

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**GRADO DE RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA
TOMA DE DECISIONES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO – JULI - 2016.**

PRESENTADA POR:

YENY ISABEL ZAPANA ROQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

GRADO DE RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA
TOMA DE DECISIONES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO – JULI - 2016.

PRESENTADA POR:

YENY ISABEL ZAPANA ROQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

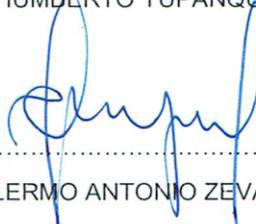
PRESIDENTE


.....
Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. EFRAÍN HUMBERTO YUPANQUI PINO

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M. Sc. GUILLERMO ANTONIO ZEVALLOS MENDOZA

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. LINO VILCA MAMANI

Puno, 23 de enero de 2017

ÁREA: Calidad de la gestión y administración de la educación

TEMA: Grado de relación entre planificación estratégica y la toma de decisiones

LÍNEA: Eficiencia y eficacia del sistema educativo

DEDICATORIA

*A MIS PADRES Y
A MI HIJO, GIORDANO.*

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano por haberme convertido en profesional.
- A los doctores: Samuel Monroy Gallegos, Efraín Humberto Yupanqui, Guillermo Antonio Zevallos Mendoza Pino, Lino Vilca por el apoyo incondicional que me brindaron en el proceso de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.1. Descripción del problema.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problemas general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivo específicos	5

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.2. SUSTENTO TEÓRICO.....	8
2.2.1. La planificación estratégica.....	9
2.2.1.1. Diagnóstico estratégico	14
2.2.1.2. La misión.....	17
2.2.1.3. La visión compartida	18
2.2.1.4. Lineamientos axiológicos	18
2.2.1.5. Objetivos estratégicos	19
2.2.2. Toma de decisiones	21
2.2.2.1. Identificación del problema	25
2.2.2.2. Determinación de alternativas	27
2.2.2.3. Selección de la mejor alternativa	30
2.2.2.4. Ejecución e implementación de la alternativa.....	33

2.2.2.5.	Evaluación de la ejecución de la alternativa	35
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	36
2.4.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.	37
2.4.1.	Hipótesis general:.....	37
2.4.2.	Hipótesis específicas:	37
2.5.	SISTEMA DE VARIABLES	38
CAPÍTULO III		
METODOLOGÍA		
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.2.1.	Población:	41
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.4.	PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS (diseño estadístico).....	44
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	RESULTADOS.....	46
4.1.1.	Resultados de la planificación estratégica	47
4.1.1.1.	La misión.....	50
4.1.1.2.	Visión compartida	54
4.1.1.3.	Lineamientos axiológicos	56
4.1.1.4.	Objetivos estratégicos	58
4.1.2.	Resultados de la toma de decisiones	60
4.1.2.1.	Identificación del problema	62
4.1.2.2.	Determinación de la alternativa.....	64
4.1.2.3.	Selección de la mejor alternativa	66
4.1.2.4.	Ejecución e implementación de la alternativa.....	68
4.1.2.5.	Evaluación de la ejecución	70
4.1.3.	Prueba de hipótesis	72
4.1.3.1.	Determinación de las hipótesis estadísticas	72
4.1.3.2.	Estadística de prueba o formula estadística	72
4.1.3.3.	Conclusión	72
	CONCLUSIONES.....	73
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE CUADROS

1. Operacionalización de variables	38
2. Número de directores y docentes que laboran en las IES de la UGEI Chucuito Juli	41
3. Número de IES de la UGEL Chucuito Juli que constituye la muestra.....	42
4. Planificación estratégica en las IES de la UGEL Chucuito Juli	48
5. Diagnóstico estratégico en las IES de la UGEL Chucuito Juli	52
6. La misión en las IES de la UGEL Chucuito Juli	54
7. Visión compartida en las IES de la UGEL Chucuito Juli	56
8. Lineamientos axiológicos en las IES de la UGEL Chucuito Juli.....	58
9. Objetivos estratégicos en las IES de la UGEL Chucuito Juli	60
10. La toma de decisiones en las IES de la UGEL Chucuito Juli.....	62
11. Identificación del problema en las IES de la UGEL Chucuito Juli	64
12. Determinación de la alternativa en las IES de la UGEL Chucuito.....	66
13. Selección de la mejor alternativa en las IES de la UGEL Chucuito Juli	68
14. Ejecucion e implementacion de la alternativa en las IES de la UGEL Chucuito Juli	70
15. Evaluación de la ejecución en las IES de la UGEL Chucuito Juli	79
16. Correlación entre la planificación estrategica y la toma de decisiones en las IES de la UGEL Chucuito Juli	72

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Planificación estratégica y sus elementos	14
2. Análisis FODA	16
3. Proceso de redacción de los objetivos estratégicos	20
4. Pasos de la toma de decisiones	25
5. Síntoma vs el problema	27
6. Los niveles de la toma de decisiones	33
7. Planificación estratégica en las IES de la UGEL Chucuito Juli	49
8. Diagnóstico estratégico en las IES de la UGEL Chucuito Juli	53
9. La misión en las IES de la UGEL Chucuito Juli	55
10. Visión compartida en las IES de la UGEL Chucuito Juli	57
11. Lineamientos axiológicos en las IES de la UGEL Chucuito Juli	59
12. Objetivos estratégicos en las IES de la UGEL Chucuito Juli	61
13. Toma de decisiones en las IES de la UGEL Chucuito Juli	63
14. Identificación del problema en las IES de la UGEL Chucuito Juli	65
15. Determinación de la alternativa en las IES de la UGEL Chucuito Juli	67
16. Selección de la mejor alternativa en las IES de la UGEL Chucuito Juli	69
17. Ejecución e implementación de la alternativa en las IES de la UGEL Chucuito Juli	71
18. Evaluación de la ejecución en las IES de la UGEL Chucuito Juli	80

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario sobre planificación estratégica dirigido a los directores y docentes de las IES públicas de la UGEL Chucuito, Juli 81
2. Cuestionario sobre toma de decisiones dirigido a los directores y docentes de las IES públicas de la UGEL Chucuito, Juli 82
3. Ficha de validación de instrumentos de investigación 83

RESUMEN

La investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones en las Instituciones Educativas Secundarias públicas de la UGEL Chucuito Juli, a partir de las variables: Planificación Estratégica y Toma de Decisiones. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo correlacional; la población y la muestra están constituidas por 756 y 346 docentes respectivamente, a quienes se les suministró un cuestionario de 20 ítems para medir la variable Planificación Estratégica y otra de 20 ítems para medir la variable Toma de Decisiones. Para establecer la correlación entre las variables Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados de la investigación son las siguientes: Existe una correlación positiva media entre la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones. Esta conclusión se sustenta la prueba estadística Rho de Spearman que es igual a 0,600. Lo que significa que a mayor Planificación Estratégica se tiene mayor Toma de Decisiones. Por otro lado, se aprecia que las Instituciones Educativas Secundarias públicas de la UGEL Chucuito Juli tanto en la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones se encuentran en un nivel regular.

Palabras clave: Determinación de alternativas, diagnóstico estratégico, ejecución e implementación de la alternativa, evaluación de la ejecución, formulación del plan estratégico, identificación del problema, selección de la mejor alternativa.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the purpose of determining the relationship between Strategic Planning and Decision Making in public IES of the UGEL Chucuito Juli, based on the following variables: Strategic Planning and Decision Making. Methodologically, the investigation is descriptive correlational; The population and sample are constituted by 756 and 346 teachers respectively, who were given a questionnaire of 20 items to measure the variable Strategic Planning and another of 20 items to measure the decision making variable. To establish the correlation between the variables Strategic Planning and Decision Making, Spearman's Rho coefficient was used. The results of the investigation are as follows: There is an average positive correlation between Strategic Planning and Decision Making. This conclusion is supported by Spearman's Rho statistical test, which is equal to 0.600. Which means that greater Strategic Planning has greater Decision Making. On the other hand, it can be seen that the public IES of the UGEL Chucuito Juli in both Strategic Planning and Decision Making are at a regular level.

Keywords: Determination of alternatives, strategic diagnosis, execution and implementation of the alternative, evaluation of the execution, formulation of the strategic plan, identification of the problem, selection of the best alternative.

INTRODUCCIÓN

El trabajo, constituye una investigación correlacional, que consiste en establecer el grado de relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones.

El trabajo se ha organizado de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta la definición del problema y los objetivos de investigación que constituyen la necesidad de establecer el grado de relación entre la planificación estratégica y toma de decisiones pública en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016.

