



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“DETERMINACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL MODELO PIHEM DE LA I.E.P. YACHAY WASI, 2016”.

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autoras:**

Br. Milagros Ascate Bueno

Br. Nayda Anticona García

**Asesor:**

Ing. Daniel Rojas Kemper

Trujillo – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Milagros Vanessa Ascate Bueno y Nayda Anticona García**, denominada:

**“DETERMINACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN  
EDUCATIVA BASADO EN EL MODELO PIHEM DE LA I.E.P. YACHAY WASI,  
2016”.**

---

Daniel Rojas Kemper  
**ASESOR**

---

Luigi Vatslav Cabos Villa  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

María Graciela Zurita Guerrero  
**JURADO**

---

Manuel Ignacio Velásquez Bermeo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

**A:**

Mi hija Ivana, mi copito de algodón por ser la fuerza que existe en mi vida para realizar mis sueños.

Mi tía Flor García, por reanimarme y darme valor cuando más lo necesitaba.

Nayda Anticona García.

**A:**

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

Mi familia, quienes me han dado todo lo que soy como persona para conseguir mis objetivos. Por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todo momento.

Milagros Ascate Bueno

## AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de tesis quiero agradecer a Dios por brindarme salud y sabiduría para llegar hasta donde he llegado y porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE por darme la oportunidad de estudiar. A mi asesor de tesis, Ing. Daniel Rojas Kemper por su experiencia, paciencia y motivación, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida y por su rectitud en su profesión como investigador.

A mis familiares y amigos que han formado parte de esta maravillosa etapa de estudios a las que hoy aquí deseo agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía, algunas están aquí presentes y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de este sueño, por todo lo que me han brindado, por estar pendientes de mis pasos y por creer siempre en mí. A todos muchas gracias.

Nayda Anticona García.

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora, a cada uno de los que forman parte de mi familia, por darme su fuerza y apoyo incondicional que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora, a mi compañera de tesis porque en esta armonía lo hemos logrado, a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

A todos muchas gracias.

Milagros Vanessa Ascate Bueno

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO 5. DISCUSIÓN</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Muestra y muestreo .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2: Dimensión: Liderazgo para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3: Dimensión: Planificación Estratégica para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4: Dimensión: Satisfacción de los usuarios del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 5: Dimensión: Calidad de Gestión en Proceso de Apoyo del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6: Dimensión: Articulación, Impacto Social y Medio Ambiente del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 7: Resultados de los principios del modelo y sus respectivas dimensiones desarrollados por los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 8: Frecuencia de los principios del Modelo PIHEM, aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: DIMENSIONES DEL MODELO PIHEM .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2: Liderazgo para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3: Planificación Estratégica para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 4: Satisfacción de los usuarios del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5: Calidad de Gestión en Proceso de Apoyo del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6: Articulación, Impacto Social y Medio Ambiente del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 7: Dimensiones y principios del Modelo PIHEM a nivel de docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 8: Resultados total de las dimensiones aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi” .....</b>	<b>35</b>



## RESUMEN

La presente tesis, tuvo por objeto, evaluar los niveles actuales de calidad del Modelo PIHEM, que permitieron obtener una evaluación de la Gestión de la Institución “Yachay Wasi”. Es un trabajo descriptivo, cuya muestra comprendió 36 docentes; se aplicó una encuesta describiendo así la situación actual de la institución. La investigación demostró que el modelo de calidad es efectivo al aplicarlo en la evaluación de la gestión y nivel actual de calidad; también en la relevancia de los rasgos de la dimensión de liderazgo y de la dimensión de la planificación estratégica a nivel docentes que influye directamente en la calidad de la gestión, se demuestra el nivel de satisfacción de clientes justificándose los rasgos de gestión y también los procesos de apoyo institucional, este modelo nos permite conocer los rasgos de calidad de articulación, impacto social y medio ambiente en la institución. Esta investigación nos proporcionó un gran aporte para mejorar la calidad en la gestión de la institución, traducido en mayor rentabilidad y cuyos resultados de la aplicación de las cinco dimensiones del modelo son: 27.27% (10) docentes se encuentran en el nivel de planificación, 31.82% (11) docentes se encuentran en el nivel de implementar, el 31.82% (11) docentes se encuentran en el nivel de ejecutar, el 9.09% (04) docentes se encuentran en el nivel de evaluar y ningún docente llega al nivel de mejorar. Se concluye que de acuerdo a la evaluación del modelo PIHEM, el nivel actual de calidad en gestión se encuentra en el nivel de implementar con un 31.82%.

**Palabras claves:** Modelo de calidad PIHEM, calidad de gestión.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to evaluate the current levels of quality of the PIHEM Model, which allowed for an evaluation of the Management of the "Yachay Wasi" Institution. It is a descriptive work, whose sample included 36 teachers; a survey was conducted describing the current situation of the institution. The research showed that the quality model is effective when applied in the evaluation of the management and current level of quality; Also in the relevance of the features of the leadership dimension and the dimension of strategic planning at teacher level that directly influence the quality of the management, it demonstrates the level of customer satisfaction justifying the management traits and also the processes Of institutional support, this model allows us to know the characteristics of quality of articulation, social impact and environment in the institution. This research provided us with a great contribution to improve the quality in the management of the institution, translated into greater profitability and whose results of the application of the five dimensions of the model are: 27.27% (10) teachers are at the planning level, 31.82% (11) teachers are at the level of implementing, 31.82% (11) teachers are at the level of performance, 9.09% (04) teachers are at the level of assess and no teacher reaches the level of to get better. It is concluded that according to the evaluation of the PIHEM model the current level of quality in management is at the level of implementing with 31.82%.

Key words: PIHEM quality model, management quality.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El concepto de calidad en gestión ha ido evolucionando a nivel mundial, en la última década con el desarrollo económico es considerada como algo muy importante que permite satisfacer las necesidades del cliente y gestionar mejor. Hablar de calidad es hablar de la competitividad y del liderazgo que debe tener una organización.

En los últimos años, se observa que la evaluación de la calidad de las instituciones educativas, es cada vez más relevante como una de las formas para elevar la calidad de éstas. En este sentido se plantean diferentes modelos de evaluación de las instituciones educativas, que pasan por presentar un conjunto de indicadores que pretenden medir las características consideradas más relevantes y compararlas con estándares de calidad que tienden a ser de alcance internacional (Mateo, 2000).

Gonzales (2004, pp. 155, 156) cita a Marquis (1994) que en el marco de las transformaciones que están sufriendo los países industrializados, la demanda de la calidad se define como prioritaria, efectuándose desde diversos ángulos: el Estado, las empresas y los usuarios, lo que genera expectativas diferentes y a veces, contradictorias. En este sentido, las políticas educativas incluyen como un instrumento de especial relevancia, la evaluación de la calidad educativa. En las últimas décadas este tipo de procesos, aparte de convertirse en un área preferente, ha pasado a ser una exigencia tanto para las organizaciones educativas, como para los gobiernos y las administraciones públicas. Para su diseño, desarrollo y ejecución, se acude principalmente a diferentes Modelos evaluativos, procedentes de muy distintos ámbitos (principalmente empresariales) y cuya aplicabilidad en educación es un fiel reflejo del concepto de evaluación que se haya predefinido.

Entre los modelos de gestión, destacamos el modelo “PIHEM” (planear, implementar, hacer, evaluar y mejorar). Este modelo tiene un marco de referencia de evaluar la calidad en sus áreas de gestión.

En la Institución Educativa “Yachay Wasi” existe un inadecuado sistema de medición para evaluar la calidad, desempeños y resultados de las diversas áreas, lo cual ha originado un problema en la calidad del servicio y en la pérdida del liderazgo que mantuvo en sus inicios. Se aprecia la falta de un control adecuado de recursos, las metas de atención al cliente son poco claras y no se cumplen, el trabajo no es eficiente por que los trabajadores no son evaluados ni controlados adecuadamente. En la actualidad la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”, no ha medido su nivel de calidad, ya que este tema es de poco interés en el

rubro educación. Es por ello que estudiando la realidad de dicha institución deseamos analizar, identificar y evaluar el nivel de calidad y conocer dichos resultados que servirán para la toma de decisiones e investigaciones posteriores.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. General.**

¿Cuál es el nivel actual de calidad de la Gestión Educativa basada en el modelo PIHEM en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”?

## **1.3. Justificación**

A través del modelo PIHEM determinaremos y describiremos el nivel de calidad de la gestión educativa de la institución en materia de investigación, obteniendo datos sobre la situación real que nos permitirán tomar decisiones y elaborar un plan estratégico, teniendo claro los objetivos y metas que nos conduzcan hacia la calidad total y recuperar el liderazgo que la institución tuvo en los inicios; esto a su vez permitirá tener clientes internos que en el caso vendrían a ser los docentes y los clientes externos que vendrían a ser padres y alumnos, fidelizados, comprometidos y satisfechos; reflejado en crecimiento de volúmenes de venta del servicio educativo.

## **1.4. Limitaciones**

- La institución educativa por tener los tres niveles de educación básica regular y diferentes horarios tienen docentes que trabajan por horas y no es posible ubicarlos para el recojo de la información.
- El modelo PIHEM no está difundido ni aplicado a nivel nacional e internacional, por lo tanto tiene parámetros de control limitados para el nivel de calidad.
- La institución educativa no cuenta con un área de archivo donde se pueda recurrir para recoger la documentación histórica de años anteriores.
- A pesar de las limitaciones antes mencionadas, los resultados obtenidos fueron de mucha importancia para las investigadoras, ya que ambas se desenvuelven en el campo de la educación y su administración.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel actual de calidad en la Gestión Educativa basado en el Modelo PIHEM de la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.

### 1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de calidad de la dimensión Liderazgo del Modelo PIHEM, en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.
- 2.- Establecer el nivel de calidad de la dimensión Planificación Estratégica del Modelo PIHEM, en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.
- 3.- Identificar el nivel de calidad de la dimensión Satisfacción del cliente del Modelo PIHEM, en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.
- 4.- Precisar el nivel de calidad de la dimensión Gestión en el proceso de Apoyo del Modelo PIHEM, en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.
- 5.- Identificar el nivel de calidad de la dimensión Articulación, impacto social y medio ambiental del Modelo PIHEM, en la Gestión Educativa en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”.

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

Presentamos algunos modelos que tienen relación y que son base para nuestro estudio: el Modelo Europeo “EFQM” que sirvió para evaluar la calidad en el campo administrativo y posteriormente se adaptó para ser aplicado en el ámbito educacional y efectuado con buenos resultados, así mismo está el estudio que representa sobre calidad, el Ciclo Deming de Japón “PDCA”: Planificar (P), hacer lo que se planifica (D), medir o controlar lo que se hace (C) y actuar para mejorar los resultados (A). También podemos citar en este estudio, ya que tiene mucha relación con el trabajo que presentamos, y es el conocido modelo IPREM (Chileno) **I**: Idear; **P**: Planificar; **R**: Realizar; **E**: Evaluar y **M**: Mejorar, este modelo ha sido considerado como oficial por la república chilena para medir la calidad.

De acuerdo con Herrera (2012), para lograr un liderazgo de calidad se debe centrar en las personas que conforman la organización, motivarlas, conocer sus necesidades, buscar su bienestar y generar un clima laboral ideal en donde se pueda efectuar el trabajo en equipo, busca alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización. Un líder confía en su gente, genera confianza, es un visionario, se fija metas a largo plazo, tiene iniciativa, busca resultados diferentes, propicia la creatividad, es proactivo, busca el cambio, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidades y funciones y poder de decisión, da más importancia a los colaboradores que se identifican con la organización y educa en lo que es posible a ser mejor; este liderazgo funciona dentro de parámetros de un clima laboral formable, para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumento de productividad en la institución.

En la tesis titulada *Nivel de percepción sobre planificación estratégica de los colaboradores de la I.E.P. Niño Jesús Tumbes*, de Chávez (2016), publicado por la Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú, concluye que el nivel de percepción sobre planificación estratégica está en un nivel regular con un 57.14% esto se debe a que se ha identificado una prevalencia del nivel de implementación de estrategias regular representada por un 40.48% y por otra parte se ha identificado un nivel predominante de evaluación de estrategias regular representado por un 45.24% debido a que el proceso está orientado más en los niveles funcional y operacional, y no se ha tomado en cuenta el nivel empresarial el cual es determinante para la empresa. Este antecedente demuestra que si bien es cierto los colaboradores planifican sus actividades, también implementan y evalúan las mismas siendo esto muy positivo para la institución, pero que dichas actividades no lo dirigen de

manera empresarial, este nivel es un punto muy importante para lograr la calidad y rentabilidad de la institución.

En la tesis titulada *Calidad de atención al cliente en las agencias de Chiclayo para una entidad de microfinanzas*, de Martínez (2014), publicado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, se puede concluir que el servicio brindado a los clientes de la Entidad de Microfinanzas tiene algunas deficiencias que deben ser corregidas con fines de mejorar la percepción de los clientes. Habiendo mucho que mejorar en materia de calidad de atención y el manejo de información sobre productos, así como la proactividad en generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio que redunde en mayores ingresos o imagen de la entidad. Este antecedente contribuye con nuestra investigación a que debemos mejorar la calidad del servicio para captar nuevos clientes, reformular estrategias de reposicionamiento y liderazgo, con personal comprometido e identificado con la misión y visión de la institución.

