y los principios responden al diagnóstico situacional institucional.					

<b>DIMENSIÓN 03: Fase Programática</b>					
11. Los objetivos institucionales formulados son claros y reales, posibles de ser medidos a largo, mediano y corto plazo.					
12. Se ha considerado la opinión de la comunidad educativa en la formulación de los objetivos institucionales.					
13. Los objetivos institucionales están planteados de manera que se cumpla con la visión compartida.					
14. Las estrategias planificadas son adecuadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
15. Se ha diseñado planes, programas y/o proyectos de apoyo al logro de los objetivos estratégicos.					

<b>DIMENSIÓN 04: Fase Operativa</b>					
16. Las estrategias planificadas se desarrollan correctamente cumpliendo su propósito.					
17. Los planes, programas y proyectos se ejecutan de acuerdo a lo planificado en el plan anual de trabajo (PAT)					
18. Las actividades cotidianas responden a un plan, programa o proyecto programado.					
19. La comunidad educativa se involucra en el desarrollo de las actividades institucionales.					
<b>DIMENSIÓN 05: Fase Cuantitativa</b>					
20. Los planes, programas, y/o proyectos pasan por un sistema de monitoreo.					
21. El cumplimiento de objetivos y metas pasan por la evaluación de la comunidad educativa					
22. Las estrategias utilizadas en la ejecución de las actividades son evaluadas antes y después de su aplicación.					
23. Los objetivos, estrategias, metas e indicadores están interrelacionadas.					
24. La asignación de recursos están en relación con la aprobación de las metas planificadas y aprobadas en los planes, programas y proyectos.					
25. La realización de los inventarios de los recursos que cuenta la I.E apoyan a la toma de decisiones para la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos.					

## INSTRUMENTO N°02

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Tipo:** Cuestionario

**Variable 02:** Gestión de calidad

Estimado docente, el siguiente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre la percepción que tiene usted con respecto a la Gestión de Calidad en su institución educativa. Dicha información me servirá para realizar un estudio de la relación que puede existir entre el Planeamiento estratégico y la gestión de calidad. Por lo tanto, le pido contestar a los siguientes ítems con total sinceridad.

Agradezco por anticipado su colaboración.

### INSTRUCCIÓN

Lea atentamente cada afirmación, luego marque con una "X" en el recuadro de escala según las siguientes opciones:

- |   |   |
|---|---|
| ✓ Totalmente en desacuerdo                  | 1 |
| ✓ En desacuerdo                             | 2 |
| ✓ Neutral (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo) | 3 |
| ✓ De acuerdo                                | 4 |
| ✓ Totalmente de acuerdo                     | 5 |

Ítems	Escala				
	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: PLANIFICAR (PLANIFICACIÓN)</b>					
1. En la Planificación de las actividades institucionales se considera la participación de la comunidad educativa.					
2. La planificación de actividades de realiza en función al diagnóstico situacional de la I.E					
3. Las actividades programadas responden al Plan anual de trabajo (PAT).					

4. Los objetivos de largo, mediano y corto plazo están planteados en forma clara, precisa.					
5. Los métodos y estrategias planificadas para el logro de los objetivos son adecuados.					
6. La institución educativa cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para cumplir con las actividades programadas en el Plan anual de trabajo					
7. La Dirección toma en cuenta a sus aliados estratégicos en la planificación de las actividades.					
<b>DIMENSIÓN: HACER (EJECUCIÓN)</b>					
8. La dirección facilita los recursos existentes para la realización de actividades.					
9. La dirección delega funciones para la realización de las actividades					
10. La delegación de funciones y división de las tareas se realiza aprovechando el talento de cada trabajador de la I.E.					
11. Los proyectos realizados son financiados con recursos de la I.E.					
12. Los recursos existentes están distribuidos de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.					
13. Los proyectos internos ejecutados son resultado de la integración entre los docentes de las distintas áreas					
14. El clima institucional es acogedor y facilita la integración y coordinación de actividades.					
<b>DIMENSIÓN: VERIFICAR (EVALUACIÓN Y MONITOREO)</b>					