El capítulo II, considera el marco teórico, donde se aborda la parte teoría referido a la planificación estratégica y la toma de decisiones, y la correlación de ambas variables.

El capítulo III, describe el diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV, presentan los resultados de la investigación donde se consigna, las estadísticas referidas a las variables: planificación estratégica y toma de decisiones. Asimismo, se presenta la estadística de prueba (Spearman) de acuerdo a resultados finales.

Finalmente, el trabajo de investigación considera las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Descripción del problema

El propósito del Ministerio de Educación es hacer una reforma en las instituciones educativas, y se ha demostrado que los directores y docentes tienen un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes, en este sentido, Solano (2007) afirma que las características comunes de los deberes tanto del director como de los docentes es la responsabilidad para la Planificación estratégica y la toma de decisiones.

En las instituciones educativas, se observó que tanto el director y los docentes tienen dificultades para resolver problemas que se suscitan dentro y fuera de la institución como es deserción, bajo rendimiento académico, escaso material bibliográfico, docentes no actualizados, etc. esto porque no realizan adecuadamente el proceso de la planificación estratégica ni toman decisiones asertivas, siendo éstas intuitivas y bastante subjetivas. Estas evidencias sobre la planificación estratégica y la toma de decisiones constituyen factores

relacionados con los objetivos y metas de la institución educativa la cual no se cumple satisfactoriamente. Solano (2007) afirma que las características comunes de los deberes tanto del director como de los docentes es la responsabilidad para la Planificación estratégica y la toma de decisiones. Asimismo, estas dos variables se relacionan entre sí. Así a mayor participación en la planificación estratégica mayor será el cumplimiento efectivo de las decisiones tomadas.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problemas general

¿Cuál es el grado de relación existente entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de planificación estratégica en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli?
- ¿Cuál es el nivel de toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se plantea con la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, para luego establecer el grado de relación de las dos variables.

La planificación estratégica, es importante pues es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno sino lograr una educación que genere un mayor impacto en la calidad en la enseñanza y aprendizaje. Por ende, el trabajo de investigación contribuye al conocimiento de la realidad educativa de las instituciones. Por ende, el trabajo de investigación contribuye al conocimiento de la realidad educativa de las instituciones educativas.

Asimismo, es un aporte para futuras investigaciones, en los aspectos:

- Teórico, con este trabajo de investigación se quiere obtener nuevos conocimientos científicos en el campo de la Administración.
- Práctico, los conocimientos teóricos permitirán proporcionar alternativas de solución a los problemas que se suscitan en las instituciones educativas y sobre todo en la educación.
- Metodológico, los conocimientos científicos tienen que tener validez científica para poderlos demostrar, observar mediante el método científico.
- Actualidad, la gestión administrativa y más precisamente la toma de decisiones y la planificación estratégica actualmente permite encaminar a toda institución educativa y enfrentar los retos que se plantea el Ministerio de Educación, y dejar de lado la improvisación o criterios empíricos que aún continúan dándose en el sector educativo.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016.

1.4.2. Objetivo específicos

- Identificar el nivel de planificación estratégica en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli.
- Identificar el nivel de toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Como antecedentes para la investigación “Grado de relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016”, se presentan investigaciones relacionadas con las variables planificación estratégica y toma de decisiones, y otras variables, del ámbito internacional y nacional, dado que se relacionan directa o indirectamente.

“Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”. Pereira (2014). El estudio estuvo dirigido a relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia. El estudio fue descriptivo, correlacional y de campo, La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes. Al correlacionar las variables se obtuvo una relación 0,898*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación

positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Estilo gerencial aumentan de forma alta los valores de la variable Toma de Decisiones o viceversa. Los resultados permitieron determinar que los directivos de las instituciones de estudio prevalecen el estilo autocrático y deliberativo, lo cual es una debilidad. Estos hallazgos interpretan que a medida que los directivos desarrollen un estilo gerencial democrático, participativo y sobre todo transformacional, en su gestión podrán alcanzar de manera significativa la toma de decisiones en las instituciones del estudio.

“Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del estado Zulia”. Gallardo *et al.*, (2010). Investigación que tuvo como propósito analizar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones de las gerencias medias. Metodológicamente se enmarca en un estudio de campo descriptivo correlacional, demostrarse que existe una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre las variables de estudio; planificación estratégica y toma de decisiones.

“La toma de decisiones como proceso incidente en materia motivacional”. Mirabal y Piña (2012). La finalidad de la presente investigación fue determinar los vínculos existentes entre la delegación en la toma de decisiones y su impacto como opción motivacional de los trabajadores en la planificación de la organización, para ello se llevó a cabo un estudio de caso de naturaleza transversal en una institución pública ubicada en Venezuela. Los resultados arrojaron que ante circunstancias donde el director o gerente toma decisiones no dando cabida al abanico de posibilidades que su personal tiene frente a una

situación problemática de la organización hace que ellos tengan deficiencias motivacionales, la autonomía en el proceso de toma de decisiones representa una iniciativa simple y de bajo costo para compensar la motivación, el hecho de poder tomar decisiones representa una manera de sentirse reconocido, teniendo un importante impacto como compensación motivacional.

“El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones”. Vélez (2006), determina que el proceso de toma de decisiones es una de las habilidades no solo gerenciales sino de toda la organización. Aquí entran a jugar un papel primordial, el diálogo, la discusión, el pensamiento compartido, la habilidad de comunicación operacional, la autonomía, equipos de trabajo; logros conjuntos, etc. Estas habilidades permiten modificar la percepción de la realidad y más tarde se verán ellas mismas modificadas si realmente se presenta aprendizaje en el proceso de toma de decisiones.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

El fundamento teórico del presente estudio se organiza tomando en cuenta las opiniones, enfoques y teorías que distinguen la trascendencia de ambas variables y su correlación, las cuales permitieron extrapolar conceptos relacionados bidireccionalmente, de acuerdo con la finalidad de la investigación, sirviendo de soporte y aportando elementos referenciales que facilitó abordar el estudio desde diferentes perspectivas con el fin de enriquecer la investigación.

Las bases teóricas asumidas para la variable planificación estratégica son consecuencia referencial de diferentes autores, los cuales son: Koontz y

Wehrich (1998), Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), Kallpa (2012), bibliografía del MED y del CEPLAN y como dimensiones de la planificación estratégica los componentes propuestos por Avendaño (1992).

Por otra parte, referente a la toma de decisiones, después de una revisión bibliográfica, se asumió las definiciones propuestas por Hampton (1989), Chiavenato (2001), Hellriegel y Slocum, (1998), Certo (2001), Daft (2010), Stoner, Freeman y Gilbert (1996) entre otros.

2.2.1. La planificación estratégica

El término estrategia deriva del vocablo griego stragos, que significa “general”. Estrategia es la determinación del propósito (o visión) a través de la misión, y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas (Koontz y Wehrich, 1998).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran a la planificación estratégica un proceso por el cual los miembros guían a una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta planificación estratégica es un conjunto de acciones que se expresan en pasos o fases, en secuencias o etapas lógicamente interrelacionadas. La planeación estratégica se concentra en proceso de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores criterios del éxito, los objetivos funcionales, etc. La planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, y sobre todo la confrontación de elecciones difíciles que vienen hacer la toma de decisiones.

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la planificación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización. La primera, “¿hacia dónde va usted?”, sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?” al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿cómo lograrlo?” Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? Y las etapas que considera son:

- Monitoreo del entorno
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de estrategias
- Implementación

La planificación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. La planificación estratégica consiste en tomar decisiones por anticipado y decidir qué hacer ahora antes de que ocurra la acción

obligatoria. No se trata solo de prever las decisiones que se tomarán en el futuro, sino de tomar las decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras (Chiavenato, 2001). La planeación estratégica cumple seis etapas:

- Determinación de los objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo.
- Análisis organizacional interno.
- Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico y participativo que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse objetivos en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo, supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo (MED secretaría de planificación estratégica 2006). También considera que comprende diversas fases como:

1. Fase analítica: comprende tanto el análisis interno como externo de la institución, otros autores la denominan diagnóstico o autoexamen
2. Fase filosófica: comprende la definición de la filosofía e identidad institucional (misión - visión).

3. Fase axiológica: comprenden los principios y valores de la organización.
4. Fase programática: incluye la definición de objetivos estratégicos.
5. Fase operativa: comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.
6. Fase cuantitativa: considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos.