En la tesis titulada *Nivel de satisfacción del usuario del servicio de consulta externa del hospital regional de Cajamarca*, de Paredes y Estacio (2016), publicado por la Universidad Privada del Norte, Cajamarca Perú, concluye que se han logrado identificar 04 grandes problemas como son la deficiente capacidad del personal de salud para atender a cada paciente, el no pensar primero en el paciente, no cumplir con lo que ofrece y no ayudarse entre compañeros para mejorar la atención; los cuáles se transformarán en oportunidades de mejora que les permitirá tratar de cambiar la realidad de no satisfacción en satisfactorio. Este antecedente aporta a nuestra investigación, de que con un personal deficiente no se puede lograr la mejora continua y no permite lograr la satisfacción del usuario, reflejándose en los niveles de calidad del servicio con porcentajes bajos.

En la tesis titulada *Aplicación del Modelo Deming para mejorar la calidad total educativa en el Colegio de Pacasmayo*, de Castillo (2010), publicado por la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, llegó a la conclusión que más del 76% de docentes no evalúan su trabajo, 0% no realizan acciones de mejoramiento. El antecedente permite reforzar los resultados obtenidos en la evaluación a la institución ya que demuestra que los colaboradores en este caso docentes, deben evaluar constantemente su trabajo para un mejoramiento continuo.

## b) Bases teóricas

### MODELO PIHEM:

Herrera, A. (2012), el modelo PIHEM de gestión de calidad de la educación que se presenta, se centra en las personas y tiene como referencia el modelo Europeo (EFQM), dicho modelo está compuesto por cinco principios que denominaremos niveles de calidad tanto a docentes como al personal directivo que vienen hacer los clientes internos y consumidores del servicio. El modelo PIHEM es una herramienta que permite evaluar la gestión educativa en todas sus dimensiones, a continuación se detalla cada principio del modelo y sus dimensiones: **PLANEAR (1)** En este nivel podemos identificar a los clientes y captar sus necesidades, las que nos permitirán establecer funciones e indicadores de medición y planear teniendo como resultado: Instrumentos tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto curricular de la institución (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Manual de Organización y funciones (MOF), Reglamento Interno (RI). **IMPLEMENTAR (2)** Es una práctica de dos formas, auto capacitarse o capacitar al equipo líder de calidad y de otra forma facilitando los medios y materiales e instrumentos que requiere el modelo para poner en marcha y organizar el trabajo según la planificación. **HACER (3)** Se operativiza el plan estratégico y las actividades pedagógicas administrativas. **EVALUAR (4)** Los indicadores de medición y los desempeños de cada proceso, deben ser monitoreados y supervisados, orientados y enfocados en los clientes. **MEJORAR (5)** Para mejorar continuamente se requiere todos los puntos antes mencionados levantando el más mínimo de los errores y logrando la excelencia del servicio. A partir de este punto se culmina o se inicia nuevamente el ciclo. De la misma forma también se presenta en este modelo las cinco dimensiones que las conforman, tomado para la evaluación que son las partes fundamentales del proceso gerencial con características propias de la institución educativa tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. A continuación se detallan estas cinco dimensiones que forman parte del modelo PIHEM.

### DIMENSIÓN: LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización, por lo que deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. El líder debe ser proactivo y dirigir con el ejemplo, entender y responder a los cambios, considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, personal, proveedores, comunidad y sociedad en general, establecer una clara visión del futuro de la organización, establecer valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización, crear confianza y eliminar temores, proporcionar al personal con los recursos necesarios y con libertad para actuar con responsabilidad y autoridad,



promover una comunicación abierta y honesta, enseñar, formar y preparar al personal, implementando estrategias para lograr estos objetivos y metas (Velasco, J. 2010).

Drucker, P. (1997) considera que hay dos escenarios, uno para los líderes que esperan que las cosas sucedan y el otro es los líderes que se esfuerzan en lograr que las cosas sucedan. En un mundo tan competitivo es vital planificar para obtener los resultados y seguir nuestra misión. El liderazgo organizacional, está relacionado con el desempeño del director y la forma como conduce a su equipo de trabajo. Dirección, es la guía y la que marca el camino, donde la comunicación tiene que ser asertiva y con fluidez teniendo en cuenta los valores y la misión, aprovechando las oportunidades, control del desempeño con enfoque dirigido a los alumnos, a su aprendizaje y desarrollo integral, busca el empowerment la innovación que apoye el aprendizaje institucional. Desempeño, es la forma como se desenvuelven los líderes de la institución para alcanzar sus objetivos en donde la evaluación financiera, análisis de su entorno y resultados obtenidos se conviertan en prioridades para la mejora continua. La responsabilidad pública y ciudadanía, se refiere a las decisiones que toman la dirección del colegio y su efecto en la comunidad donde se encuentra la institución educativa.

#### **DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra. La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente las cuales implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Chiavenato, I. 2010).

Kaufman & Stone (1987) citan a Drucker (1973) quien menciona que para lograr el éxito, las organizaciones deben involucrar en su proceso de planeación a aquellas personas que reciben los resultados de la organización; a las que hacen operar a la organización, y finalmente, a quienes afectan las salidas (productos, servicios, operaciones) de la organización. Al establecer las metas organizacionales, debemos de considerar tres grupos humanos de participantes: Los ejecutores, los receptores y la sociedad. Muy frecuentemente los planificadores no consideran a estos participantes; se preocupan solamente de los jefes y colaboradores. Sin embargo, para definir y resolver los problemas y alcanzar objetivos útiles, la toma de decisiones debe ser un proceso compartido. Es

importante que todos sientan que comparten las intenciones y los resultados requeridos. Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible que tiene como punto de partida la planificación estratégica y que toma todo lo antes mencionado para diseñar una guía, un camino que todo líder de una organización debe considerar y requiere de un tiempo determinado para el logro de una meta que está dentro de la misión y visión.

### **DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer sus requisitos y esforzarse en acceder a las expectativas de los clientes, en un mercado abierto competitivo y transparente, el cliente decide. El personal es la esencia de una organización y su total participación posibilita que sus capacidades sean usadas para del beneficio de la organización; dichas capacidades serían: aceptación de la propiedad y responsabilidad para la resolución de problemas, búsqueda activa de oportunidades de mejora, búsqueda activa de oportunidades de aumentar competencias, conocimientos y experiencias; ser innovador, creativo en el seguimiento de los objetivos de la organización y mejor representación de la organización ante el cliente. (Velasco, J. 2010).

Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es casi siempre un cliente perdido, la experiencia demuestra que de cada 100 clientes insatisfechos solo 4 expresan su insatisfacción de forma espontánea, resulta pues indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes. Los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio, ese silencio es aún más grave para las empresas, si se tiene en cuenta que en materia de servicio el descontento puede llegar a su máximo punto, y que el cliente raramente conceda una segunda oportunidad. En el caso de insatisfacción, el cliente se lo contara a 11 personas y si está contento solo lo contara a 3 personas. Los estudios sobre satisfacción al cliente resultan complejos pero son indispensables. (Velasco, J. 2010)

En esta dimensión se hace referencia a los alumnos y sus necesidades, se puede constatar que el ser humano en su vida busca aprender lo que tiene relevancia y todo aquello que sea un aporte para mejorar su vida, podríamos decir que los alumnos son los clientes del servicio que motivan y son objeto de estudio para diseñar modelos que satisfagan sus necesidades. El progreso de los seres humanos radica en tener la capacidad de resolver problemas de la vida diaria y estos puntos deben ser incluidos en la educación dirigida al desarrollo de la sociedad y de los alumnos. Hammond, J. (2003).

### **DIMENSIÓN: CALIDAD DE GESTIÓN EN PROCESO DE APOYO INSTITUCIONAL.**

Es una estructura operacional de trabajo bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. En otras palabras es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Zeithmal, Parasuraman & Berry (1993).

Cooper, R. (2001) Una gestión de calidad debe incluir la ejecución de un programa efectivo de procesos de apoyo en la enseñanza aprendizaje. Según el autor los servicios de soporte deberán incluir la gestión de economía y finanzas, sistemas de computación, biblioteca, recursos humanos e infraestructura. Para lograr una gestión de calidad se debe de tener en cuenta al cliente interno y al cliente externo, cubrir sus expectativas y necesidades, fidelizarlo, para así obtener una gestión de calidad centrada en el cliente.

### **DIMENSIÓN: ARTICULACIÓN DE CALIDAD, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE.**

En la sociedad todas las organizaciones tienen en cierta medida una estrecha relación y dependencia. La educación está articulada y dicha articulación genera dependencia. La industria se relaciona con el comercio, así mismo el comercio está ligado a los servicios y estos a su vez con el gobierno, siendo la educación una vía que conecta la red de organizaciones, podríamos precisar que todos los ciudadanos de un país deben de atravesar por un sistema educativo articulado antes de formar parte de alguna organización.

Del análisis hecho a la obra “Relaciones Humanas” de Maxwell, J. (2007) infiere, que existe una responsabilidad pedagógica, económica y social que tiene la institución educacional con instituciones de niveles superiores ya que son las que reciben a sus alumnos y en este proceso se hace de vital importancia la articulación coordinada en armonizar y de manera efectiva con los diferentes niveles educativos. Ante tal realidad los gobiernos determinan políticas educacionales y políticas económicas que generen un impacto positivo en la educación y en el desarrollo sostenido del país. Es una necesidad muy importante y vital la articulación en los colegios, las universidades, los programas pedagógicos así mismo en la formación de los futuros maestros de la educación.

El Impacto Social: La articulación vertical y horizontal son formas de integración de las instituciones con otras organizaciones sociales y económicas. Las actividades de desarrollo comunitario y de ayuda social son una consideración de gran importancia en el modelo de gestión de calidad que se centra en el bienestar del ser humano y en el bienestar de los demás.

Medio Ambiente: La gestión de calidad considera el medio ambiente como parte integral de su dinámica, es respetuosa de las políticas del medio ambiente que decretan los gobiernos para resguardar el estándar de vida y la condición de la gente. Las instituciones preservan el medio ambiente y analizan el impacto que se pueda generar a partir de una acción, comparten la responsabilidad de respetar y ampliar creativamente las políticas del medio ambiente y las necesidades.

### **PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO PIHEM**

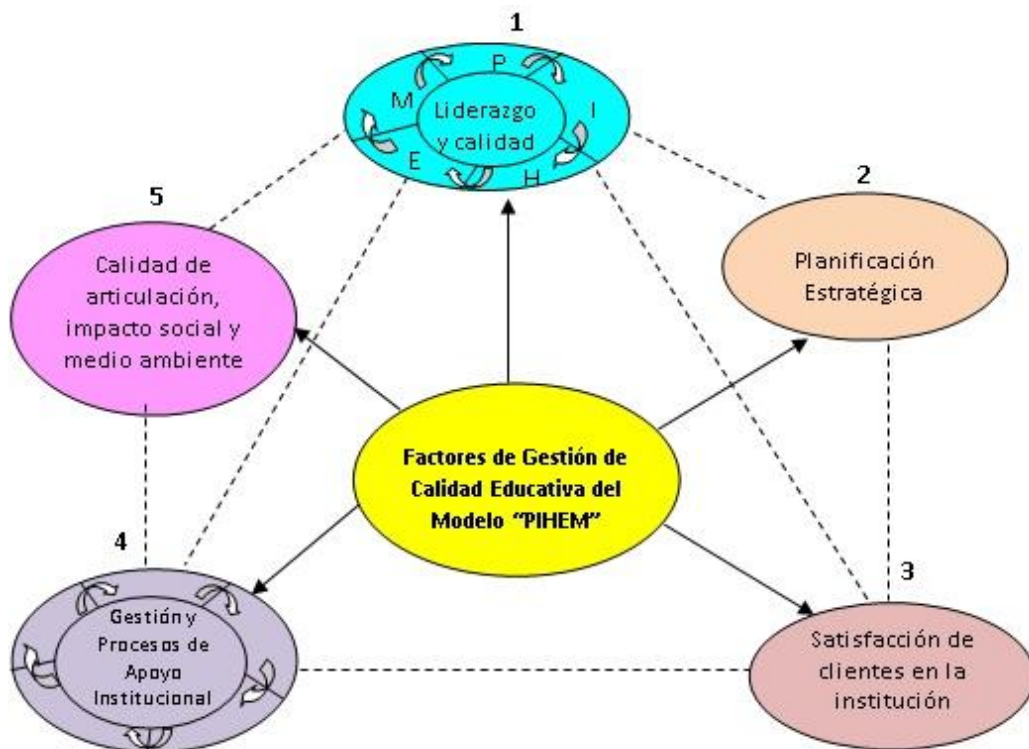
Cada uno de los principios que en esta investigación hemos denominado niveles integran el factor de gestión, se evalúa y recibe un puntaje ponderado que mide su grado de avance en el círculo PIHEM, el cual comienza en el nivel básico; planear que es equivalente a (1), luego implementar que es equivalente a (2), seguido de Hacer que es equivalente a (3); el próximo paso es Evaluar que es equivalente a (4) que debe conducir al “mejoramiento continuo” Mejorar que es equivalente a (5); para lo cual se requiere un tiempo mínimo de tres años consecutivos como tendencia óptima de gestión de calidad.