15. Las actividades realizadas pasan por un proceso de monitoreo.					
16. El monitoreo del proceso enseñanza-aprendizaje se cumple de acuerdo a un plan establecido.					
17. La evaluación de los programas, proyectos y actividades de realiza en reunión conjunta de docentes y trabajadores de la institución.					
18. La evaluación de los instrumentos de gestión se comparte con los trabajadores de la I.E.					
<b>DIMENSIÓN: ACTUAR (ACCIONES CORRECTIVAS)</b>					
19. Las reuniones de reflexión sirven para la toma de decisiones asertivas de acuerdo al logro de los objetivos.					
20. Se diseña planes de innovación, proyectos de mejora para colaborar con la solución de la problemática.					
21. El director asume con liderazgo, motivación y creatividad la problemática, desarrollando un clima de organización y compromiso de la comunidad educativa.					

## ANEXO 2

### FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS Y CONFIABILIDAD

#### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N°01: “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO”

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de planeamiento estratégico de la I.E N° 81025 “José Antonio Encinas” - Trujillo.
2. **Autoras:** Br. Gloria Hilario Bacilio / Br. Yessica Zárate Pedrera.
3. **Objetivo:** Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de calidad en la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco- Trujillo.
4. **Usuarios:** Docentes de I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco- Trujillo.
5. **Tiempo:** 30 minutos
6. **Procedimientos de aplicación:**
  - El instrumento hará entrega de manera personal a cada uno de los docentes de la I. E. N° 81025 “José Antonio Encinas” del distrito de Víctor Larco- Trujillo.
  - El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 30 minutos.
  - El cuestionario será llenado en forma personal y en la misma institución.
  - Para obtener el puntaje mínimo y máximo en cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 5 puntos.

#### 7. Organización de ítems:

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
Fase Analítica	- Análisis situacional - Análisis FODA	<b>1, 2, 3, 5,6</b>
Fase Filosófica	- Visión compartida alineada a los principios de la educación peruana y a la visión del MINEDU	<b>7,8,9 y10</b>

Fase Programática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos estratégicos claros, precisos y posibles de ser medidos.</li> <li>- Integración de la comunidad educativa en formulación de objetivos y planes</li> </ul>	<b>11, 12, 13, 14, 15</b>
Fase operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los planes, Programas, proyectos y actividades programadas de acuerdo al PAT.</li> </ul>	<b>16, 17, 18 y 19</b>
Fase Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y evaluación de los planes, Programas, proyectos y actividades desarrollados.</li> <li>- Hay relación entre objetivos, metas y estrategias empleadas.</li> <li>- Distribución de recursos de acuerdo a necesidades.</li> </ul>	<b>20, 21, 22, 23, 24, 25</b>

## 8. Escala de Calificación

### POR DIMENSIONES

DIMENSIÓN 1	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
<b>Fase Analítica</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Desaprobación del PE	6 - 21
	Aprobación del PE	22 - 30

DIMENSIÓN 2	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
<b>Fase Filosófica</b> (Puntaje: 5 pts. c/ ítem)	Desaprobación del PE	4 - 14
	Aprobación del PE	15 - 20

DIMENSIÓN 3	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
Fase Programática (Puntaje: 5 pts. c/ ítem)	Desaprobación del PE	5 - 17
	Aprobación del PE	18 - 25

MENSIÓN 4	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
Fase operativa (Puntaje: 5 pts. c/ ítem)	Desaprobación del PE	4 - 14
	Aprobación del PE	15 - 20

DIMENSIÓN 5	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
Fase Cuantitativa (Puntaje: 5 pts. c/ ítem)	Desaprobación del PE	6 - 21
	Aprobación del PE	22 - 30

### ESCALA PARA EL NIVEL DE APROBACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

NIVEL	VALOR
Desaprobación del planeamiento estratégico	De 25 a 91 puntos
Aprobación del planeamiento estratégico	De 92 a 125 puntos

## 9. Matriz de Validación

**MATRIZ DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO N°01**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Planeamiento estratégico y su relación con la Gestión de la calidad de la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” del Distrito de Víctor Larco.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuestas					Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta.		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Planeamiento estratégico	Fase Analítica	Análisis interno realista	1, 2, 3 y 4														
		Gestión de alianzas con la comunidad	5 y 6														