Según Correa (2005) la planificación estratégica es saber confrontar científicamente y metodológicamente las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades y con cuyos resultados sea posible diseñar los objetivos estratégicos en donde el proceso de toma de decisiones es fundamental. El momento estratégico busca lo que debe ser a partir de lo que es, y esto recién se vuelca en medios los cuales son: los programas, proyectos y metas y se alcanzan mediante acciones, actividades y tareas (estrategias), clarificando a su vez, los recursos que se requieren, el nivel de responsabilidades de los actores participantes y los mecanismos de seguimiento, evaluación y control.

Las etapas para la planificación estratégica son:

1. Diagnostico estratégico (análisis situación interna y externa)
2. Formulación del plan estratégico (misión, visión y objetivos estratégicos)
3. Formulación del plan táctico - operativo (programas y proyectos)
4. Control y evaluación

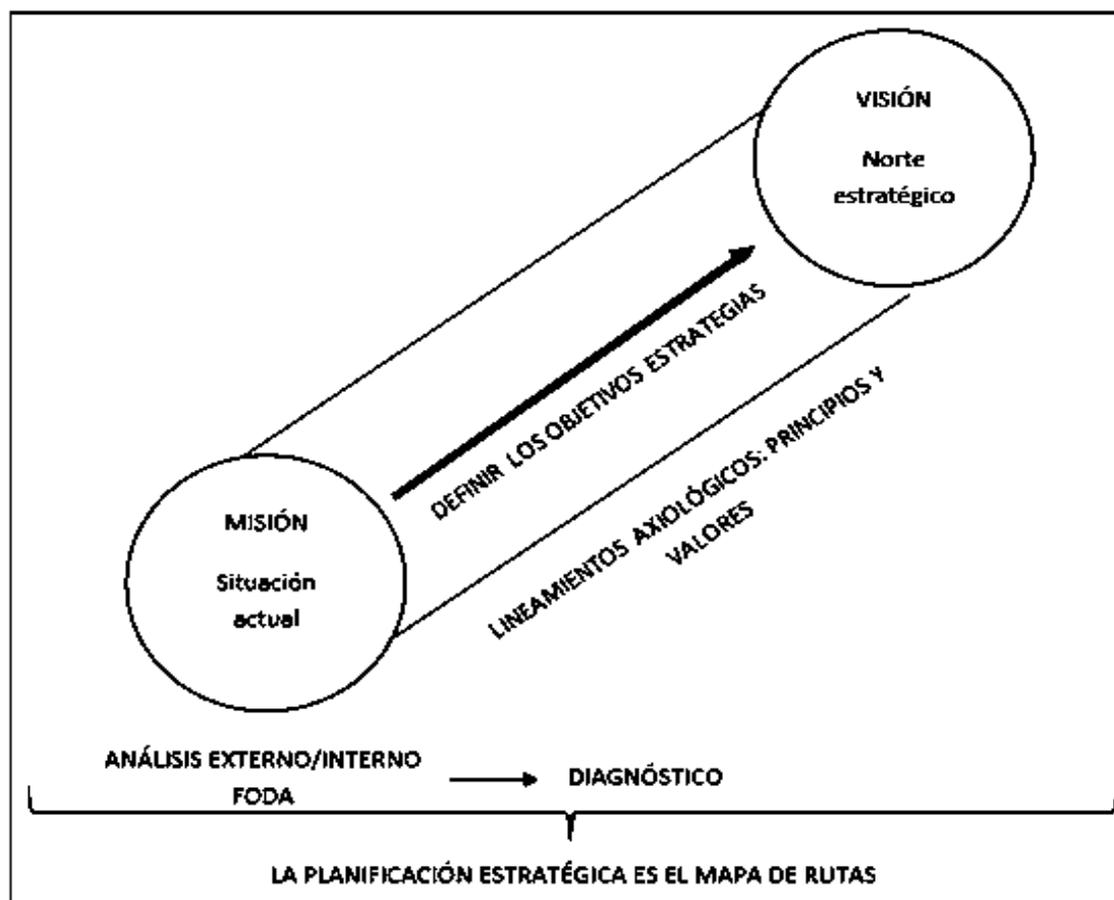
El planeamiento estratégico según el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) es un proceso sistemático construido sobre el

análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado hacia el futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos establecidos. Los componentes de la planeación estratégica son:

- ¿De Dónde Partimos?
- Antecedentes
- Análisis Estratégico
- ¿A dónde nos proponemos llegar?
- Misión
- Visión
- Valores
- ¿Cómo lo vamos a lograr?
- Objetivo estratégicos general
- Objetivos estratégicos específicos

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten dar dirección a una institución hacia el logro de su visión, es decir la planificación estratégica es el mapa de ruta que van a permitir el tránsito en el tiempo hacia el logro de los objetivos estratégicos (Avendaño, 1992). Los elementos para la planificación estratégica son: diagnóstico estratégico, misión, visión, lineamientos axiológicos y objetivos estratégicos.

FIGURA 1
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ELEMENTOS



Fuente: Avendaño (1992) Administración general.

2.2.1.1. Diagnóstico estratégico

Es la acción sistemática por la cual se identifica los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución. Busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar la misión, visión, los lineamientos y los objetivos estratégicos de la institución. Ayuda a contestar esta pregunta: ¿qué situación serán posibles transformar para lograr la visión teniendo en cuenta las potencialidades y limitaciones de la institución educativa? (Munch, 2006).

Para Urwick (1992), saber sobre la situación actual es necesario realizar el diagnóstico esto quiere decir un análisis interno y externo. Por tanto, es necesario las fuentes de información, estas proporcionarán datos, hechos y conocimientos necesarios para poder contrastar opiniones, de manera que se obtenga información suficiente, fiable y válida. Éstas deben ser bastante variadas para evitar una visión sesgada de la realidad y formular objetivos estratégicos alcanzables.

Fuentes de información interna	Fuentes de información externa
Docentes Coordinadores de área Estudiantes Nóminas de matrícula Actas de evaluación Estadísticas anuales de la institución (ECE) Ficha única de matrícula	Instituciones educativas del entorno del mismo y distinto nivel. Asociación de ex alumnos Las municipalidades Entidades públicas de otros sectores (salud, agricultura, entre otros) Entidades de la sociedad civil

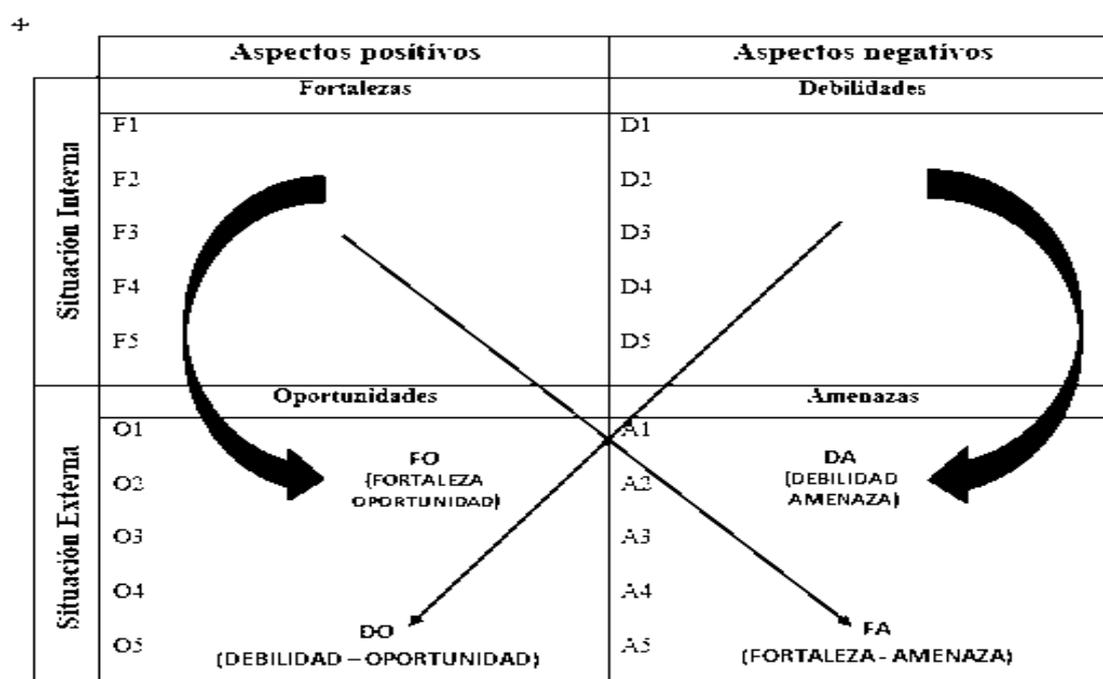
Toda esta información tanto interna como externa se hacen realidad, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos los cuales pueden ser:

Técnica	instrumento	Descripción y aplicación
Investigación documental	Guía de análisis de documentos	Es la revisión de documentos o datos de archivos. Permite recoger información relacionada con la historia, organización e implementación de la institución educativa.
Encuesta	cuestionario	Es una técnica válida para recoger de manera rápida y abundante la información de distintos sectores. Consiste en la formulación de preguntas a muchas personas a fin de generalizar las informaciones para un colectivo mayor.
Observación	Lista de cotejo	La observación utiliza la lista de cotejo, que son guías de observación o verificación de presencia o ausencia de un hecho o situación. Se hace un listado de datos observables y luego se registra en la lista si el dato aparece o no.
Entrevista	Guía de la entrevista	Se realizan cuando necesitamos obtener información directamente. Es de aplicación individual a través de preguntas ya establecidas.