La ponderación de avance de los principios aumenta en intervalos de 25%. Así, si sólo existe planear, pero no se ha implementado el plan, la ponderación del puntaje que corresponde a ese principio específico es cero (0%). Si el principio muestra un proceso de implementación, los puntos correspondientes a ese principio son 25% cuando el principio ha avanzado de la etapa de implementación y se ha concretado la realización, la ponderación de puntaje es 50%. Si el principio ha sido planeado, implementado, realizado y evaluado, la correspondencia es 75%. La ponderación total de 100% del puntaje la obtiene el principio que muestra planificación, implementación, realización, evaluación e información, datos y documentos que verifiquen un proceso sostenido de mejoramiento continuo. Es importante destacar que no son criterios absolutos o normativos; por el contrario, se recomienda a las instituciones educativas, a los especialistas y evaluadores de calidad en educación, que utilicen su creatividad para generar nuevos instrumentos de evaluación que les permitan medir con la mayor exactitud posible los avances conseguidos dentro del modelo de gestión en sus instituciones; siguiendo con la descripción del modelo llegamos hasta la parte de:

### EVALUACIÓN A NIVEL PERSONAL: MODELO PIHEM

Herrera, A. (2012), considera que cada docente debe ser evaluado, aplicando los principios en este caso niveles del modelo a cada una de las 5 dimensiones, para lo cual establece un puntaje ponderado que se expresa en los anexos, donde cada uno de los cinco factores del modelo de calidad está representado en 10 preguntas personales. Las respuestas se evalúan de acuerdo a la ponderación porcentual de logro en la escala de progreso del Círculo de Mejoramiento Continuo.

**Figura 1: DIMENSIONES DEL MODELO PIHEM**



Fuente: Modelo PIHEM

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD:** Mateo, J. (2005), observa que la evaluación de la calidad de las instituciones educativas en los últimos años ha alcanzado cada vez más relevancia ya que a través de esta se puede elevar su calidad. Partiendo de este punto se gestan diferentes modelos de evaluación de las instituciones educativas, que conllevan por presentar un conjunto de indicadores que tiene la finalidad de medir las características más relevantes y con estándares de calidad, someterlos a comparación, dichos estándares tienen acreditación internacional. Muchas agencias de talla internacional evaluaron la situación de la educación peruana, tales como: PNUD, GTZ, Banco Mundial y UNESCO (OREALC) a solicitud del ministerio de educación y de la sociedad civil, en el año 1998 se realizó una evaluación diagnóstica general de la educación peruana y tuvo como resultados que con respecto a los otros países, en el nuestro existe un importante índice de acceso a la educación en los niveles preescolar, primario, secundario y universitario de la región latinoamericana, pero que en el tema de calidad se vislumbraba lo crítico de la realidad que atravesaba la educación peruana. El autor, nos ilustra que seis aspectos fueron los más importantes del diagnóstico obtenido: La ausencia de un programa nacional de educación de la mano con la carencia de inversión en el sector, sumergida en una burocracia rígida unida a un exceso desmedido de normas y procedimientos que dificultan y someten la gestión administrativa y financiera sobre la pedagogía, asimismo un currículo para la educación básica con contenidos con falta de idoneidad donde se deja ver el enfoque de una educación memorística y su pobre articulación entre materias que ni se ajustan a las demandas ni a las necesidades, concluyendo en la trágica carencia de materiales educativos pertinentes donde se constata que los textos escolares no estaba de acorde con la realidad y observando la existencia de un deterioro del mobiliario y precaria infraestructura.

**EVALUACIÓN:** Según el Diccionario Esencial de la Lengua Española (2008), se define a la evaluación como la manera de estimar y calcular el valor de algo y buscando un resultado que puede ser cuantitativa o cualitativa que nos lleva a emitir un juicio y una comparación para tomar la mejor decisión. Se sostiene que la evaluación consiste en analizar un conjunto de información que tiene el alumnado y emitir un juicio de gran valor entregando los resultados con el fin de tomar una decisión y debe tratarse con mucho cuidado. También se define que la evaluación es sistemática y que integra diversas actividades con el propósito de un mejoramiento permanente.

**CALIDAD:** Según Herrera, A. (2012), la calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o un producto; mientras que la gestión de calidad es una actividad que se realiza en diferentes sectores y a diferentes niveles. En una Institución Educativa, se realiza

continuamente gestión pedagógica y gestión administrativa, éstas se deben realizar cumpliendo los estándares de calidad, es de preocupación y de interés común que todos los agentes educativos de la institución tenga un desarrollo óptimo. El Diccionario Castellano da una definición sobre la calidad, señalando que es una gama de cualidades propias de un objeto, ser o proceso.

**EDUCACIÓN:** Capella, J. (1989), definir el concepto de educación es variante ya que intervienen la influencia filosófica, política, religiosa o según la orientación de la escuela a la que pertenezcan, la educación es considerada como un proceso de adaptación del individuo al medio ambiente y al medio social, un concepto idealista es la buena educación, es aquella que da al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que es susceptible. La educación debe fomentar las tres dimensiones de humanización, culturización y socialización y no es posible que alguna de éstas esté ausente. La educación así entendida es integral y permite orientar la planificación, elaboración, ejecución y evaluación del currículo.

**GESTIÓN DE CALIDAD:** en la (“Definición ABC”, s.f.) señala que la gestión de calidad es un conjunto de normas que obedecen a una organización, dichas normas se vinculan entre sí, esto permite que las organizaciones administren de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes: existencia de una estructura organizacional en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión, estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa, los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización, los procesos que persiguen el objetivo específico y los recursos técnicos humanos entre otros. Las empresas a través de una buena gestión garantizan su calidad y satisfacción de los clientes. Podemos encontrar muchos instrumentos para medir la gestión de calidad, así mismo estándares de calidad que tienen organismos normalizados, tales como es el caso de ISO, EN o DIN. Todos ellos contribuyen a validar su sistema de calidad a través de la ejecución de una auditoría por parte de algunos de estos estándares. Una de las normas más populares es la ISO 9001. Las empresas suelen publicar los resultados obtenidos de dichas auditorias.

**PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD:** La gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes. El cliente es una persona que tiene una necesidad y para satisfacerla adquiere un producto o servicio. Tal adquisición otorga el derecho de obtener el beneficio y la calidad esperada. Los clientes son importantes, pues si no hubiera personas con necesidades o gustos por productos o servicios específicos, no habría demanda y la organización no tendría razón para existir. La gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades. Los principios de gestión para la calidad pueden resumirse en la siguiente forma: La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización; el cliente, consumidor, usuario o “cliente externo” es lo más importante; el bienestar de quienes trabajan en la organización los “clientes internos”, es determinante de los resultados de la gestión de calidad; la satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización; la colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad; el mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo; la comunicación efectiva determina eficiencia y éxito; los hechos y datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son; la preocupación principal es encontrar soluciones, no errores; la gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital (Cruz, V. 2004).

**CALIDAD TOTAL DE DEMING:**

Es una filosofía organizacional, propuesto por el ingeniero americano Williams E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente, cuya responsabilidad máxima no es sólo la importante satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional sino que, además, debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella; así como el bienestar de la comunidad en que se encuentra la empresa (Deming, 1984).



## CAPITULO 3: METODOLOGÍA

### 1.1 Operacionalización de la variable:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Nivel de calidad	Se define como la satisfacción de los clientes internos y externos con cero errores, como resultado de la aplicación de los principios de calidad a los factores del modelo, a través de la realización de un conjunto de actividades que se concretizan en el liderazgo de calidad, planificación estratégica, satisfacción de los clientes, desarrollo de las personas, apoyo de los sistemas de gestión, óptimo uso de los sistemas de información e impacto y conservación del medio ambiente.	Liderazgo para la Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparto la dirección de mi plan con otros miembros de la institución.</li> <li>2. Incentivo a las personas que trabajan conmigo a que sean creativas e innovadoras.</li> <li>3. Me reúno regularmente con "clientes externos" (alumnos, padres y apoderados, personas del gobierno, relacionados con la misión de mi institución) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos.</li> <li>4. Me reúno regularmente con "clientes internos" (colegas, profesores, administradores y personal) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos en nuestra institución.</li> <li>5. Me reúno regularmente con miembros de la comunidad para ofrecerles y prestarles servicios y asegurarme que tienen una imagen excelente de nuestra institución.</li> <li>6. Demuestro respeto y afecto por la gente, utilizo el sentido del humor y me esfuerzo por mantener relaciones cordiales con la gente en toda la organización.</li> <li>7. Reconozco los méritos de la gente que trabaja conmigo y los premio (colegas, profesores, alumnos y personal administrativo).</li> </ol>

			<p>8. Recibo y promuevo críticas constructivas que contribuyen a mejorarme a mí y el ambiente en la institución.</p> <p>9. No hago discriminación a personas en base a género, edad, estado económico, social o físico, y me preocupo que esto sea respetado en toda la organización.</p> <p>10. Me preocupo de comunicar las ideas en forma concreta y clara verbalmente o por escrito y me aseguro que la gente entendió lo que yo intentaba comunicar.</p>
		<p>Planificación estratégica.</p>	<p>1. Expreso en el plan tener una mente organizada y planificadora.</p> <p>2. Planificar es parte regular de mi vida diaria.</p> <p>3. Cada Año Nuevo hago una lista de resoluciones para realizar durante el año.</p> <p>4. Tengo metas en mi vida y me esfuerzo en conseguirlas.</p> <p>5. Apoyo a miembros de mi familia y a otras personas para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden.</p> <p>6. Utilizo un método para planificar mi trabajo.</p> <p>7. El método que utilizo para planificar mi trabajo es mejor que el de mis colegas (benchmarking).</p> <p>8. Conozco la Misión de mi institución educativa y me identifico plenamente con ella.</p> <p>9. La institución educativa donde trabajo cuenta con un plan estratégico que conozco a cabalidad y apoyo para avanzar el desarrollo institucional.</p> <p>10. Comento con mis colegas y gente de mi institución el plan estratégico de ella y trato de aportar ideas innovadoras para</p>

			mejorarlo.
		Satisfacción de los usuarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad del plan la determinan los clientes internos de acuerdo con las necesidades y expectativas del alumnado. Yo hago valer y respetar estos derechos de cliente y consumidor, al adquirir un servicio y merezco recibir atención de alta calidad por mi confianza de cliente.</li> <li>2. Nuestros alumnos son los clientes y se tiene trabajo porque tenemos consumidores del servicio que somos capaces de producir y ofrecer: la educación.</li> <li>3. Los padres de los alumnos son clientes indirectos y yo debo satisfacer sus inquietudes como componente importante de mi responsabilidad profesional.</li> <li>4. Las necesidades y expectativas de los alumnos son el elemento más importante para diseñar mis clases y los servicios educacionales que les ofrecemos.</li> <li>5. Mantengo contacto permanente con organizaciones y fuentes externas a mi institución con el propósito de estar siempre al día para educar y desarrollar en nuestros alumnos las capacidades que van a requerir en el futuro.</li> <li>6. ¿Conozco las características de mis alumnos? ¿Cuáles son sus características? ¿Qué motivo tienen para estar en esta institución, para asistir a mi curso?</li> <li>7. ¿Existen alternativas</li> </ol>

			<p>educacionales para mis alumnos? ¿Son estas alternativas comparativamente de mejor calidad que la educación que yo puedo ofrecerles? (benchmarking).</p> <p>8. La institución educacional donde trabajo, utiliza un sistema efectivo para promover, evaluar y reconocer el mérito de calidad de servicio y me premia de algún modo cuando yo ofrezco un servicio de excelencia a nuestros alumnos.</p> <p>9. Evalúo regularmente el grado de satisfacción de mis alumnos, utilizo: conversaciones, conversaciones personales, encuestas, grupos de discusión y política de "puerta abierta".</p> <p>10. Me preocupo del futuro de mis otros alumnos después que terminan los estudios en nuestra institución y me agrada mantenerme en contacto y conocer sus éxitos.</p>
		<p>Calidad de Gestión en los procesos de apoyo institucional.</p>	<p>1. Quién planea y sueña, avanza.</p> <p>2. Tengo mente creativa.</p> <p>3. Me gusta innovar.</p> <p>4. Constantemente busco oportunidades para innovar en mi trabajo.</p> <p>5. Me da satisfacción conversar con mis alumnos y "soñar" sobre un mundo mejor impulsado por la asignatura que les enseño.</p> <p>6. La información que entrego a mis alumnos puede quedar obsoleta, pero las habilidades y capacidades que desarrollen en mi clase las utilizarán siempre.</p> <p>7. Incentivo en mis alumnos el deseo de aprender a emprender.</p> <p>8. La calidad se aprende y se transmite.</p>

			<p>9. El servicio que ofrecen a nuestros alumnos, los administradores y el personal, es tan importante para el bienestar del colegio como el que ofrecen los profesores en las salas de clase.</p> <p>10. Nuestros alumnos entienden qué es calidad y pueden enseñar a otros claramente este concepto.</p>
		<p>Articulación, impacto social y medio ambiente.</p>	<p>1. Pienso y planeo que todas las organizaciones en una sociedad están relacionadas.</p> <p>2. La educación tiene relación con todas ellas.</p> <p>3. Conozco las características de las instituciones educacionales de donde provienen nuestros alumnos y esto facilita conocer sus necesidades y expectativas.</p> <p>4. Conozco las características de las instituciones educacionales o fuentes laborales donde continuarán estudiando o trabajando nuestros alumnos, y esto facilita satisfacer sus necesidades de conocimiento y expectativas futuras.</p> <p>5. Lo que yo enseño a mis alumnos tiene relación con el mundo actual.</p> <p>6. Lo que yo enseño a mis alumnos es de utilidad para que progresen y contribuyan en nuestra sociedad.</p> <p>7. Me preocupo por representar a mi institución participando en actividades que ayudan al progreso de la comunidad y del país.</p> <p>8. Me preocupo de evaluar la imagen que la comunidad tiene de mi institución.</p> <p>9. Mantener el medio ambiente es</p>

			responsabilidad de todos. 10. Nuestros alumnos conocen y promueven la protección del ambiente en nuestra institución y participando en actividades externas.
--	--	--	---

## 1.2 Diseño de investigación

### Tipo de diseño de investigación.

Se trata de una investigación No Experimental (descriptiva transversal).