<p>Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presenten.</p> <p>(MED, 2006)</p>	<b>Fase Filosófica</b>	Visión institucional clara, prometedora y alcanzable	7															
		Visión alineada al diagnóstico situacional de la I.E, a los principios y visión del MINEDU	8, 9, 10,															
	<b>Fase Programática</b>	Objetivos estratégicos claros, precisos y medibles	11															
		Participación de la comunidad en la formulación de los objetivos.	12															

		Formulación de estrategias, programas y proyectos adecuados con objetivos	13, 14 y 15														
	<b>Fase Operativa</b>	Aplicación de estrategias.	16														
		Cumplimiento planes, programas, proyectos y las actividades de acuerdo al PAT	17 y 18														
		Participación de la comunidad en el trabajo educativo.	19														

<b>Fase Cuantitativa</b>	Monitoreo de planes, programas y proyectos.	20															
	Evaluación de objetivos, metas y estrategias.	21 y 22															
	Interrelación de objetivos, estrategias, metas e indicadores	23															
	Asignación de recursos para actividades.	24															
	Realización de un inventario anual	25															

## Análisis de fiabilidad: Instrumento N°01 Planeamiento estratégico

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	25

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
FA1	75,038	260,960	,595	,951
FA2	75,094	259,356	,607	,950
FA3	75,057	262,285	,568	,951
FA4	74,774	260,025	,489	,952
FA5	75,340	263,344	,512	,951
FA6	75,208	256,475	,700	,949
FF1	75,226	259,063	,624	,950
FF2	74,811	262,271	,648	,950
FF3	74,792	254,898	,753	,949
FF4	75,189	254,579	,754	,949
FP1	74,981	259,519	,713	,949
FP2	75,377	261,586	,662	,950
FP3	75,113	259,064	,746	,949
FP4	75,000	258,692	,747	,949
FP5	75,415	261,363	,623	,950
FO1	75,132	257,425	,705	,949
FO2	75,113	254,333	,769	,949
FO3	75,075	256,648	,716	,949
FO4	75,151	259,015	,529	,952
FC1	75,472	260,100	,608	,950
FC2	75,491	262,601	,640	,950
FC3	75,434	257,020	,718	,949
FC4	75,000	256,731	,779	,949
FC5	75,358	261,004	,623	,950
FC6	75,151	262,977	,528	,951

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N°2

1. **Nombre del instrumento:** “Cuestionario para medir la percepción de la gestión de calidad de la Institución educativa”
2. **Autor:** Bch. Hilario Bacilio Gloria / Bch. Zárate Pedrera Yessica
3. **Objetivo:** Determinar la percepción que tienen los docentes sobre la Gestión de la calidad de la I.E. “José Antonio Encinas” de Víctor Larco.
4. **Usuarios:** Docentes de la I.E. “José Antonio Encinas” de Víctor Larco.
5. **Tiempo:** 30 minutos-
6. **Procedimientos de aplicación:**
  - El instrumento se repartirá a cada uno de los docentes de la institución.
  - Las instrucciones del cuestionario serán leídas por cada uno de los participantes.
  - El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 30 minutos.
  - El cuestionario es de aplicación personal.
  - Para obtener el puntaje máximo en cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 5 puntos.

### 7. Organización de ítems:

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
PLANIFICACIÓN	- Participación de la comunidad educativa	<b>1 y 2</b>
	- Planifica de acuerdo al diagnóstico situacional.	<b>3</b>
	- Metas y objetivos claros y precisos	<b>4</b>
	- Empleo de estrategias para el logro de objetivos	<b>5</b>
	- Determina los recursos humanos, materiales y financieros para desarrollar la gestión.	<b>6</b>
	- Utiliza los aliados estratégicos para el cumplimiento de las actividades	<b>7</b>
EJE CUCI ÓN	- Organización de los recursos existentes según lo planificado.	<b>8</b>