Por último, según Robbins y Coulter (2005) para el diagnóstico se aplican métodos y técnicas, instrumentos y procedimientos. Es un asunto de carácter técnico, no es una simple actividad de recojo de cualquier información. Entre los principales métodos de diagnóstico que se dispone, se destaca: el método de la relación causal, el diagrama de Pareto, el método del análisis FODA.

El método FODA: Consiste en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una vez identificado estos elementos del FODA, se debe proceder a su análisis y ponderándose de acuerdo a determinados criterios, cada uno de los aspectos, hasta llegar a la toma de decisiones, respecto a cada elemento de la planificación estratégica. Y este mismo método también sirve para la formulación de los objetivos estratégicos de acuerdo a los cruces de los aspectos, es decir, de una debilidad y oportunidad (DO), de una fortaleza y oportunidad (FO), de una fortaleza y amenaza (FA), de una debilidad y amenaza (DA), como se muestra en el siguiente cuadro.

FIGURA 2
ANÁLISIS FODA



2.2.1.2. La misión

La misión es la razón de ser de la institución educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización en la cual es necesario la participación de la comunidad educativa (MED secretaría de planificación estratégica, 2006).

Preguntas claves	Descripción
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué hacemos?	Las funciones principales de la organización, razón de ser.
¿Qué buscamos?	Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos, razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

Según Navajo (2009) una misión bien formulada debe tener las siguientes características:

- Clara, es decir, que pueda ser fácilmente comprendida y transmitida.
- Concisa, que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- Representativa de la cultura de la organización.
- Entendible para que pueda ser una buena guía para la acción.
- Realista, que es la razón que justifica la existencia de la organización.
- Participada, que refleje un amplio consenso de los miembros de la organización.
- Diferenciada de otras organizaciones, que deje claro cuáles son las principales intenciones de la organización y las razones de su existencia.
- Abierta al futuro, que tenga la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.

- Motivadora, es decir, capaz de movilizar a los miembros.

2.2.1.3. La visión compartida

Es una imagen precisa de una organización en el futuro y responde a una aspiración común. La misión propone un reto para la comunidad educativa en un periodo de tiempo determinado; es breve y clara en su formulación (Kallpa, 2012)

La visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde se quiere llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo (MED secretaría de planificación estratégica, 2006).

Preguntas claves	Descripción
¿Hacia dónde se desea llegar?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra institución de acuerdo a nuestra singularidad y relación con otras organizaciones.
¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu singularidad?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Es decir, cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

2.2.1.4. Lineamientos axiológicos

A) Principios

Los principios de la educación guían el quehacer cotidiano de la institución educativa. Según la ley N° 28044, Ley General de Educación, estos principios

son: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, y creatividad e innovación.

B) Los valores:

Constituyen esencialmente un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan y son característicos de la institución educativa. Actúan con los grandes marcos referenciales que orientan el accionar de una comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas (Munch, 2006).

Tratamiento de los valores en la institución educativa:

- Los valores y principios deberán estar presentes en la misión y visión.
- La comunidad educativa reflexionará sobre cada uno de los valores (espirituales, sociales, morales) y por los principios que regirán el quehacer educativo en todos sus niveles. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, de ser compartidos y practicados por todos los miembros.

2.2.1.5. Objetivos estratégicos

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, los objetivos derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión y visión y de los análisis prospectivos del contexto, estos son también a largo plazo, poseen carácter permanente, son poco flexibles, cualitativos y generales (Ramírez, 2010)

Los objetivos estratégicos deben ser redactados de manera clara, es decir, estar expresados en términos sencillos y concisos, de manera que no deje lugar a dudas. Para lograr esto, se recomienda que inicien con un verbo infinitivo, de manera que muestren acciones concisas y que permitirán mayor

claridad al momento de establecer las líneas de acción necesarias para su cumplimiento (orientaciones para el planeamiento escolar, 2016). Todos los objetivos deben dar respuesta en su estructura a las siguientes preguntas:

FIGURA 3

PROCESO DE REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Para redactar los objetivos se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Curso de acción o verbo: refleja la dirección del cambio que se desea lograr y que permite llegar a la situación deseada en el tiempo previsto.
- Contenido: considera aquello que necesita para pasar de la situación inicial a la situación deseada.
- Estrategias: consiste en señalar cómo se logrará el producto deseado, incluye las condiciones necesarias.
- Finalidad: corresponde a señalar el propósito que persigue la acción.

Ejemplo: para mejorar el rendimiento y el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares.

Curso de acción	Contenido ¿qué?	Estrategia ¿cómo?	Finalidad ¿para qué?	Objetivo
Optimizar Desarrollar Formular Ejecutar Realizar Se elige el curso de acción según actividades que se desea realizar.	Práctica pedagógica	Implementación del CIAC (círculo de interaprendizaje colaborativo) permanentes	Mejorar el rendimiento y el desempeño docente	Optimizar la practica pedagógica mediante la implementación del CIAC permanentes para mejorar el rendimiento y el desempeño docente.

2.2.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que consiste en la elección de la mejor alternativa de solución dentro de dos o más alternativas existentes. La elección sólo se justifica cuando existe como mínimo dos alternativas. Si frente a un problema existe una sola alternativa no cabe ninguna decisión Hampton (1989), también considera a la toma de decisiones como proceso de solución de problemas. Por lo tanto, al definirse como proceso, se acepta que la toma de decisiones es un conjunto de pasos secuenciales y lógicos.

Los pasos secuenciales se refieren al conjunto de actividades ordenadas que empieza con la identificación del problema. Lo de lógico, se refiere a que las actividades ordenadas que responden a una secuencia condicional, cada actividad da un lugar a un efecto consecuente y éste al siguiente y así sucesivamente.

Para Hellriegel y Slocum, (1998), la toma de decisiones es un “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Certo (2001) afirma que “una decisión es una selección entre dos o más opciones disponibles. La toma de decisiones es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos”.

Daft (2010) La toma de decisiones hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso.

Chiavenato (2001) considera que la toma de decisiones tiene las siguientes etapas: definición y diagnóstico del problema, búsqueda de soluciones

alternativas más promisorias, análisis y comparación de estas alternativas de solución, y por último está el proceso de selección y elección de la mejor alternativa como plan de acción.

Hellriegel y Slocum, (1998) nos habla de un modelo racional al que consideran como una serie de pasos el cual se debe seguir y estos son: Paso 1: Definición y diagnóstico del problema: Supone tres habilidades de conceptualización: percepción, interpretación e incorporación. Paso 2: Establecimiento de metas: Una vez que individuos o equipos han definido un problema, pueden establecer metas específicas para su eliminación. Paso 3: Búsqueda de soluciones alternativas: Los individuos o equipos deben buscar medios alternativos para el logro de una meta. Este paso podría suponer la búsqueda de información adicional, la reflexión creativa, la consulta a expertos, la realización de investigaciones u acciones similares. No obstante, cuando aparentemente no existe una solución factible para el cumplimiento de una meta, quizá sea preciso modificarla. Paso 4: Comparación y evaluación de soluciones alternativas: Luego de que los individuos o equipos han identificado las soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas. En este paso se subrayan los resultados esperados y la determinación del costo relativo de cada alternativa. Paso 5: Elección entre soluciones alternativas: La toma de decisiones suele asociarse con la realización de una elección final. La selección de una solución, sin embargo, es sólo uno más de los pasos del proceso de toma de decisiones racionales. Paso 6: Implementación de la solución seleccionada: El hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya a ser exitosa. Una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y

apoyada por quienes serán los responsables de ponerla en práctica si efectivamente se desea que la decisión sea eficaz. Si la solución seleccionada no puede ser puesta en práctica por alguna razón, se debe considerar otra.