<b>Estudio</b>	<b>T1</b>
<b>M</b>	<b>O</b>

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

## 1.3 Unidad de estudio

El docente

## 1.4 Población

La población muestra está conformada por 36 docentes, es de carácter no probabilístico, porque está fijada de acuerdo al interés de las investigadoras.

## 1.5 Muestra (muestreo o selección)

**Tabla 1: Muestra y muestreo**

NIVELES	SECCIONES	DOCENTES
Maternal	2	2
Inicial	6	6
Primaria	12	14
Secundaria	10	14
<b>Total</b>		<b>36</b>

Fuente: Escalafón Institucional.

## 1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p><b>Encuesta:</b>  <b>Persigue indagar la preocupación que tiene cada uno de los miembros de la muestra, sobre la calidad de gestión educativa de la I.E.P. “Yachay Wasi”.</b></p>	<p><b>Cuestionario:</b>            Es un conjunto de ítems formulados por escrito a cada uno de los miembros de la muestra, para que opinen acerca de la calidad de cada uno de los factores del Modelo PIHEM.            Comprende: cinco cuestionarios compuesto por diez indicadores cada uno. Forma parte del anexo.</p>
<p><b>Análisis de documentos:</b>  <b>Consiste en el examen cualitativo de los documentos institucionales.</b></p>	<p><b>Guía de Análisis de Documentos:</b>            Permite captar información valorativa sobre los documentos, técnicas administrativas relacionadas con los principios del Modelo y sus respectivos factores.</p>

Fuente; investigador

## 1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- **Matriz de resultados:** Que se condensa a los resultados teniendo en cuenta la muestra y los ítems por cada dimensión (cinco matrices).
- **Estadística descriptiva:** Me ha servido para determinar los porcentajes de acuerdo a los resultados de los cuadros y gráficos y ayudar a formular para sacar conclusiones y recomendaciones.
- **Cuadros y gráficos:** Que expresan la cantidad de escalas por cada dimensión e igualmente su representación por nivel alcanzado.
- **Discusión de resultados:** Confrontación de los resultados empíricos con antecedentes y el marco teórico de la misma investigación.
- **Ficha técnica de evaluación del modelo:**  
**MODELO PIHEM** donde cada uno de los cinco factores del modelo de calidad está representado en 10 preguntas personales. Las respuestas se evalúan de acuerdo a la ponderación porcentual de logro en la escala de progreso del Círculo de Mejoramiento Continuo.

**Ponderación de la evaluación del modelo PIHEM.** Cada uno de los principios que en esta investigación hemos denominado niveles integran el factor de gestión se evalúa y recibe un puntaje ponderado, que mide su grado de avance en el círculo PIHEM, el cual comienza en el nivel básico planear que es equivalente a (1), luego implementar que es equivalente a (2), seguido de Hacer que es equivalente a (3); el próximo paso es Evaluar que es equivalente a (4) que debe conducir al “mejoramiento continuo” Mejorar que es equivalente a (5); para lo cual se requiere un tiempo mínimo de tres años consecutivos como tendencia óptima de gestión de calidad. Herrera, A. (2012).



## CAPITULO 4. RESULTADOS

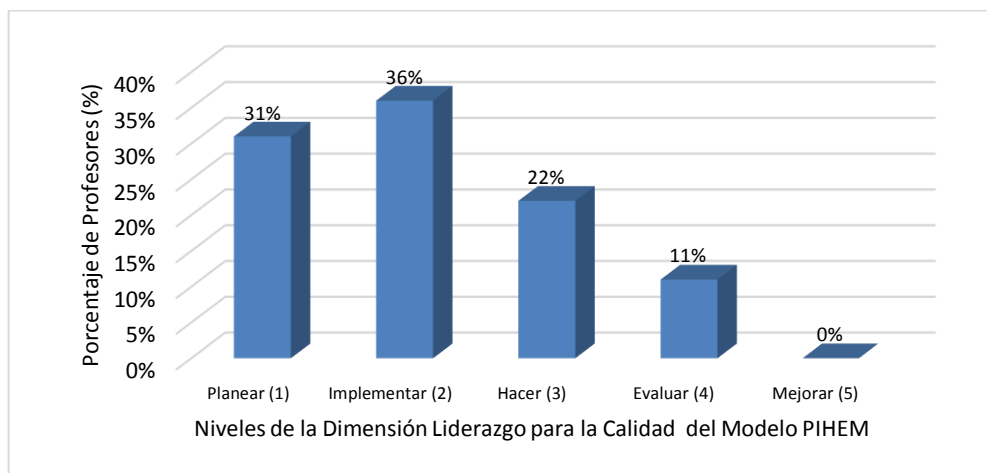
### 1. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO PIHEM APLICADO A LOS DOCENTES DE LA I.E.P. "YACHAY WASI".

**Tabla 2: Dimensión: Liderazgo para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. "Yachay Wasi".**

Código	Principio del Modelo PIHEM	Profesores		Nivel de calidad
		$f_i$	F %	
<b>P</b>	Planear (1)	11	31%	Muy Malo
<b>I</b>	Implementar (2)	13	36%	Malo
<b>H</b>	Hacer (3)	8	22%	Regular
<b>E</b>	Evaluar (4)	4	11%	Bueno
<b>M</b>	Mejorar (5)	0	0%	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Matriz de Resultados N° 01

**Figura 2: Liderazgo para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes**



Fuente: Tabla N° 02

## INTERPRETACIÓN

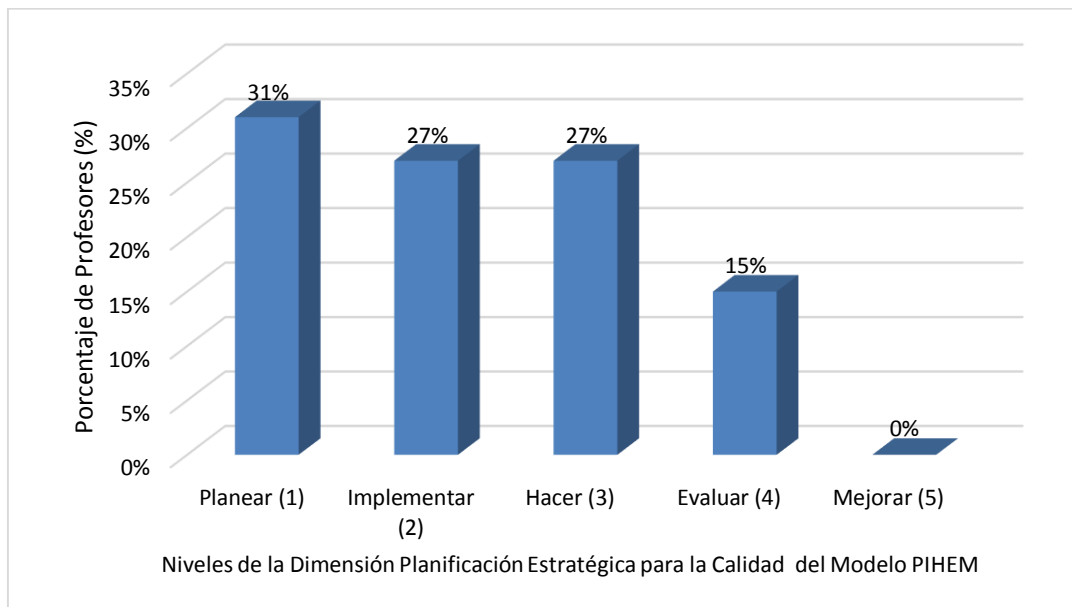
Observando la tabla N° 2 y la figura 02, relacionado a los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de recolección de información a los treinta y seis (36) docentes de la I. E. P. “Yachay Wasi”, sobre la dimensión Liderazgo para la calidad del Modelo PIHEM, se determina, que 31% (11) docentes siempre PLANIFICAN correctamente sus actividades pedagógicas; el 36% (13) docentes, además de planificar, casi siempre IMPLEMENTAN sus actividades comunicando sus ideas a los padres ya sea verbal o por escrito, igualmente tienen respeto y afecto a la gente utilizando el sentido del humor, para plasmar estas intenciones regularmente se reúnen con los alumnos, padres o apoderados, también reconocen el mérito de la gente que trabaja con empeño; el 22% (08) docentes además de planificar, implementar, a veces ejecutan actividades trascendentes como compartir la dirección de su plan con otros miembros de su institución, también expresan que se reúnen regularmente con los miembros de la comunidad para que conozcan la imagen de su institución; y el 11% (04) docentes, además de planificar, implementar, ejecutar casi nunca, evalúan sus actividades de su responsabilidad y cero % de docentes NO MEJORAN sus actividades. De lo expresado en la dimensión Liderazgo para la calidad, los docentes de la institución educativa objeto de estudio, el 36% han logrado implementar sus actividades pedagógicas y cero % no mejoran sus acciones, como lo exige el modelo.

**Tabla 3: Dimensión: Planificación Estratégica para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

Código	Principio del Modelo PIHEM	Profesores		Ponderación de Puntaje por Principio
		f <sub>i</sub>	F %	
P	Planear (1)	11	31%	Muy Malo
I	Implementar(2)	10	27%	Malo
H	Hacer(3)	10	27%	Regular
E	Evaluar(4)	5	15%	Bueno
M	Mejorar(5)	0	0%	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Matriz de Resultados N° 02

**Figura 3: Planificación Estratégica para la Calidad del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**



Fuente: Tabla N° 03

## INTERPRETACIÓN

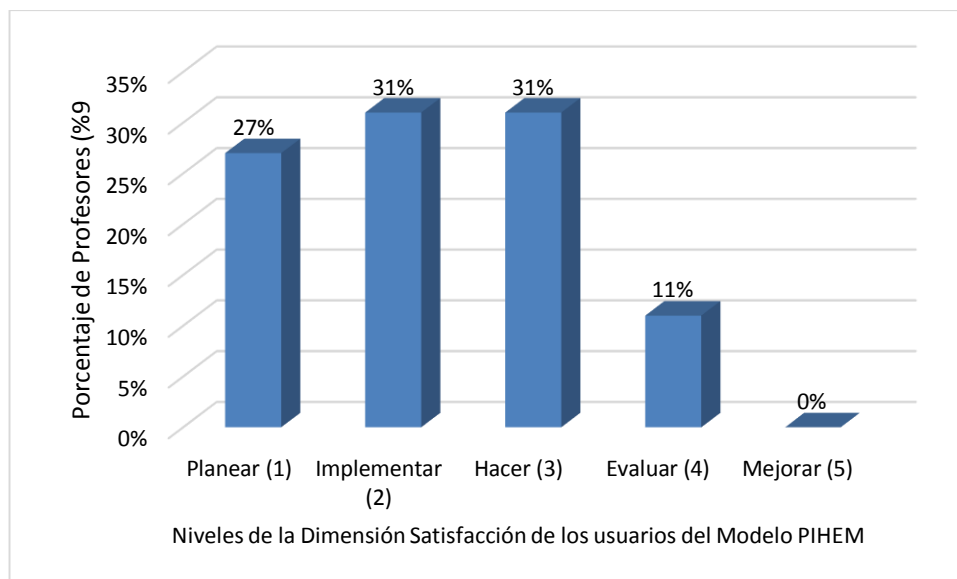
De la tabla N° 03 y la figura 02, relacionado a los resultados de la aplicación de la dimensión “Planificación estratégica para la calidad del Modelo PIHEM, a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”, se ha detectado que de los treinta y seis (36) docentes, el 31% (11) han planificado correctamente; el 27% (10) docentes, además de planificar casi siempre han implementado sus actividades, al precisar que planificar es tener una mente organizada, igualmente expresan que conocen la misión institucional y se identifican completamente con ella, el 27% (10) docentes, además de planificar, implementar, a veces ejecutan actividades que le ayudan a su labor, particularmente cuando analizan, que cada año nuevo hacen una lista de resoluciones, que se realizarán durante el año académico, también expresan que comentan con sus colegas el plan estratégico de ellos para brindar aportes innovadores, igualmente mencionan que el método que emplean puede ser mejor que el de sus colegas; el 15% (05) docentes además de planificar, implementar, ejecutar, también evalúan las actividades significativas y ningún docente 0% aplican el principio del modelo PIHEM: Mejorar. En esta dimensión los docentes el 31% generalmente planifican, así como el 15% evalúan sus actividades y cero % se advierte que son indiferentes al mejoramiento, que es característica de la calidad del modelo.