	- Delegación de funciones y divide tareas para lograr los objetivos	<b>9 y 10</b>
	- Toma de decisiones según las necesidades	<b>11 y 12</b>
	- Integra a la comunidad educativa	<b>13</b>
	- Facilita la integración con un buen clima laboral	<b>14</b>
<b>EVALUACIÓN Y MONITOREO</b>	- Monitoreo las actividades y el proceso de enseñanza aprendizaje	<b>15 y 16</b>
	- Evalúa el trabajo realizado por los trabajadores de la institución	<b>17 y 18</b>
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	- Se realiza una reflexión y análisis de la evaluación.	<b>19</b>
	- Se realizan acciones correctivas considerando los resultados de la evaluación y monitoreo.	<b>20</b>
	- Se toman decisiones con liderazgo	<b>21</b>

## 8. Escala de Calificación :

### POR DIMENSIONES

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>PLANIFICAR (Puntaje: 5 pts c/ ítem)</b>	Buena gestión de la calidad	27 – 35
	Deficiente gestión de la calidad	7 – 26

<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
--------------------	-------------------------------	--------------

<b>HACER</b> <b>(Puntaje: 5 pts</b> <b>c/ ítem)</b>	Buena gestión de la calidad	27 – 35
	Deficiente gestión de la calidad	7 – 26

<b>DIMENSIÓN 3</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>VERIFICAR</b> <b>(Puntaje: 5 pts</b> <b>c/ ítem)</b>	Buena gestión de la calidad	16 – 20
	Deficiente gestión de la calidad	4 – 15

<b>DIMENSIÓN 4</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>ACTUAR</b> <b>(Puntaje: 5 pts</b> <b>c/ ítem)</b>	Buena gestión de la calidad	12 – 15
	Deficiente gestión de la calidad	3 – 11

### **ESCALA PARA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
Buena gestión de la calidad	De 78 a 105 puntos
Deficiente gestión de la calidad	De 21 a 77 puntos

#### **9. Matriz de validación**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO N°02**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Planeamiento estratégico y su relación con la Gestión de calidad de la institución educativa N° 81025 “José Antonio Encinas” del Distrito de Víctor Larco.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuestas					Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones		
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta.				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
<b>Gestión de la calidad</b>  Enfoque de gestión utilizado para relacionar un conjunto de aspectos relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la	<b>Planificar</b>	Realiza un planeamiento estratégico con participación de la comunidad educativa	1																
		Planifica de acuerdo con el diagnóstico situacional	2																
		Fija metas y objetivos claros y precisos de acuerdo al planeamiento estratégico.	3 y 4																

mejora de la calidad. (Camisón, Cruz & González, 2006)		Emplea estrategias para lograr los objetivos.	5															
		Utiliza los recursos para la ejecución de las actividades programadas	6															
		Hace uso de las alianzas estratégicas.	7															
	<b>Hacer</b>	Organiza los recursos según lo planificado	8															
		Delega funciones y divide las tareas para cumplir con los objetivos.	9 y 10															
		Toma decisiones sobre los recursos según las necesidades.	11 y 12															
		Integra a la comunidad educativa para el logro de los objetivos.	13															
		Facilita la integración y coordinación con un clima laboral armonioso	14															

	<b>Verificar</b>	Monitorea las actividades y el proceso de enseñanza aprendizaje.	15 y 16															
		Evalúa el trabajo realizado por los trabajadores de la institución	17 y 18															
	<b>Actuar</b>	Realiza reflexiones sobre los resultados de la evaluación.	19															
		Promueve el diseño de planes y programas para tomar acciones correctivas	20															
		Asume liderazgo ante medidas de corrección y compromiso	21															

## Análisis de fiabilidad: Instrumento N°02 Gestión de calidad

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	21

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	62,208	225,898	,617	,951
P2	61,962	222,460	,732	,949
P3	61,811	227,502	,707	,950
P4	62,000	225,731	,709	,950
P5	62,075	223,917	,722	,949
P6	62,302	231,292	,463	,953
P7	62,132	226,078	,632	,951
H1	62,321	220,145	,808	,948
H2	62,000	220,846	,787	,948
H3	62,358	222,657	,677	,950
H4	62,264	224,737	,680	,950
H5	62,736	231,890	,544	,952
H6	62,547	228,176	,589	,951
H7	62,283	223,515	,756	,949
V1	62,566	223,366	,764	,949
V2	62,151	222,092	,692	,950
V3	62,434	223,289	,669	,950
V4	62,528	224,639	,687	,950
A1	61,981	223,980	,648	,950
A2	62,491	224,985	,685	,950
A3	62,396	223,398	,741	,949