Paso 7: Seguimiento y control: La sola implementación de la solución preferida no garantiza automáticamente el cumplimiento de la meta deseada. Los individuos o equipos deben controlar las actividades de implementación y mantener su seguimiento mediante la evaluación de los resultados. Si la implementación no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender acciones correctivas.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), nos da a conocer también de un modelo racional para tomar decisiones. Según estos autores el modelo comprende solo cuatro pasos: 1: la investigación de la situación, se refiere a la definición del problema, al diagnóstico de sus causas y a la identificación de los objetivos de la solución. 2: el desarrollo de alternativas, implica la búsqueda de las mejores alternativas de solución a través de la investigación. La investigación es muy importante porque debe permitir el recojo de la información necesaria acerca del problema. 3: la evaluación de las alternativas y elección de la mejor, se refiere a la actividad de ponderar cada alternativa. La ponderación consiste en el examen minucioso de cada alternativa, consiste en la comparación para identificar de cuál alternativa es la mejor. En esta etapa se aplica las técnicas existentes, según la naturaleza del problema. 4: la implementación de la decisión y monitoreo, consiste en la puesta en práctica de la alternativa elegida y de su control respectivo. El control se refiere al seguimiento de la ejecución y a la retroalimentación.

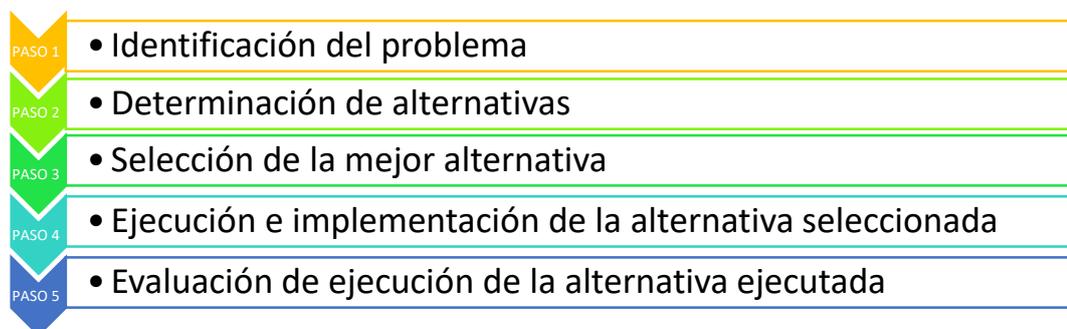
Según el enfoque racional de Daft (2010), la toma de decisiones se puede desglosar en ocho pasos: primer paso monitorear el entorno de la decisión, un gerente monitorea la información interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Segundo paso es definir el problema de la decisión. El gerente responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema. Tercer paso especificar los objetivos de la decisión. El gerente determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión. Cuarto paso Diagnosticar el problema. En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizar la causa del problema. Quinto paso Desarrollar soluciones alternas. Antes de que un gerente pueda seguir adelante con un plan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados. Sexto paso Evaluar las alternativas. Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticas o recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Séptimo paso Elegir la mejor alternativa. En este paso el gerente utiliza su análisis del problema, de los objetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mejor probabilidad de éxito. Último paso Implementar la alternativa elegida. Por último, recurre a sus capacidades gerenciales, administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión.

Muchos son los autores que prescriben de forma distinta los pasos lógicos y secuenciales del proceso de la toma de decisiones, a pesar de ello, muchos también coincidiendo con los siguientes pasos: identificación del problema, la determinación del problema, la selección de la mejor alternativa, la ejecución e

implementación de la alternativa seleccionada, y la evaluación de ejecución de la alternativa ejecutada, el cual será considerado para la investigación.

FIGURA 4

PASOS DE LA TOMA DE DECISIONES



El cumplimiento de estos cinco pasos en forma lógica y secuencial, es lo que todos los autores señalan como proceso racional en la toma de decisiones. Una gran parte de las acciones, temas o asuntos del sector educación, se pueden resolver con decisiones racionales empero no es así por falta de conocimiento de las autoridades del proceso de toma de decisiones racionales las cuales se encuentran en las decisiones no programadas.

2.2.2.1. Identificación del problema

Dentro del quehacer de la administración en general, un problema es todo lo que discrepa con lo ideal. Lo ideal viene a ser el plan previsto, es decir, son los objetivos, las políticas, las actividades previstas. De nada sirve que las decisiones sean las mejores cuando éstas solo se refieren a problemas aparentes, falsos o a temas que no son los verdaderos problemas. Por eso una buena decisión depende de la identificación del problema y de su conocimiento cabal a través de un diagnóstico (Simón, 2009). SÍNTOMA: (RAE) Es la señal o indicio de algo que está sucediendo o que va a suceder en el futuro.

Según Pokras (1997) el problema no es un síntoma, sino la causa del síntoma detectado durante la ejecución de los planes y proyectos. Es la anomalía que se manifiesta a través del síntoma. Es la anomalía producto de la diferencia entre lo que es y debe ser. También nos habla de la regla 80/20 o la regla de Iceberg. Esta regla trata en identificar como supuesto problema el 20% que se ve, es decir, lo que sobresale por encima de la superficie del mar; en tanto que el 80% que no se ve, elude, sin advertir que ese es el verdadero problema.

El procedimiento que se sugiere para identificar un verdadero problema es el siguiente:

Primero: Según deja entrever Pokras (1997), hay que primero identificar el síntoma durante el monitoreo, supervisión o recorriendo las instalaciones de la institución, según sea el caso. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) las fuentes principales de los problemas son:

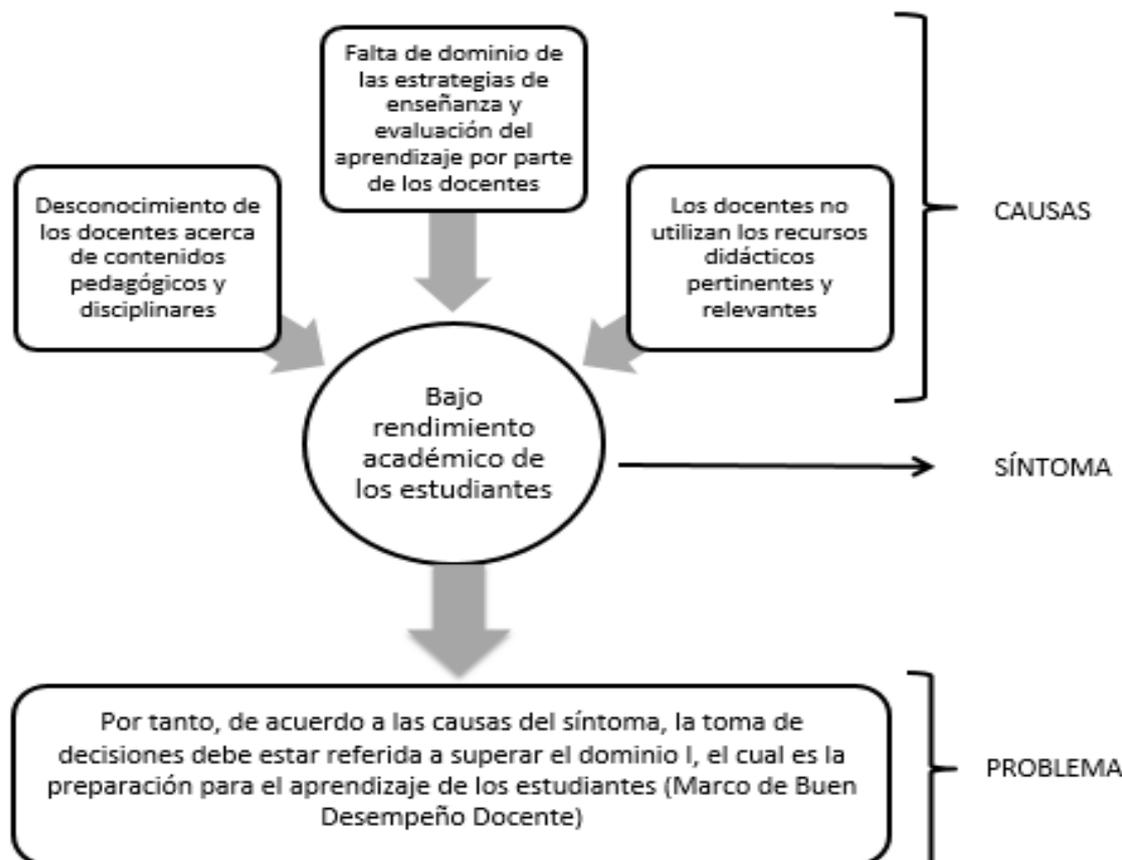
- 1) Desviaciones de los planes;
- 2) Las quejas de los usuarios o de los mismos trabajadores, y
- 3) El desenvolvimiento de las competencias.