**Tabla 4: Dimensión: Satisfacción de los usuarios del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

Código	Principio del Modelo PIHEM	Profesores		Nivel de calidad
		f <sub>i</sub>	F %	
P	Planear (1)	10	27%	Muy Malo
I	Implementar (2)	11	31%	Malo
H	Hacer (3)	11	31%	Regular
E	Evaluar (4)	4	11%	Bueno
M	Mejorar (5)	0	0%	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Matriz de Resultados N° 03

**Figura 4: Satisfacción de los usuarios del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**



Fuente: Tabla N° 04

## INTERPRETACIÓN

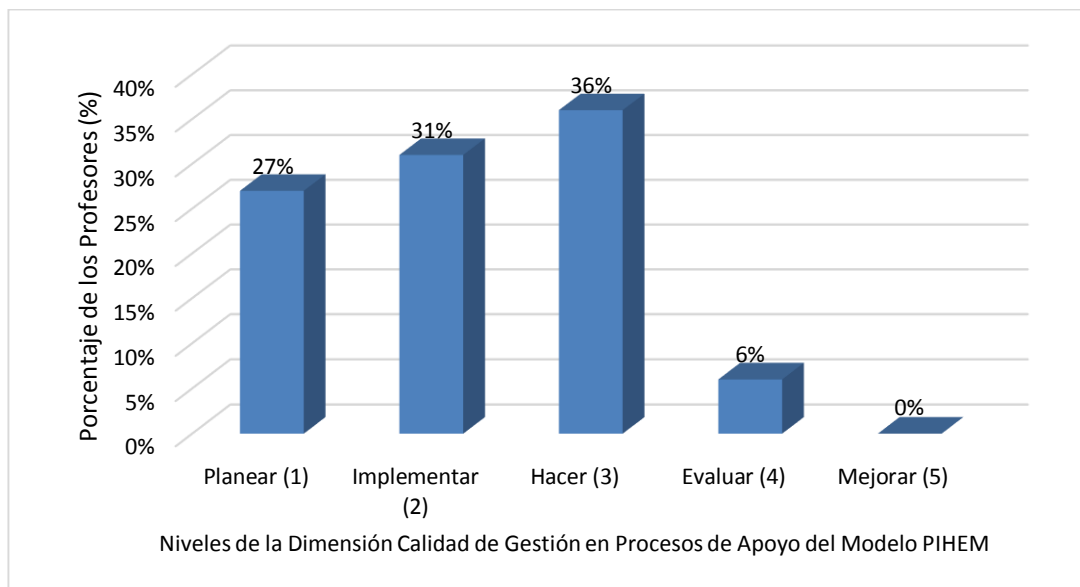
De la tabla N° 04 y la figura 04 referido a los resultados de la dimensión Satisfacción de los usuarios del Modelo PIHEM, aplicado a los docentes de la I.E.P. "Yachay Wasi", se determina que el 27% (10) docentes siempre planifican sus actividades pedagógicas con la participación de los padres de familia de sus alumnos, igualmente en esta planificación toman en cuenta las aspiraciones e inquietudes de sus estudiantes, también expresan que se preocupan por el futuro de sus alumnos, aún después de terminar sus estudios en su institución; el 31% (11) docentes, además de planificar, casi siempre implementan sus actividades, porque consideran que sus alumnos son sus clientes y por ellos tienen trabajo y que deben ofrecerles las mejores alternativas educacionales comparativamente a otras instituciones y por último expresan que mantienen contacto permanente con otras organizaciones con el propósito de estar siempre al día con las nuevas competencias que requieren sus alumnos; el 31% (11) docentes además de planificar, implementar, ejecutan acciones notorias como la calidad de la programación lo determinan los clientes internos de acuerdo con sus necesidades y expectativas, las mismas que son evaluadas por su grado de satisfacción; el 11% (04) docentes incluidas las actividades de planificación, implementación, ejecución, evalúan sus resultados preferentemente a lo relacionado a los servicios de calidad brindado a los estudiantes. En esta dimensión los docentes han alcanzado el mayor puntaje en el principio de ejecución con el 31% y ninguno (0%) ha logrado mejorar el principio del modelo.

**Tabla 5: Dimensión: Calidad de Gestión en Proceso de Apoyo del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

Código	Principio del Modelo PIHEM	Profesores		Nivel de Calidad
		f <sub>i</sub>	F %	
<b>P</b>	Planear (1)	10	27%	Muy Malo
<b>I</b>	Implementar (2)	11	31%	Malo
<b>H</b>	Hacer (3)	13	36%	Regular
<b>E</b>	Evaluar (4)	2	6%	Bueno
<b>M</b>	Mejorar (5)	0	0%	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Matriz de Resultados N° 04

**Figura 5: Calidad de Gestión en Proceso de Apoyo del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**



**Fuente:** Tabla N° 05

## INTERPRETACIÓN

Observando la tabla N° 05 y la figura 05 de la aplicación de la dimensión Calidad de Gestión en proceso de apoyo del Modelo PIHEM, el 100% de los docentes de la I.E.P. "Yachay Wasi", se ha percibido que el 27% (10) docente siempre planifican sus actividades, al expresar que ¿Quién planea y sueña avanza, igualmente guardan satisfacción, conversan con sus estudiantes sobre temas de actualidad; el 31% (11) docentes además de planear, implementan acciones, cuyos temas que entregan a sus estudiantes, deben convertirse en habilidades y destrezas que siempre utilizamos, igualmente expresan que constantemente buscan oportunidades para innovar en su trabajo y también mencionan que sus alumnos entienden qué es calidad y pueden enseñar a otros este concepto; el 36% (13) docentes además de estar involucrados en actividades de planear, implementar, ejecutan acciones significativas, como innovarse permanentemente y fomentar la mente creativa de sus estudiantes; el 6% (02) docentes, expresa que generalmente evalúa sus actividades y el 0% de docentes no realizan actividades de Mejora. En resumen en esta dimensión los docentes, el 36% han IMPLEMENTADO sus actividades pedagógicas y el 6% de ellos evalúan acciones pedagógicas, pero ninguno (0%) mejoran, denotándose la carencia de calidad que exige el modelo.

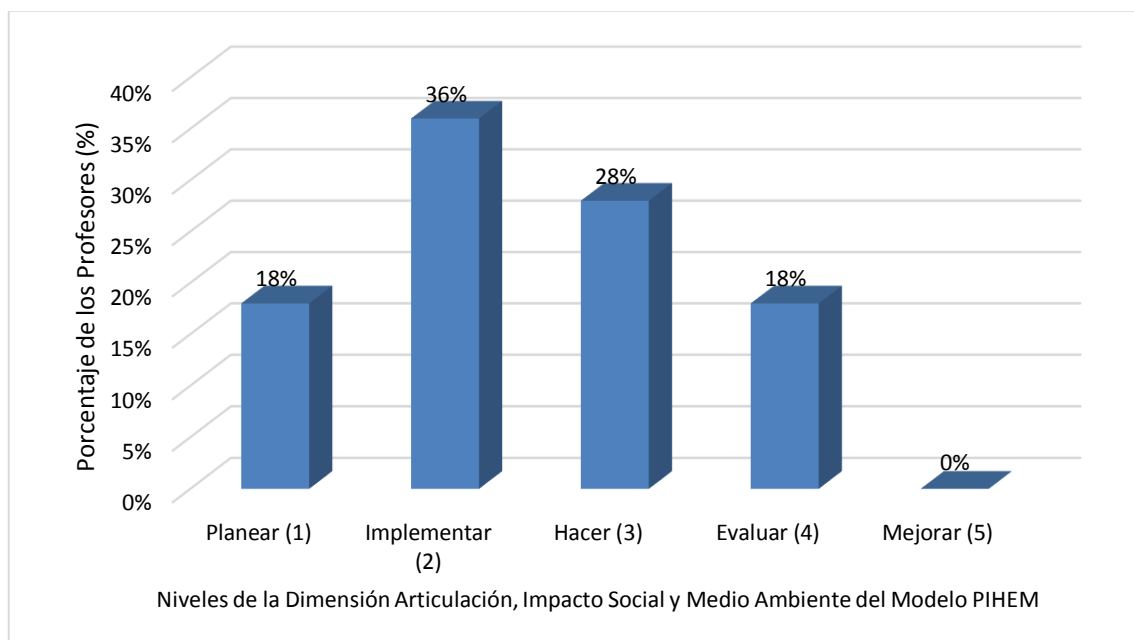


**Tabla 6: Dimensión: Articulación, Impacto Social y Medio Ambiente del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

Código	Principio del Modelo PIHEM	Profesores		Nivel de Calidad
		f <sub>i</sub>	F %	
P	Planear (1)	6	18%	Muy Malo
I	Implementar (2)	13	36%	Malo
H	Hacer (3)	10	28%	Regular
E	Evaluar (4)	7	18%	Bueno
M	Mejorar (5)	0	0%	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Matriz de Resultados N° 05

**Figura 6: Articulación, Impacto Social y Medio Ambiente del Modelo PIHEM aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**



Fuente: Tabla N° 06

## INTERPRETACIÓN

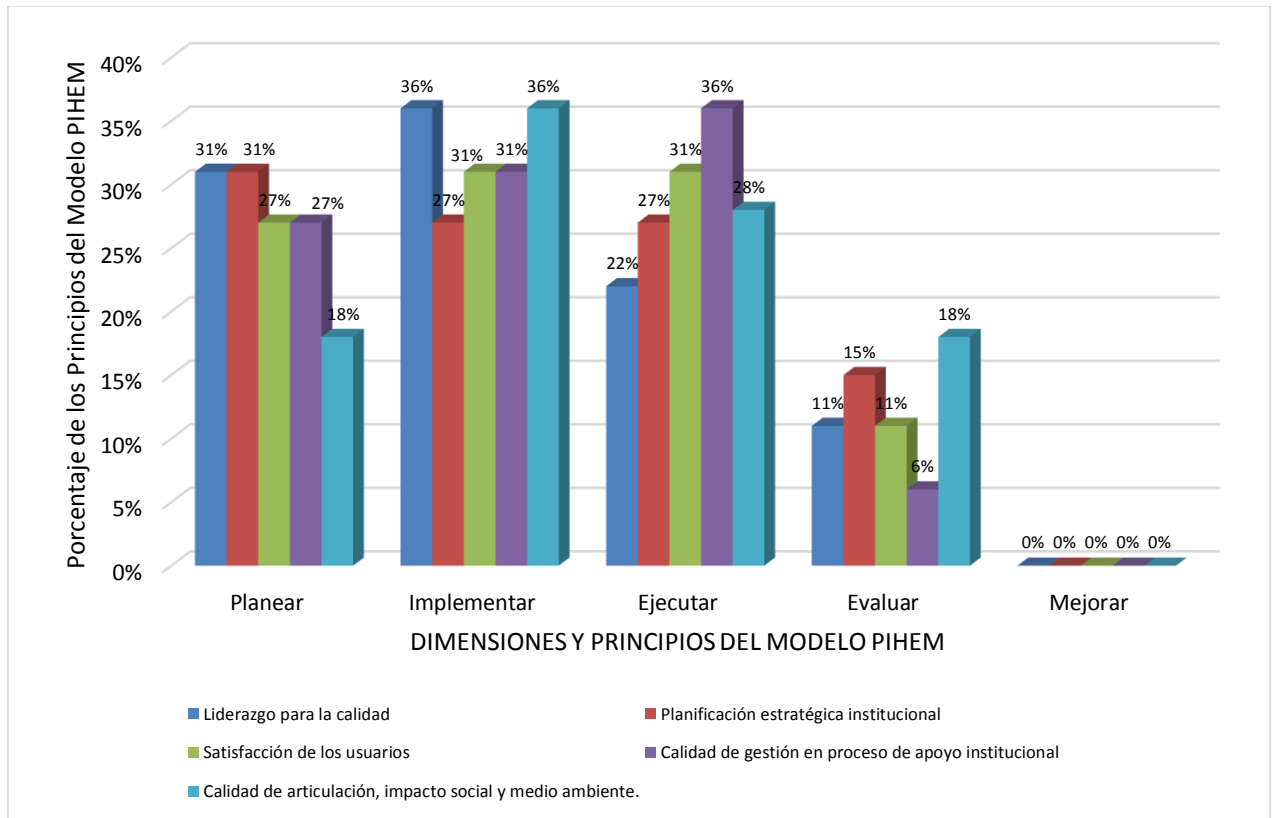
Los resultados de la aplicación de la dimensión Articulación, impacto social y medio ambiente del Modelo PIHEM, a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”, se observa en la tabla N° 06 y figura 06, que del 100% de la población muestra, el 18% (07) docentes, planifican actividades relevantes, tales lo que enseñan a sus estudiantes son útiles para su progreso personal y social, consideran que mantener el medio ambiente es responsabilidad de todos, también expresan lo que ellos enseñan tiene relación con el mundo actual; el 36% (13) docentes, además de planificar, implementan actividades importantes como conocer las características de los estudiantes, así como de las instituciones de donde provienen, igualmente expresan que se interesan en representar a su organización en las diferentes actividades que ayuden al progreso institucional y comunal, también promueven en sus estudiantes la protección del ambiente institucional y comunal; el 28% (10) docentes además de planear, implementar, ejecutan acciones trascendentes como informar las características de las instituciones superiores donde seguirán estudiando o en donde pueden laborar, también enseñan que todas las organizaciones en una sociedad están relacionadas; el 18% (07) docentes, además de planear, implementar, ejecutar, evalúan sus actividades y el 0% no mejora. Como se puede advertir en el presente principio los docentes alcanzan el mayor porcentaje en la dimensión Implementación del 36% y el 18% generalmente evalúan su trabajo y 0% desconocen en la práctica el principio de mejorar.