**ANEXO 3**  
**CONSTANCIA EMITIDA POR LA I.E QUE ACREDITE LA**  
**REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**



INSTITUCION EDUCATIVA N° 81025  
**“JOSE ANTONIO ENCINAS”**

*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”*

**CONSTANCIA**

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81025 “JOSÉ ANTONIO ENCINAS” DEL DISTRITO DE VÍCTOR LARCO HERRERA, PROVINCIA DE TRUJILLO, REGION LA LIBERTAD; QUE SUSCRIBE:**

**HACE CONSTAR:**

Que, doña GLORIA MARILÚ HILARIO BACILIO, con DNI N° 18125532, estudiante de Maestría de la Universidad César Vallejo, ha realizado la Aplicación del Instrumento de evaluación del Proyecto de Tesis denominado **“Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de calidad de una Institución Educativa”**, aplicados los días 20 y 21 de diciembre del 2017, el mismo que fue dirigida a los docentes de esta Institución Educativa.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que crea conveniente.

Víctor Larco, 02 de febrero del 2018.



JLM/D  
JMCS/S

-----  
**José Luis Maqui Iglesias**  
DIRECTOR  
I.E. 81025 JOSÉ ANTONIO ENCINAS

AV. BOLIVIA N° 489 - BUENOS AIRES  
VÍCTOR LARCO – TRUJILLO  
TELÉFONO: 044-664544

**ANEXO N° 4: BASE DE DATOS DE CUESTIONARIO N° 1 - PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

DO C	FA 1	FA 2	FA 3	FA 4	FA 5	FA 6	FF 1	FF 2	FF 3	FF 4	FP 1	FP 2	FP 3	FP 4	FP 5	FO 1	FO 2	FO 3	FO 4	FC 1	FC 2	FC 3	FC 4	FC 5	FC 6	
1	2	3	4	5	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	
2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	2	2	2	4	4	4	4	4
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3
6	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
7	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
8	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	3	5	4	3	2	2
10	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
11	3	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	4	4	3	2	5	2	2	2
12	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
13	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5
14	4	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2
15	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
16	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
17	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
18	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	5	3	3
19	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3

20	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4
21	3	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	3	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3
22	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
23	1	1	2	4	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
24	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2
25	2	2	4	5	4	3	4	3	5	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3
26	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3
27	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3
28	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	1	3	1
29	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3
30	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	2
31	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
32	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	2
33	3	3	3	1	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	2
34	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4
36	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	1	2	3	3	4	3
37	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	3
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	4	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3
40	5	5	3	5	5	4	3	5	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
41	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4
42	3	3	2	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	1	2	4	3
43	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
44	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4

47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
49	3	3	1	5	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	1	3	2	2	
50	3	2	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	3	4	2
51	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3
52	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

**BASE DE DATOS DE CUESTIONARIO N° 2 – GESTIÓN DE LA CALIDAD**

DOC	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	V1	V2	V3	V4	A1	A2	A3
1	1	2	4	4	3	4	5	4	5	5	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	2	3	3	2	2	5	2	4	4	4
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
6	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	2	3	2	3	4	5	4	5	5	4	4
7	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	1	1	3	2	2
8	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	3	2	4	3	4	4	3	4	5	4	4
9	4	4	4	4	5	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	5	5	4	1	3	3

10	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3
11	3	4	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	2	4	5	5	2	2	5	4	2
12	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
13	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
14	3	4	4	4	3	1	4	1	1	1	2	2	3	1	1	4	4	4	1	3	2
15	3	3	4	4	2	4	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4
16	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4
17	2	3	4	3	2	4	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3
18	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	2
19	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2
20	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5
21	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4
23	1	1	2	1	2	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
25	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
26	3	4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	1	3	3	3	4	1	1	3	3	3
27	1	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1
28	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	1	4	1	1	2	2	4	1	2
29	4	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2
30	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
32	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	1	4	3	3	4	3	5	1	4
33	5	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3	5	1	4
34	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3
35	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
36	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3

37	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
38	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
39	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
40	4	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4
41	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3
42	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3
43	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
44	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	3	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
49	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3
50	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3
51	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	2
52	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
53	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2