Segundo: Según Pokras (1997) en segundo lugar hay que buscar la causa del síntoma y, luego la causa de la causa y así sucesivamente, hasta encontrar la raíz del síntoma. Para esto es importante preguntarnos por qué, claro está que todas las causas no son relevantes en la manifestación del síntoma, de ahí que sea necesario jerarquizar las causas.

La siguiente figura nos permite ilustrar este segundo paso, con un ejemplo referido al quehacer del agente decisor de la educación:

FIGURA 5

SÍNTOMA VERSUS EL PROBLEMA



Tercero: Se recomienda aplicar la técnica del análisis de Pareto con la finalidad de priorizar y jerarquizar los problemas que deben ser resueltos. Dentro de varios problemas que se pueden identificar, no todos merecen la misma atención ni preocupación.

2.2.2.2. Determinación de alternativas

Una vez identificado el problema, se debe determinar las alternativas de solución. Este procedimiento consiste en la búsqueda de solución a través de la investigación. Se tendrá más alternativas de solución si se dispone de bastante información acerca del problema o asunto que se va a resolver. Si son problemas conocidos las decisiones serán con certeza, de lo contrario se tendrá dificultades para tomar la decisión adecuada (Daft, 2010).

Según Robbins (1990) afirma que existe un principio básico que nunca se debe olvidar el cual es “Cuanto más alternativas de solución tengamos, mayores posibilidades tendremos para elegir la alternativa de solución”.

Según Espindola (2005) la actitud del agente decisor es importante en la búsqueda de alternativas de solución a través de la investigación. La política de una investigación exhaustiva, aunque el asunto o el problema sean de poca importancia, es la mejor posición que se puede asumir. Por otro lado, la disposición de buenas fuentes de alternativas de solución.

Frente a un problema, cuando se trata de buscar las alternativas de solución, se asume asumir tres actitudes:

Una primera actitud es la investigación exhaustiva que nos permitirá encontrar muchas soluciones pertinentes. Una segunda actitud es la investigación regular o a medias; y, finalmente, la actitud de solo considerar lo que se dispone en el momento, es decir, las soluciones fáciles o conocidas.

Entre las principales fuentes para encontrar las alternativas de solución destacan las siguientes:

- a) **Los antecedentes:** muchas veces las alternativas de solución se encuentran en los problemas similares o parecidos que se presentaron antes. De estos problemas pasados debemos deducir las alternativas pertinentes
- b) **Las experiencias:** es el conocimiento práctico que se tiene respecto de la solución de los problemas parecidos o similares. El conocimiento práctico es importante al momento de determinar las alternativas de solución. No debemos confundir la experiencia con el antecedente. Mientras que la

experiencia es lo que hemos vivenciado nosotros personalmente, el antecedente es lo que otros vivieron y está registrado en documentos, a veces los antecedentes lo recogemos de nuestros asesores o a quienes les consultamos.

- c) **El juicio de expertos:** muchos problemas que tenemos que resolver requiere de entendidos en la materia. Ese es el caso de problemas de tipo técnico o científico como, por ejemplo, los asuntos de contabilidad, de lingüística, de química, de leyes, etc. pero, no debemos recurrir a un solo experto, sino a varios a la vez.
- d) **Los asesores:** los asesores son una fuente importante para encontrar alternativas de solución. Pero los asesores que se van a tomar en cuenta deben merecer nuestra confianza y deben ser entendidos en la materia o, en su efecto, deben tener suficiente experiencia. No es recomendable asesorarse con un solo. Se debe contar como mínimo con tres asesores que no trabajen juntos, que no sean amigos, es decir, de preferencia que sean enemigos o desconocidos entre ellos.
- e) **Las normas:** muchas veces las soluciones se encuentran en las normas vigentes. Por eso, el que va a tomar la decisión debe estar al tanto de las normas que rigen la marcha institucional. Jamás debemos descuidarnos del marco jurídico que delimita nuestras funciones y las de la institución.
- f) **La bibliografía:** en algunas ocasiones las alternativas de solución lo podemos encontrar en los libros. En este caso es necesario saber identificar los textos que estén referidos al problema.

Todas las fuentes son necesarias e importantes para todo agente decisor si quiere encontrar las mejores alternativas de solución.

2.2.2.3. Selección de la mejor alternativa

La selección de la alternativa viene a ser, propiamente, la toma de decisiones. En esta fase del proceso de la toma de decisiones racionales se elige la mejor alternativa de solución dentro de las varias que se tiene. No olvidar que, si tenemos varias soluciones, tenemos la oportunidad de escoger una buena alternativa, aunque depende del criterio que consideremos como los estilos de toma de decisión, las técnicas cuantitativas y el nivel de toma de decisión según la naturaleza del problema (Espindola, 2005).

a) Estilos de toma de decisiones

Según Robbins (1990) el modelo de los estilos de decidir identifica cuatro deferentes planteamientos ante la toma de decisiones. El modelo está destinado al uso del agente decisor y aspirantes. Los cuales son: directivo, analítico, conceptual y conductual.

Quienes muestran un estilo directivo tienen poca tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia los lleva a decidir con la mínima información luego de evaluar pocas alternativas. Los directivos deciden rápido.

Los analíticos son muchos más tolerantes a la ambigüedad que los directivos; desean más información y sopesan más alternativas. Se define mejor a los gerentes analíticos pues deciden cuidadosamente y tienen la capacidad de adaptarse o manejar las situaciones nuevas.

Los individuos con un estilo conceptual suelen tener amplitud de miras y considerar muchas alternativas. Sus intereses son de largo alcance, y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

La última categoría, la de quienes tienen un estilo conductual, caracteriza a los que deciden mejor con otros. Están preocupados por los logros de compañeros y subordinados, se muestran receptivos a las sugerencias y recurren muchos a las reuniones de intercambio de ideas. Estos gerentes tratan de evitar el conflicto y buscan ser aceptados.

Aunque estos estilos de toma de decisión son distintos, casi todos los agentes decisores tienen características de más de un estilo.

b) Técnicas cuantitativas para tomar decisiones racionales

Se puede llamar la tecnología de la toma de decisiones. Cuando planificamos no se cuenta con frecuencia con la necesaria información y el suficiente tiempo para proceder según las fases o secuencias establecidas en la toma de decisiones. Pero se cuenta con las condiciones materiales, temporales y humanas para analizar las diferentes alternativas y optar por la mejor. Solo de esta manera se puede elaborar los planes y proyectos, las normas y las demás disposiciones necesarias para el funcionamiento de una institución educativa (Robbins, 1990)

Entre las técnicas cuantitativas que se pueden utilizar con frecuencia para la toma de decisiones durante los procesos de la planificación estratégica educativa son las siguientes:

- FODA
- Diagrama de Pareto
- Probabilidades
- Ponderación
- Criterios de decisión
- Matriz de resultados
- Teoría colas
- Árbol de decisiones
- PERT y CPM

Para Múnc (2006) las técnicas cuantitativas de decisión tienen las siguientes ventajas: son exactas, disminuyen la subjetividad y los criterios arbitrarios, demuestran la relación costo – beneficio y en ocasiones proporcionan resultados más rápidos que las cualitativas.