**Tabla 7: Resultados de los principios del modelo y sus respectivas dimensiones desarrollados por los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

<b>Principios</b>	<b>Planear</b>	<b>Implementar</b>	<b>Ejecutar</b>	<b>Evaluar</b>	<b>Mejorar</b>	<b>Totales</b>
<b>Dimensiones</b>						
<b>1. Liderazgo para la calidad</b>	11	13	8	4	0	36
	31%	36%	22%	11%	0%	
<b>2. Planificación estratégica institucional</b>	11	10	10	5	0	36
	31%	27%	27%	15%	0%	
<b>3. Satisfacción de los usuarios</b>	10	11	11	4	0	36
	27%	31%	31%	11%	0%	
<b>4. Calidad de gestión en proceso de apoyo institucional</b>	10	11	13	2	0	36
	27%	31%	36%	6%	0%	
<b>5. Calidad de articulación, impacto social y medio ambiente.</b>	6	13	10	7	0	36
	18%	36%	28%	18%	0%	
<b>Total por Dimensión</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>180</b>
	<b>27.27%</b>	<b>32.74%</b>	<b>29.09%</b>	<b>10.90%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>Total de Docentes</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
	<b>27.27%</b>	<b>31.82%</b>	<b>.82%</b>	<b>9.09%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tablas 02, 03, 04, 05 y 06. 31

**Figura 7: Dimensiones y principios del Modelo PIHEM a nivel de docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”.**



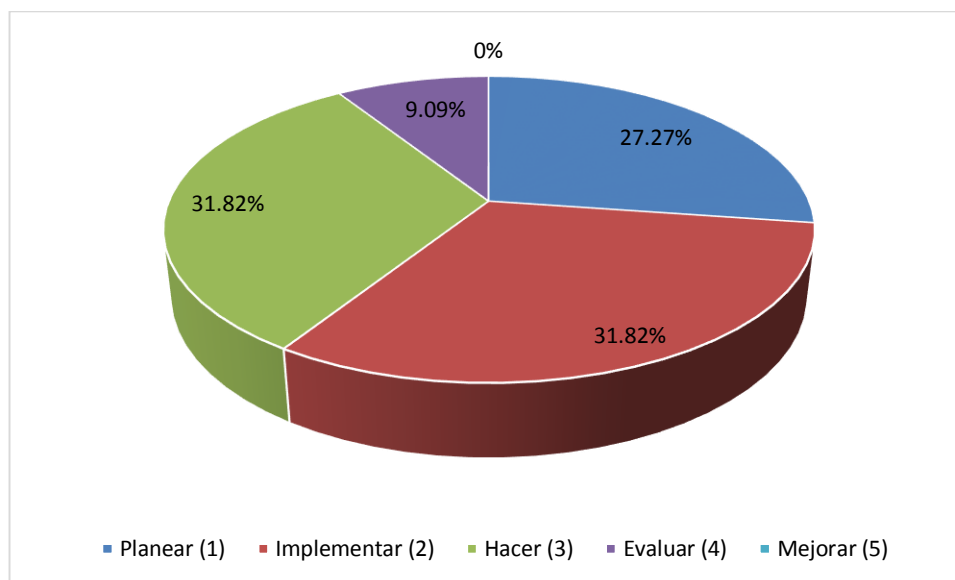
Fuente: Tabla N° 07

**Tabla 8: Frecuencia de los principios del Modelo PIHEM, aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**

Principios del Modelo	Código del modelo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa simple	Frecuencia acumulada compuesta (%)
Planear (1)	01	10	27.27%	27.27%
Implementar (2)	02	11	31.82%	59.09%
Hacer (3)	03	11	31.82%	90.91%
Evaluar (4)	04	04	9.09%	100.00%
Mejorar (5)	05	0	0%	---
<b>Total</b>	---	<b>36</b>	<b>100.00%</b>	---

Fuente: Tabla 07.

**Figura 8: Resultados total de las dimensiones aplicado a los docentes de la I.E.P. “Yachay Wasi”**



Fuente: Tabla N° 08

## INTERPRETACIÓN

Observando las tablas N° 7 y N° 8 y figura 7 de los resultados totales de la aplicación de las dimensiones y sus respectivos principios del modelo PIHEM, a los 36 docentes de la institución educativa motivo de estudio, se establece que el 27.27% (10) docentes generalmente planifican y mínimamente desarrollan los 04 principios restantes; el 31.82% (11) docentes, además de planificar, IMPLEMENTAN su trabajo descuidando los 03 principios del modelo; el 31.82% (11) docentes, además de planificar, implementar, EJECUTAN correctamente su trabajo pedagógico; el 9.09% (04) docentes, inclusive planifican, implementan, ejecutan y EVALÚAN su trabajo; y el 0% de docentes, además de no planificar, implementar, ejecutar y evaluar, NO MEJORAN su trabajo pedagógico, de todo lo expresado se infiere que el 27.27% y 31.82% planifican, implementan y ejecutan correctamente sus actividades a su cargo respectivamente, así mismo se advierte que el 0% de docentes NO MEJORAN sus actividades quedando establecido, que aquellos carecen del manejo del mejoramiento, que es indispensable para la calidad.

## CAPITULO 5. DISCUSIÓN

- 1.1 De los resultados de la dimensión Liderazgo para la Calidad, precisamos que según Herrera, A. (2012) el liderazgo de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidades y poder de decisión, da más importancia a los colaboradores que se identifican con la organización y educa en lo que es posible hacer mejor; este liderazgo funciona dentro de parámetros de un clima laboral formable, para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumento de productividad en la institución.
- 1.2 Para que una organización ponga en práctica su misión y visión, el camino que la dirección debe tomar es la planificación estratégica, utilizando el potencial humano, recursos físicos y financieros con eficiencia y eficacia, la planificación estratégica hace posible llegar a la meta en el plazo oportuno. En la tesis de Castillo. Titulada “Aplicación del Modelo Deming para mejorar la calidad se encontró que los docentes no evalúan su trabajo menos realizan acciones de mejoramiento esto coincide con los resultados de nuestra investigación referente en este punto ya que la planificación estrategia es de vital importancia en las organizaciones.
- 1.3 En esta dimensión Satisfacción del usuario motivo de discusión, según Paredes y Estacio en la tesis titulada Nivel de satisfacción del usuario del servicio de consulta externa del hospital regional de Cajamarca, lograron identificar grandes problemas como son la deficiente capacidad del personal para atender, no pensar primero en el usuario, no cumplen con lo que ofrecen, y falta de compañerismo, esta información demuestra que con un personal deficiente no se puede lograr la mejora continua y no permite lograr la satisfacción del usuario, reflejándose en los niveles de calidad del servicio con porcentajes bajos, podemos ver que hay un amplio mercado insatisfecho de clientes que demandan de servicios de calidad.
- 1.4 En la calidad de gestión en proceso de apoyo institucional, se relaciona con la exposición de información que caracteriza al presente siglo XXI, en donde el servicio educativo enfrenta desafíos sin precedentes que obliga al personal a seleccionar la información que van a transmitir; si existe personal capacitado con apoyo de información y logística, identificado con la misión y la visión, se logrará brindar un servicio de calidad que se verá reflejado en el incremento de alumnos, esta es una responsabilidad crítica que tiene el servicio educativo actual, seleccionar cuidadosamente el material más relevante que faciliten optimizar la

experiencia de interactuar con los alumnos que vienen hacer los usuarios del servicio, imagen y posicionamiento.

Martínez (2014), menciona que el servicio brindado a los clientes tienen algunas deficiencias que deben ser corregidas, con fines de mejorar la percepción de los mismos; habiendo mucho que mejorar en materia de calidad, así como generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio que redunden en mayores ingresos o imagen de la entidad y a su vez mejorar la calidad del servicio para captar nuevos clientes, reformulando estrategias de reposicionamiento y liderazgo con personal comprometido e identificado con la misión y visión de la institución.

- 1.5** La presente dimensión Articulación, impacto social y medio ambiente, se fundamenta en que todas las organizaciones de una sociedad son interdependientes, en una u otra forma están relacionadas directa, como proveer – cliente o indirectamente a través de personas que trabajan y transita entre organizaciones. Ejemplo la industria tiene relación con el comercio; el comercio con los servicios; los servicios con el gobierno y la educación es el nexo que conecta la red de organizaciones. Partiendo de la base que la educación es obligatoria para todos, resulta válido decir que todas las personas de un país “atravesan” por el sistema educacional antes de ingresar a organizaciones económicas o sociales. De aquí, que el efecto de la educación es determinante en el desarrollo de las organizaciones, en el crecimiento del país y en el progreso de la comunidad.

En el sector de la educación existe una doble dependencia. Primero la educación es el nexo común que comparten todas las organizaciones de un país a través de las personas que se educan y trabajan; además de esa articulación, las instituciones educacionales están relacionadas en forma directa con instituciones educacionales de otros niveles al recibir alumnos que continúan el proceso educacional. Así las instituciones de educación básica proveen alumnos a instituciones de educación media y éstos a instituciones de educación superior. También se presenta la articulación vertical entre instituciones educacionales con la finalidad de mejorar la continuidad.

Maxwell, J. (2007), se refiere a este asunto, que la responsabilidad pedagógica y social, que tiene la institución educacional con instituciones de niveles superiores que reciben a sus alumnos; coordinar, armonizar y hacer efectiva la articulación entre los diferentes niveles educacionales es una responsabilidad importante para todas las instituciones y una condición necesaria para mejorar la calidad de la educación. La gestión es un proceso sistemático e integral en educación y aplicable a todos los sectores de la sociedad y de la economía, considerando que las organizaciones que hacen las cosas bien, tienen orgullo en mostrar pública y abiertamente lo que hacen, tanto porque es una forma efectiva de atraer clientes o alumnos, como por ganar prestigio en la comunidad local o nacional. La



articulación horizontal, vertical y el medio ambiente son formas de integrar la educación en la gestión de calidad.

- 1.6** Concordante con los resultados totales de la aplicación de las cinco dimensiones y sus respectivos principios del Modelo PIHEM, en donde se advierte que ningún docente de la institución cumple con el principio de mejoramiento, que constituye la calidad institucional y la falta de gestión de calidad. Albornoz, O. (1999), considera que el fracaso organizacional de calidad, se debe a la falta de confianza; falta de libertad para pensar y crear, falta de responsabilidad individual y colectivo; desconocimiento de necesidades humanas; falta de visión de futuro y de las fuerzas que generen cambios, desconocimiento del funcionamiento de mercado y economía abierta, desconocimiento de los beneficios de la globalización, inversión al cambio y riesgo; falta de formación y capacidad de liderazgo, innovación, carencia de formación y capacidad de gestión, falta de capacidad y formación emprendedora, falta de evaluación y mejora continua, contrariamente de una organización de calidad es la que produce servicios que satisfacen necesidades de los clientes (alumnos), que tengan satisfechas sus necesidades de competencia para la vida. Dicho estudio aporta a nuestra investigación referente a los resultados de las cinco dimensiones, ya que queda de mostrado que el liderazgo, la planificación, la satisfacción de los usuarios, calidad de gestión, calidad de articulación e impacto social, son determinantes e influyen en la calidad de gestión educativa, siendo de vital importancia las perspectivas organizacionales como la visión y la misión y saber hacia dónde se dirige la organización.