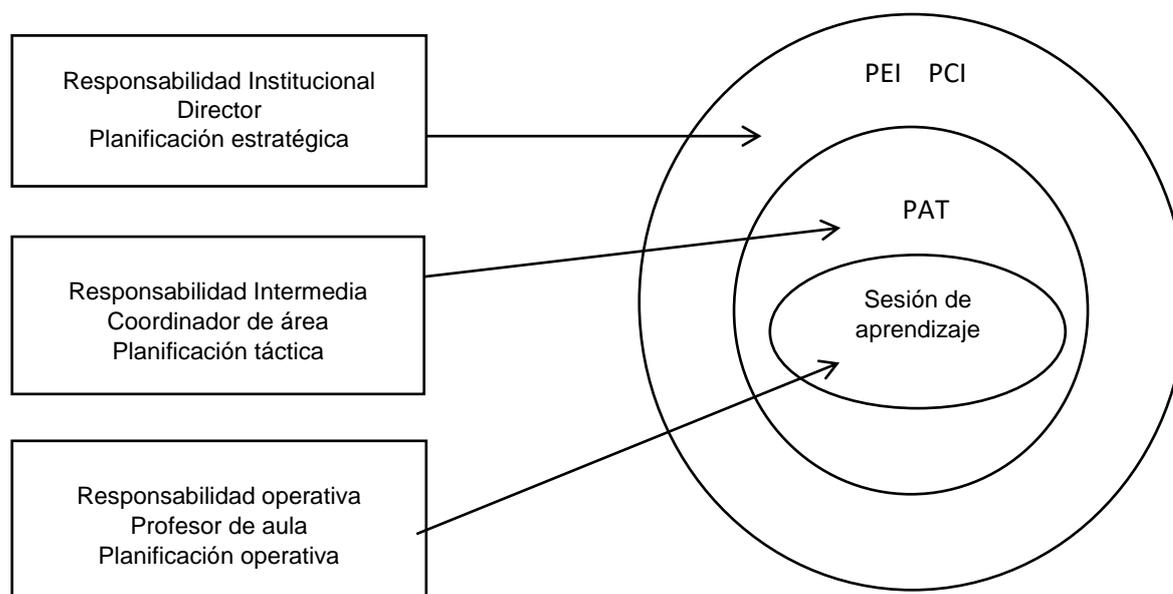
c) Los niveles en la toma de decisiones

Las decisiones no son exclusivas de un solo nivel jerárquico. Esto es así porque en la estructura de toda institución existen niveles organizacionales, así como Chiavenato (2001), identifica tres niveles: el nivel institucional, el nivel intermedio y el operativo. En cada uno de estos niveles, las decisiones se refieren a problemas y asuntos diferentes, sin que por ello sean excluyentes o contrapuestos. La interdependencia entre los niveles es la esencial clave en el funcionamiento de toda institución educativa.

Toda autoridad legal, ya sea del nivel institucional, intermedio u operativo, tiene un determinado poder de decisión como en el siguiente esquema:

FIGURA 6

LOS NIVELES EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Charaja (2004). Administración de la Educación

2.2.2.4. Ejecución e implementación de la alternativa

Este proceso según Daft (2010) empieza con la comunicación de la decisión tomada a quienes deben ejecutar y, luego, con la persuasión para que se ejecute de la mejor forma posible.

Puede ser que la decisión tomada sea la mejor, pero si los que la van a ejecutar no están informados adecuadamente ni están preparados y sensibilizados ni tienen convicción acerca de la viabilidad de la decisión tomada, de nada servirá haberse tomado una buena decisión (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

La ejecución de la decisión tomada comprende: el ejercicio de la autoridad para coordinar a través de la comunicación.

El ejercicio de autoridad:

La autoridad se ejerce para coordinar los esfuerzos y los recursos con el fin de dirigir a la institución hacia la consecución de sus objetivos y metas con los instrumentos de gestión.

Cuando tomamos conocimiento que hubo una decisión notable errónea, se debe ser firme en la rectificación. En estos casos no está en juego la autoridad, sino lo contrario es la oportunidad de poner en manifiesto la honestidad y la racionalidad con la toma de decisiones. Hay que saber ser inteligentes contextuales y hay que saber aprovechar la oportunidad para demostrar que una buena autoridad, cuando se advierte un evidente error, se rectifica inmediatamente (Charaja, 2012)

Por otro lado, la implementación de la alternativa es cuando se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice lo que deben hacer (Robbins, 1990).

Para Múrch (2006) y Stoner, Freeman y Gilbert (1996) básicamente consideran que en la implementación de la alternativa de solución decidida están los recursos disponibles para las actividades, también consideran el tiempo que tomará cada una de las etapas y asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa. A esto se suma la provisión de los recursos necesarios para la ejecución de la alternativa, así como a veces, se hace necesario la capacitación para que la decisión se ejecute adecuadamente.

2.2.2.5. Evaluación de la ejecución de la alternativa

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida? ¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El agente decisor tiene que examinar qué salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta, pero la implantó mal? Las respuestas llevarán de vuelta al agente decisor a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso (Robbins y Coulter 2005).

Esta evaluación empieza con el recojo de la información durante el seguimiento. El criterio debe ser la identificación de la diferencia entre “lo que es” y “lo que debe ser” (decisión tomada). Luego, se debe proceder con la ponderación de la información que se recoge (valoración), considerado como parámetro de los términos bajo los cuales se está ejecutando la decisión tomada. Si la ejecución es coherente con los parámetros esperados, debe continuarse con la ejecución y alentarse; pero si advertimos desviaciones y no estamos logrando lo que esperamos según lo planeado, debemos introducir los correctivos correspondientes o debemos retroalimentar.

Hellriegel y Slocum, (1998) considera tres aspectos generales dentro de este proceso:

- Seguimiento para recoger la información.
- Ponderación (valoración) de la información recogida según los parámetros de ejecución (criterios e indicadores considerados) y finalmente,
- Decisión que se toma, la que puede ser para alentar la ejecución, retroalimentar u optar por la alternativa contingente.

Plan de contingencia:

Cuando la decisión que se ejecuta no resulta satisfactoria durante sus primeros momentos, se debe actuar rápidamente. Es necesario para ello disponer de un plan de contingencia, el plan de contingencia es la otra alternativa que debe utilizar inmediatamente para reemplazar a la decisión reprobada, cuando elegimos una alternativa de solución, el plan de contingencia es la otra alternativa que debe estar para reemplazar a la primera si ésta no funciona.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Toma de decisiones: Es un proceso que consiste en la elección de la mejor alternativa de solución dentro de dos o más alternativas. La elección sólo se justifica cuando existe como mínimo dos alternativas. Si frente a un problema existe una sola alternativa no cabe ninguna decisión (Hampton,1989).

Planificación estratégica: Es un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado hacia el futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Axiología: Ciencia que se encarga del estudio de los valores éticos y morales.

Misión: Es la razón de ser de la institución educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización en la cual es necesario la participación de la comunidad educativa

Diagnóstico: Es la acción sistemática por la cual se identifica los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos, es decir el análisis interno y externo de la institución, haciendo uso de fuentes de información.

Visión: Es una imagen precisa de una organización en el futuro y responde a una aspiración común. La misión propone un reto para la comunidad educativa en un periodo de tiempo determinado; es breve y clara en su formulación.

Estrategia: El término estrategia deriva del vocablo griego stragos, que significa “general”. Estrategia es la determinación del propósito (o visión) a través de la misión, y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa.

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

2.4.1. Hipótesis general:

El grado de relación existente entre de la planificación estratégica y la toma de decisiones es positiva media en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016.

2.4.2. Hipótesis específicas:

- La planificación estratégica en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli se encuentra en el nivel regular
- La toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli se encuentra en el nivel regular.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
V1 La planificación estratégica	1.1. Diagnóstico estratégico	1.1.1. Se realiza el proceso de diagnóstico estratégico en forma sistemática.	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1)	Cuestionario tipo Likert
		1.1.2. Se hace uso de fuentes de información interna para la elaboración del diagnóstico estratégico		(2)	
		1.1.3. Se utiliza fuentes de información externa para la elaboración del diagnóstico estratégico		(3)	
		1.1.4. Se maneja adecuadamente los métodos, técnicas e instrumentos para el diagnóstico estratégico		(4)	
	1.2. Misión	1.2.1. Considera que la misión es la razón de ser de la institución educativa	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1)	
		1.2.2. Se promueve la intervención y el compromiso en la elaboración de la misión		(2)	
		1.2.3. Se formula la misión teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué buscamos?		(3)	
		1.2.4. Se difunde la misión		(4)	
	1.3. Visión compartida	1.3.1. Se considera que la visión es una imagen precisa de una organización en el futuro y responde a una aspiración común.	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1)	
		1.3.2. Todos se involucran en la elaboración de la visión.		(2)	
		1.3.3. Se formula la visión compartida teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Hacia dónde se desea llegar? ¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu singularidad?		(3)	
		1.3.4. Se desarrolla acciones de difusión de la visión		(4)	
	1.4. Lineamientos axiológicos	1.4.1. Se aprueban los valores y principios con toda la comunidad educativa	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1)	
		1.4.2. Los valores y principios son característicos de la IE		(2)	
		1.4.3. Los valores y principios están incluidos en la misión y visión.		(3)	
1.4.4. Se difunde los valores y principios que guiarán a la Institución Educativa		(4)			
1.5. Objetivos estratégicos	1.5.1. Los objetivos estratégicos derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión, visión y del análisis situacional.	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1)		
	1.5.2. El curso de acción, el contenido, las estrategias y la finalidad son parte muy importante para la redacción de los objetivos estratégicos.		(2)		
	1.5.3. El curso de acción refleja la dirección del cambio que se desea lograr.		(3)		
	1.5.4. Se revisan periódicamente los objetivos estratégicos		(4)		