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización, por lo que deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. El líder debe ser proactivo y dirigir con el ejemplo, entender y responder a los cambios, considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, personal, proveedores, comunidad y sociedad en general, establecer una clara visión del futuro de la organización, establecer valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización, crear confianza y eliminar temores, proporcionar al personal con los recursos necesarios, libertad para actuar con responsabilidad y autoridad, promover una comunicación abierta y honesta, enseñar, formar y preparar al personal implementando estrategias para lograr estos objetivos y metas. (Velasco, J. 2010)

## CONCLUSIONES

De la investigación realizada a docentes de la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”, sobre la aplicación de las dimensiones del modelo PIHEM, para evaluar la gestión de calidad, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. De los resultados y discusión de la evaluación de la dimensión Liderazgo para la calidad, se concluye que el 11% de docentes encuestados planifican, implementan, ejecutan y evalúan las tareas propias para el desarrollo de la calidad, pero ningún docente mejora las actividades como lo exige el modelo.
2. Quedó revelado que la dimensión de calidad para la planificación estratégica, solo el 15% de docentes además de planificar, implementar, ejecutar, evalúan, la calidad estratégica y ninguno de ellos propone estrategias de mejora.
3. Del análisis de la dimensión Satisfacción de los clientes a nivel institucional, se arribó a la conclusión que 11% de docentes, planifican, implementan, ejecutan y evalúan actividades propias del modelo y ninguno de los docentes mejoran.
4. En relación con la dimensión calidad de gestión en proceso de apoyo institucional, sólo el 6% de docentes, además de planificar, implementar, ejecutar, evalúan, y ninguno desarrollan actividades de mejora, como lo requiere el modelo PIHEM.
5. Frente al objetivo específico, relacionado a la dimensión Calidad articulación, impacto social y medio ambiente el 18% de docentes planifican, implementan, ejecutan y evalúan y cero docentes no realizan actividades conducentes a mejorar como lo exige el modelo PIHEM.
6. De los resultados de la aplicación de las cinco dimensiones y sus respectivos principios, aplicado a los treinta y seis (36) docentes en la institución, se concluye que de acuerdo a la evaluación del modelo PIHEM el nivel actual de calidad de gestión se encuentra en el nivel de implementar con un 31.82%; donde 27.27% (10) docentes planifican; 31.82% (11) docentes implementan; el 31.82% (11) docentes ejecutan; el 9.09% (04) docentes evalúan y ningún docente mejora.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer un programa de capacitación de liderazgo para los docentes ya que ellos se relacionan directamente con alumnos y padres de familia.
2. Se debe diseñar, organizar y convocar a un taller de planificación estratégica tomando en cuenta los resultados de esta investigación, a fin de mejorar la calidad del servicio de la institución.
3. Seguir estimulando al personal con un programa de incentivos y reconocimientos, ya que esto tendrá un impacto positivo con los alumnos que también son usuarios y deben estar satisfechos con el servicio.
4. Que, la dirección de la institución continúe con la aplicación del modelo, estableciendo previamente un “Programa de Calidad de Gestión” a los docentes, de modo que se involucren todos los agentes de la institución.
5. El personal en coordinación con la dirección debe organizar diferentes actividades que ayuden al progreso institucional, comunal y medio ambiente, evaluando sus resultados, de esta manera el impacto social será mayor.
6. Las dimensiones y los principios del Modelo PIHEM, ha permitido evaluar en forma descriptiva la Gestión de calidad, en la Institución Educativa Privada “Yachay Wasi”, en forma efectiva, infiriendo que dicho modelo puede ser aplicado a otras instituciones, ya sea de forma no experimental como experimental, pero desarrollando un programa de capacitación previa, dando a conocer dicho modelo.

## REFERENCIAS

- Albornoz, O. (1999). *La calidad de la Educación Básica*. Caracas: Editorial Centro Regional para la Educación en América Latina y El Caribe.
- Capella, J. (1989). *Educación un Enfoque Integral*. Lima: Editorial Cultura y Desarrollo.
- Castillo, (2010). *Aplicación del Modelo Deming para mejorar la calidad total educativa en el Colegio de Pacasmayo*. Tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Chavez, P. (2016). *Nivel de percepción sobre planificación estratégica de los colaboradores de la I.E.P. Niño Jesús Tumbes*. Tesis de licenciatura. Universidad Privada del Norte, Trujillo. Perú.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica*. (2ª ed.). Brasil: Editorial McGraw Hill.
- Cooper, R. (2001). *Un Modelo para Liderar el Cambio Organizacional, desde el enfoque integral*. Lima: Editorial Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Cruz, V. (2004). *Paradigmas de calidad para la internalización de la educación*. Méjico: Asociación Universitaria Iberoamericana de Post grado (AUIP).
- Definición ABC (s.f.). *Definición de gestión de calidad*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>
- Deming, E. (1984). *Circulo de calidad*. Centro de estudios avanzados de ingeniería.
- Diccionario Esencial de la Lengua Española (2008). *Evaluación*. Madrid: Editorial Espasa - Calpe S.A.
- Druker, P. (1997). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Gonzales, I. (2004). *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*. XXI Revista de Educación, 6. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1941/b15159279.pdf?sequence=1>
- Hammond, J. (2003) *Decisiones Inteligentes: Guía Práctica para Tomar Mejores Decisiones*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Herrera, A. (2012). *Modelo PIHEM para evaluar la calidad administrativa de las CC.EE. en el ámbito de la Región La Libertad*. Trujillo: Editorial UCV.
- Kaufman, R. & Stone, B. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México: editorial Trillas S.A.
- Martinez, E. (2014). *Calidad de atención al cliente en las agencias de Chiclayo para una entidad de microfinanzas*. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Mateo, J. (2005). *La Evaluación Educativa, su Práctica y otras Metáforas*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC de las Relaciones en las Organizaciones*. Méjico: Editores V y R.
- Paredes, S. & Estacio, M. (2016). *Nivel de satisfacción del usuario del servicio de consulta externa del hospital regional de Cajamarca*. Tesis de licenciatura. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Velasco, J. (2010). *Gestión de la calidad*. (2a ed.). Madrid: Ediciones pirámide.

Zeithmal, Parasuraman & Berry (1993). *Sistema de gestión de la calidad*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### CUESTIONARIO 01 DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

**Colega:**

Te presento una relación de 10 indicadores que evalúa **LIDERAZGO PARA LA CALIDAD** para la calidad que es un factor del modelo "PIHEM". Para lo cual te preciso marques según valoración donde: 1= Muy Malo, 2=Malo, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno; para que usted en forma analítica y honesta nos dé una respuesta marcando con una X en el casillero que crea que es la más correcta.

INDICADORES	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS				
	1	2	3	4	5
11. Comparto la dirección de mi plan con otros miembros de la institución.					
12. Incentivo a las personas que trabajan conmigo a que sean creativas e innovadoras.					
13. Me reúno regularmente con "clientes externo" (alumnos, padres y apoderados, personas del gobierno, relacionados con la misión de mi institución) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos.					
14. Me reúno regularmente con "clientes internos" (colegas, profesores, administradores y personal) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos en nuestra institución.					
15. Me reúno regularmente con miembros de la comunidad para ofrecerles y prestarles servicios y asegurarme que tienen una imagen excelente de nuestra institución.					
16. Demuestro respeto y afecto por la gente, utilizo el sentido del humor y me esfuerzo por mantener relaciones cordiales con la gente en toda la organización.					
17. Reconozco los méritos de la gente que trabaja conmigo y los premio (colegas, profesores, alumnos y personal administrativo).					
18. Recibo y promuevo críticas constructivas que contribuyen a mejorarme a mí y el ambiente en la institución.					
19. No hago discriminación a personas en base a género, edad, estado económico, social o físico, y me preocupo que esto sea respetado en toda la organización.					
20. Me preocupo de comunicar las ideas en forma concreta y clara verbalmente o por escrito y me aseguro que la gente entendió lo que yo intentaba comunicar.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO N° 02 DE LA DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INSTITUCIONAL

**Colega:**

Te presento una relación de 10 indicadores que evalúa **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INSTITUCIONAL** para la calidad que es un factor del modelo "PIHEM". Para lo cual te preciso marques según valoración donde: 1= Muy Malo, 2=Malo, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno; para que usted en forma analítica y honesta nos dé una respuesta marcando con una X en el casillero que crea que es la más correcta.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INSTITUCIONAL  INDICADORES	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS				
	1	2	3	4	5
11. Expreso en el plan tener una mente organizada y planificadora.					
12. Planificar es parte regular de mi vida diaria.					
13. Cada Año Nuevo hago una lista de resoluciones para realizar durante el año.					
14. Tengo metas en mi vida y me esfuerzo en conseguirlas.					
15. Apoyo a miembros de mi familia y a otras personas para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden.					
16. Utilizo un método para planificar mi trabajo.					
17. El método que utilizo para planificar mi trabajo es mejor que el de mis colegas (benchmarking).					
18. Conozco la Misión de mi institución educacional y me identifico plenamente con ella.					
19. La institución educativa donde trabajo cuenta con un plan estratégico que conozco a cabalidad y apoyo para avanzar el desarrollo institucional.					
20. Comento con mis colegas y gente de mi institución el plan estratégico de ella y trato de aportar ideas innovadoras para mejorarlo.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					



### ANEXO N° 3

## CUESTIONARIO N° 03 DE LA DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN

#### Colega:

Te presento una relación de 10 indicadores que evalúa **SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN** para la calidad que es un factor del modelo "PIHEM". Para lo cual te preciso marques según valoración donde: 1= Muy Malo, 2=Malo, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno; para que usted en forma analítica y honesta nos dé una respuesta marcando con una X en el casillero que crea que es la más correcta.

SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN INDICADORES	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS				
	1	2	3	4	5
11. La calidad del plan la determinan los clientes internos de acuerdo con las necesidades y expectativas del alumnado. Yo hago valer y respetar estos derechos de cliente y consumidor, al adquirir un servicio y merezco recibir atención de alta calidad por mi confianza de cliente.					
12. Nuestros alumnos son los clientes y se tiene trabajo porque tenemos consumidores del servicio que somos capaces de producir y ofrecer: la educación.					
13. Los padres de los alumnos son clientes indirectos y yo debo satisfacer sus inquietudes como componente importante de mi responsabilidad profesional.					
14. Las necesidades y expectativas de los alumnos son el elemento más importante para diseñar mis clases y los servicios educacionales que les ofrecemos.					
15. Mantengo contacto permanente con organizaciones y fuentes externas a mi institución con el propósito de estar siempre al día para educar y desarrollar en nuestros alumnos las capacidades que van a requerir en el futuro.					
16. ¿Conozco las características de mis alumnos? ¿Cuáles son sus características? ¿Qué motivo tienen para estar en esta institución, para asistir a mi curso?					
17. ¿Existen alternativas educacionales para mis alumnos? ¿Son estas alternativas comparativamente de mejor calidad que la educación que yo puedo ofrecerles? (benchmarking).					
18. La institución educacional donde trabajo, utiliza un sistema efectivo para promover, evaluar y reconocer el mérito de calidad de servicio y me premia de algún modo cuando yo ofrezco un servicio de excelencia a nuestros alumnos.					
19. Evalúo regularmente el grado de satisfacción de mis alumnos, utilizo: conversaciones, conversaciones personales, encuestas, grupos de discusión y política de "puerta abierta".					
20. Me preocupo del futuro de mis otros alumnos después que terminan los estudios en nuestra institución y me agrada mantenerme en contacto y conocer sus éxitos.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>NUMERO DE DOCENTES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

## ANEXO N° 4

### CUESTIONARIO N° 04 DE LA DIMENSIÓN: CALIDAD DE GESTIÓN EN PROCESO DE APOYO

**Colega:**

Te presento una relación de 10 indicadores que evalúa **CALIDAD DE GESTION EN PROCESO DE APOYO** para la calidad que es un factor del modelo "PIHEM". Para lo cual te preciso marques según valoración donde: 1= Muy Malo, 2=Malo, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno; para que usted en forma analítica y honesta nos dé una respuesta marcando con una X en el casillero que crea que es la más correcta.

CALIDAD DE GESTIÓN EN PROCESO DE APOYO INSTITUCIONAL  INDICADORES	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS				
	1	2	3	4	5
11. Quién planea y sueña, avanza.					
12. Tengo mente creativa.					
13. Me gusta innovar.					
14. Constantemente busco oportunidades para innovar en mi trabajo.					
15. Me da satisfacción conversar con mis alumnos y "soñar" sobre un mundo mejor impulsado por la asignatura que les enseño.					
16. La información que entrego a mis alumnos puede quedar obsoleta, pero las habilidades y capacidades que desarrollen en mi clase las utilizarán siempre.					
17. Incentivo en mis alumnos el deseo de aprender a emprender.					
18. La calidad se aprende y se transmite.					
19. El servicio que ofrecen a nuestros alumnos, los administradores y el personal, es tan importante para el bienestar del colegio como el que ofrecen los profesores en las salas de clase.					
20. Nuestros alumnos entienden qué es calidad y pueden enseñar a otros claramente este concepto.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>NÚMERO DE PROFESORES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

## ANEXO N° 5

### CUESTIONARIO N° 05 DE LA DIMENSIÓN TOTAL: ARTICULACIÓN, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE

**Colega:**

Te presento una relación de 10 indicadores que evalúa **ARTICULACIÓN, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE**

Para la calidad que es un factor del modelo "PIHEM". Para lo cual te preciso marques según valoración donde: 1= Muy Malo, 2=Malo, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy bueno; para que usted en forma analítica y honesta nos dé una respuesta marcando con una X en el casillero que crea que es la más correcta.

ARTICULACIÓN, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE	VALORACION DE LOS PRINCIPIOS				
	1	2	3	4	5
<b>INDICADORES</b>					
11. Pienso y planeo que todas las organizaciones en una sociedad están relacionadas.					
12. La educación tiene relación con todas ellas.					
13. Conozco las características de las instituciones educacionales de donde provienen nuestros alumnos y esto facilita conocer sus necesidades y expectativas.					
14. Conozco las características de las instituciones educacionales o fuentes laborales donde continuarán estudiando o trabajando nuestros alumnos, y esto facilita satisfacer sus necesidades de conocimiento y expectativas futuras.					
15. Lo que yo enseñé a mis alumnos tiene relación con el mundo actual.					
16. Lo que yo enseñé a mis alumnos es de utilidad para que progresen y contribuyan en nuestra sociedad.					
17. Me preocupo por representar a mi institución participando en actividades que ayudan al progreso de la comunidad y del país.					
18. Me preocupo de evaluar la imagen que la comunidad tiene de mi institución.					
19. Mantener el medio ambiente es responsabilidad de todos.					
20. Nuestros alumnos conocen y promueven la protección del ambiente en nuestra institución y participando en actividades externas.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>					
<b>PORCENTAJE</b>					

## ANEXO N° 06

### FICHA TÉCNICA DE EVALUACIÓN

GRADO	PRINCIPIOS O NIVELES	CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN DEL PUNTAJE	VALORACION DE LOS PRINCIPIOS
1	PLANEAR	Existe un plan.	( 01 – 24 )	Muy Malo
2	IMPLEMENTAR	Se ha implementado el plan con materiales y capacitación.	( 25 – 49 )	Malo
3	HACER	Plan realizado sin evaluar.	( 50 – 74 )	Regular
4	EVALUAR	Plan realizado y evaluado.	( 75 – 99 )	Bueno
5	MEJORAR	Plan realizado, evaluado presenta documentos muestra insistencia de mejoramiento continuo de calidad por lo menos en 03 años.	( 100 )	Muy Bueno

Fuente: Modelo PIHEM

## ANEXO N° 07

### ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

#### DATOS GENERALES:

1. Nombre de la Institución : “Yachay Wasi El Templo del Saber”
2. Ubicación : Calle 26 de Julio N° 1477 distrito de Florencia de Mora  
provincia de Trujillo departamento de la Libertad
3. Área de ejecución : Gerencia Regional de Educación de la libertad
4. Gestión : Privada
5. Niveles que ofrece : EDUCACIÓN INICIAL  
EDUCACIÓN PRIMARIA  
EDUCACIÓN SECUNDARIA
6. Institución responsable de la Administración:
  - Promotores:  
Leocadio Armando Oliva Méndez  
Nayda Anticona García
7. Personal Directivo:
  - DIRECTORA: Mg. Nayda Anticona García
  - SUBDIRECTOR: Lic. Camilo Robles Romero
  - CONTADORA: Sra. Pamela Torres Minchola

## **RESEÑA HISTÓRICA**

Inició su labor educativa en el año 2008 al amparo de la Resolución Ministerial N° 0802 del 14-02-08 como institución educativa de nivel secundaria “Yachay Wasi El Templo del Saber”. Su primer Director fue Neptali Anticona Paredes, con quien se iniciaron las labores escolares en 2008 y por gestión sus Promotores: Leocadio Armando oliva Méndez y Nayda Anticona García, quien preocupado por brindar a la comunidad, Educación Secundaria, consigue en el año 2008 la creación para funcionar como Colegio de nivel secundaria.

El colegio, en la actualidad, cuenta con una infraestructura de material noble moderna acorde a las exigencias pedagógicas para atender a una matrícula de 500 alumnos, atiende en dos turnos mañana y tarde. Dispone de servicios de laboratorio de Física, Química y Biología, salas de cómputo, auditorio en el quinto nivel, patios para uso diferenciado de alumnos de cada nivel y servicios higiénicos con especial equipamiento para niños, damas y varones.

## **MISIÓN**

Somos una institución educativa que brinda una educación basada en las nuevas tendencias pedagógicas con la participación de la comunidad educativa, realizando la gestión de liderazgo pedagógico fundamentando la movilización de la buena convivencia con la práctica de valores y buenas actitudes.

## **VISIÓN**

Al 2018 el colegio Yachay Wasi El Templo del Saber, una institución educativa líder en el distrito con una educación técnica productiva en beneficio a la sociedad.

## ANEXO 8

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Al respecto, Balestrini (1997: 84), Este autor plantea que una vez que se haya diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, se debe someterlos a prueba con el propósito de establecer la validez de éstos en relación al problema investigado.

La validez del instrumento de resolución de datos de esta investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del universo contenido en lo que se desea medir. Para la validez de los instrumentos se seleccionará un experto: el experto recibió suficiente información escrita acerca de los instrumentos y una ficha en la cual emitiere su juicio o valor a favor del instrumento elaborado para esta investigación. La evaluación de los instrumentos se realizó de manera conjunta.

Los resultados de esta evaluación se muestran:

<b>Jurado evaluador</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Indicadores</b>	
Claridad	70
Objetividad	60
Organización	80
Actualidad	70
Suficiencia	60
Intencionalidad	80
Consistencia	90
Coherencia	70
Metodología	60
Oportunidad	90
<b>PROMEDIO</b>	<b>73.00</b>

Fuente: Modelo PIHEM

El resultado presentado por el experto validador indica que el cuestionario elaborado para esta investigación cuenta con un 73.00% de aprobación en términos de la relevancia o congruencia de los reactivos con el universo de contenido.

### Confiabilidad de los instrumentos

Es bien cierto, que no se ha precisado la confiabilidad del cuestionario objeto de la observación, sobre el particular expresaremos, que se ha confiabilizado el instrumento, aplicando la fórmula de coeficiente de confiabilidad.

$$Cf = \frac{N}{n-1} \frac{[1 - \bar{X}(n - \bar{X})]}{n\theta^2}$$

Donde:

Cf = Coeficiente de confiabilidad

n = Puntaje máximo alcanzado

$\bar{X}$  = Media aritmética

$\theta$  = Desviación estándar de las puntuaciones de la prueba

Los resultados de su aplicación, se conjuga con la tabla de Kuder Richardson, que sirve para interpretar del valor de los coeficientes:

0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Aplicando la fórmula de coeficiente de confiabilidad se obtiene 0.73, que contrastado con la tabla de Kuder Richardson es de EXCELENTE CONFIABILIDAD.



**ANEXO 9**

**MATRIZ DE RESULTADOS**

**1. MATRIZ DE RESULTADOS N° 01 DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO PARA LA CALIDAD DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. "YACHAY WASI".**

LIDERAZGO PARA LA CALIDAD	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS					x
	1	2	3	4	5	
INDICADORES	P	I	H	E	M	
1. Comparto la dirección de mi plan con otros miembros de la institución.						
2. Incentivo a las personas que trabajan conmigo a que sean creativas e innovadoras.						
3. Me reúno regularmente con "clientes externo" (alumnos, padres y apoderados, personas del gobierno, relacionados con la misión de mi institución) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos.						
4. Me reúno regularmente con "clientes internos" (colegas, profesores, administradores y personal) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos en nuestra institución.						
5. Me reúno regularmente con miembros de la comunidad para ofrecerles y prestarles servicios y asegurarme que tienen una imagen excelente de nuestra institución.						
6. Demuestro respeto y afecto por la gente, utilizo el sentido del humor y me esfuerzo por mantener relaciones cordiales con la gente en toda la organización.						
7. Reconozco los méritos de la gente que trabaja conmigo y los premio (colegas, profesores, alumnos y personal administrativo).						
8. Recibo y promuevo críticas constructivas que contribuyen a mejorarme a mí y el ambiente en la institución.						
9. No hago discriminación a personas en base a género, edad, estado económico, social o físico, y me preocupo que esto sea respetado en toda la organización.						
10. Me preocupo de comunicar las ideas en forma concreta y clara verbalmente o por escrito y me aseguro que la gente entendió lo que yo intentaba comunicar.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>						
<b>PORCENTAJE</b>						

**2. MATRIZ DE RESULTADOS N° 02 DE LA DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. “YACHAY WASI”.**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL INSTITUCIONAL	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS					x
	1	2	3	4	5	
INDICADORES	P	I	H	E	M	
1. Expreso en el plan tener una mente organizada y planificadora.						
2. Planificar es parte regular de mi vida diaria.						
3. Cada Año Nuevo hago una lista de resoluciones para realizar durante el año.						
4. Tengo metas en mi vida y me esfuerzo en conseguirlas.						
5. Apoyo a miembros de mi familia y a otras personas para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden.						
6. Utilizo un método para planificar mi trabajo.						
7. El método que utilizo para planificar mi trabajo es mejor que el de mis colegas (benchmarking).						
8. Conozco la Misión de mi institución educacional y me identifico plenamente con ella.						
9. La institución educativa donde trabajo cuenta con un plan estratégico que conozco a cabalidad y apoyo para avanzar el desarrollo institucional.						
10. Comento con mis colegas y gente de mi institución el plan estratégico de ella y trato de aportar ideas innovadoras para mejorarlo.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>						
<b>PORCENTAJE</b>						

**3. MATRIZ DE RESULTADOS N° 03 DE LA DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. "YACHAY WASI".**

SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS					x
	1	2	3	4	5	
	P	I	H	E	M	
<b>INDICADORES</b>						
1. La calidad del plan la determinan los clientes internos de acuerdo con las necesidades y expectativas del alumnado. Yo hago valer y respetar estos derechos de cliente y consumidor, al adquirir un servicio y merezco recibir atención de alta calidad por mi confianza de cliente.						
2. Nuestros alumnos son los clientes y se tiene trabajo porque tenemos consumidores del servicio que somos capaces de producir y ofrecer: la educación.						
3. Los padres de los alumnos son clientes indirectos y yo debo satisfacer sus inquietudes como componente importante de mi responsabilidad profesional.						
4. Las necesidades y expectativas de los alumnos son el elemento más importante para diseñar mis clases y los servicios educacionales que les ofrecemos.						
5. Mantengo contacto permanente con organizaciones y fuentes externas a mi institución con el propósito de estar siempre al día para educar y desarrollar en nuestros alumnos las capacidades que van a requerir en el futuro.						
6. ¿Conozco las características de mis alumnos? ¿Cuáles son sus características? ¿Qué motivo tienen para estar en esta institución, para asistir a mi curso?						
7. ¿Existen alternativas educacionales para mis alumnos? ¿Son estas alternativas comparativamente de mejor calidad que la educación que yo puedo ofrecerles? (benchmarking).						
8. La institución educacional donde trabajo, utiliza un sistema efectivo para promover, evaluar y reconocer el mérito de calidad de servicio y me premia de algún modo cuando yo ofrezco un servicio de excelencia a nuestros alumnos.						
9. Evalúo regularmente el grado de satisfacción de mis alumnos, utilizo: conversaciones, conversaciones personales, encuestas, grupos de discusión y política de "puerta abierta".						
10. Me preocupo del futuro de mis otros alumnos después que terminan los estudios en nuestra institución y me agrada mantenerme en contacto y conocer sus éxitos.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>						
<b>PORCENTAJE</b>						

**4. MATRIZ DE RESULTADOS N° 04 DE LA DIMENSIÓN: CALIDAD DE GESTIÓN EN PROCESO DE APOYO DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. “YACHAY WASI”.**

CALIDAD DE GESTIÓN EN PROCESO DE APOYO INSTITUCIONAL	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS					x
	1	2	3	4	5	
	P	I	H	E	M	
<b>INDICADORES</b>						
1. Quién planea y sueña, avanza.						
2. Tengo mente creativa.						
3. Me gusta innovar.						
4. Constantemente busco oportunidades para innovar en mi trabajo.						
5. Me da satisfacción conversar con mis alumnos y “soñar” sobre un mundo mejor impulsado por la asignatura que les enseño.						
6. La información que entrego a mis alumnos puede quedar obsoleta, pero las habilidades y capacidades que desarrollen en mi clase las utilizarán siempre.						
7. Incentivo en mis alumnos el deseo de aprender a emprender.						
8. La calidad se aprende y se transmite.						
9. El servicio que ofrecen a nuestros alumnos, los administradores y el personal, es tan importante para el bienestar del colegio como el que ofrecen los profesores en las salas de clase.						
10. Nuestros alumnos entienden qué es calidad y pueden enseñar a otros claramente este concepto.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>NÚMERO DE PROFESORES</b>						
<b>PORCENTAJE</b>						

**5. MATRIZ DE RESULTADOS N° 05 DE LA DIMENSIÓN: ARTICULACIÓN, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P. “YACHAY WASI”.**

ARTICULACIÓN, IMPACTO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE	VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS					x
	1	2	3	4	5	
	P	I	H	E	M	
<b>INDICADORES</b>						
1. Pienso y planeo que todas las organizaciones en una sociedad están relacionadas.						
2. La educación tiene relación con todas ellas.						
3. Conozco las características de las instituciones educacionales de donde provienen nuestros alumnos y esto facilita conocer sus necesidades y expectativas.						
4. Conozco las características de las instituciones educacionales o fuentes laborales donde continuarán estudiando o trabajando nuestros alumnos, y esto facilita satisfacer sus necesidades de conocimiento y expectativas futuras.						
5. Lo que yo enseñé a mis alumnos tiene relación con el mundo actual.						
6. Lo que yo enseñé a mis alumnos es de utilidad para que progresen y contribuyan en nuestra sociedad.						
7. Me preocupo por representar a mi institución participando en actividades que ayudan al progreso de la comunidad y del país.						
8. Me preocupo de evaluar la imagen que la comunidad tiene de mi institución.						
9. Mantener el medio ambiente es responsabilidad de todos.						
10. Nuestros alumnos conocen y promueven la protección del ambiente en nuestra institución y participando en actividades externas.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>						
<b>PORCENTAJE</b>						

**ANEXO 10**

**MATRIZ PARA LA EVALUACION DE EXPERTOS**

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b> DETERMINACION DEL NIVEL ACTUAL DE CALIDAD EN LA GESTION EDUCATIVA BASADO EN EL MODELO PIHEM DE LA I.E.P. YACHAY WASI DEL DISTRITO DE FLORENCIA DE MORA.				
<b>Línea de investigación:</b> NIVEL DE CALIDAD				
<b>Apellidos y nombres del experto:</b> Dra. LORENA BEATRIZ VELÁSQUEZ LEIVA				
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b> NIVEL DE CALIDAD				
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>		 Dra. Lorena Beatriz Velásquez Leiva UCV 37465		