V2 La toma de decisiones	Identificación del problema.	2.1.1. Se realiza frecuentemente el diagnóstico 2.1.2. Se cree que la causa de un sintoma es a menudo el verdadero problema 2.1.3. Se realiza frecuentemente todo un proceso para esta etapa 2.1.4. Se aplica continuamente técnicas para la jerarquización de los problemas	Nunca A veces Casi Siempre Siempre	(1) (2) (3) (4)	Cuestionario tipo Likert
2.2.	2.2. Determinación de alternativas.	2.2.1. Se considera que normalmente cuanto más alternativas de solución se tenga, mayores serán las posibilidades para elegir la alternativa de solución 2.2.2. Se cree continuamente que es importante la actitud del agente decisor en la búsqueda de alternativas 2.2.3. Se indagaría habitualmente en los antecedentes como fuente de consulta si se suscitó un problema económico en la IE 2.2.4. Se piensa que a menudo el juicio de expertos, los asesores, normas y bibliografía sirven como fuentes de consulta para determinar las alternativas de solución.			
2.3.	2.3. Selección de la mejor alternativa.	2.3.1. Frecuentemente a esta etapa se le considera propiamente, la toma de decisiones. 2.3.2. Se necesita a menudo los niveles de toma de decisiones 2.3.3. Frecuentemente los agentes decisorios tienen características de más de un estilo 2.3.4. Se utiliza técnicas cuantitativas			
2.4.	2.4. Ejecución e implementación de la alternativa	2.4.1. Se comunica la ejecución e implementación de la alternativa 2.4.2. Se persuade para la ejecución e implementación de la alternativa 2.4.3. Se capacita para la ejecución e implementación de la alternativa 2.4.4. Se asigna recurso, tiempo y responsabilidad para la ejecución de la alternativa			
2.5.	2.5. Evaluación de la ejecución	2.5.1. Frecuentemente la evaluación es la última etapa del proceso de la toma de decisiones 2.5.2. Se hace el proceso de seguimiento para la evaluación de la alternativa 2.5.3. Se realiza la retroalimentación en la evaluación de la alternativa 2.5.4. Se dispondrá del plan de contingencia en caso de que no resulte satisfactoria la alternativa elegida			

Fuente: instrumentos de investigación (cuestionario sobre la planificación estratégica y la toma de decisiones).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación según su estrategia, corresponde a la investigación no experimental o descriptiva; porque no se manipularon variables como ocurre en las investigaciones experimentales. Y según su propósito o finalidad, corresponde a investigación básica, porque busca dar respuesta al problema de la Planificación estratégica en la IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, que corresponde a un problema de la realidad.

El diseño de investigación es correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2005), se caracteriza porque pretende determinar la medida en que dos eventos se relacionan. Es una investigación que trabaja como mínimo con dos variables asociadas. En este caso busca la correlación entre la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones. Se resume en el siguiente esquema.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población:

La población está constituida por las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli.

CUADRO 2

NÚMERO DE DIRECTORES Y DOCENTES QUE LABORAN EN LAS IES PÚBLICA DE LA UGEL CHUCUITO JULI, AÑO ACADÉMICO 2016

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	JORNADA ESCOLAR	N° DE DIRECTORES	N° DE DOCENTES	TOTAL
1.	73 AGROPECUARIA	SIMPLE	1	32	33
2.	DANIEL ALCIDES CARRION	SIMPLE	1	7	8
3.	PIZACOMA	SIMPLE	1	11	12
4.	HUACASUMA	SIMPLE	1	7	8
5.	CHAMBALAYA	SIMPLE	1	7	8
6.	TEODORO MORALES ARCE	SIMPLE	1	7	8
7.	CHALLACOLLO	SIMPLE	1	7	8
8.	SICUYANI	SIMPLE	1	7	8
9.	CASPA	SIMPLE	1	7	8
10.	SANTIAGO	SIMPLE	1	7	8
11.	COLLINI	SIMPLE	1	11	12
12.	HUACULLANI	SIMPLE	1	8	9
13.	JUAN VELAZCO ALVARADO	SIMPLE	1	7	8
14.	CESAR VALLEJO	SIMPLE	1	11	12
15.	TECNICO COMERCIAL	COMPLETA	1	31	32
16.	SIVICANI	SIMPLE	1	8	9
17.	VILACHAVI II	SIMPLE	1	8	9
18.	JOSE CARLOS MARIATEGUI	SIMPLE	1	15	16
19.	HUAPACA SAN MIGUEL	SIMPLE	1	15	16
20.	ILLECA MOLINO	SIMPLE	1	8	9
21.	POLITECNICO HUACANI	SIMPLE	1	7	8
22.	KELLUYO	SIMPLE	1	14	15
23.	SIMÓN BOLIVAR	COMPLETA	1	16	17
24.	LLAQUEPA	SIMPLE	1	13	14
25.	AURINCOTA	SIMPLE	1	8	9
26.	TULACOLLO	SIMPLE	1	7	8
27.	CALLACAMI	SIMPLE	1	8	9
28.	ANDRES AVELINO CACERES	COMPLETA	1	33	34
29.	CHALLAPAMPA	SIMPLE	1	7	8
30.	EMANUEL	COMPLETA	1	24	25
31.	TELESFORO CATAORA	COMPLETA	1	59	60
32.	ITAPALLUNI	SIMPLE	1	8	9
33.	HUAPACA SANTIAGO	SIMPLE	1	11	12
34.	MANUEL GONZALES PRADA	COMPLETA	1	17	18
35.	TUPAC AMARU	SIMPLE	1	8	9
36.	CHACOCOLLO	SIMPLE	1	7	8
37.	TAWANTINSUYO	COMPLETA	1	62	63
38.	SORAPA	SIMPLE	1	8	9
39.	MARISCAL ANDRES DE SANTACRUZ	SIMPLE	1	9	10
40.	MOLINO	COMPLETA	1	18	19
41.	ALTO PAVITA	SIMPLE	1	8	9
42.	PERU BIRF INDUSTRIAL	COMPLETA	1	30	31
43.	CRFA LUPAKAS JULI	SIMPLE	1	10	11
44.	MARIA ASUNCION GALINDO	COMPLETA	1	46	47
45.	CARLOS DANTE NAVA	SIMPLE	1	8	9
46.	ALTO AYRIHUAS	SIMPLE	1	8	9
47.	JUAN VELASCO ALVARADO	SIMPLE	1	15	16
48.	TANIRE CIRCA CHINGA	SIMPLE	1	8	9
49.	YARIHUANI	SIMPLE	1	8	9
	TOTAL		49	707	756

Fuente: UGEL Chucuito – Juli estadística 2016

3.2.2. Muestra:

Para la investigación se consideró el muestreo probabilístico estratificado por el hecho de que existen Instituciones Educativas denominadas JEC (Jornada Escola Completa) y JES (Jornada Escolar Simple) las primeras están teniendo en los dos últimos año, es decir, a partir del 2015 capacitaciones esto se manifiesta en el Marco de Buen Desempeño docente y el Marco de Buen Desempeño Directivo, en estos documentos se estipula que los docente y directores de las instituciones educativas secundarias JEC recibirán capacitaciones del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores, Subdirectores y docentes la cual consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Y realizando un sondeo se capacitó acerca de las variables de investigación la cual es la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones.

La muestra de estudio entonces está constituida por 10 IES públicas de la UGEL Chucuito Juli como se presenta en el cuadro 3.

CUADRO 3**NÚMERO DE IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI QUE
CONSTITUYEN LA MUESTRA**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N° DE DIRECTORES	N° DE DOCENTES	TOTAL
1.	TAWANTINSUYO (DESAGUADERO)	1	62	63
2.	TÉCNICO COMERCIAL (DESAGUADERO)	1	31	32
3.	TELÉSFORO CATACORÁ (JULI)	1	59	60
4.	MARIA ASUNCIÓN GALINDO (JULI)	1	46	47
5.	PERU BIRF INDUSTRIAL (JULI)	1	30	31
6.	MOLINO (JULI)	1	18	19
7.	SIMON BOLIVAR (POMATA)	1	16	17
8.	EMANUEL (POMATA)	1	24	25
9.	ANDRÉS AVELINO CACERES (ZEPITA)	1	33	34
10.	MANUEL GONZALES PRADA (ZEPITA)	1	17	18
TOTAL		10	336	346

Fuente: Cuadro 2.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario:

LA ENCUESTA:

Charaja (2011) define “la técnica de la encuesta por cuestionario consiste en la estructuración de preguntas o ítems o reactivos con el objetivo de obtener datos sobre las variables, sus dimensiones e indicadores, para obtener información indirectamente”.

EL CUESTIONARIO:

Charaja (2011) define “el cuestionario, como instrumento de la encuesta, es una lista de preguntas que se proponen con un determinado fin”. Los instrumentos utilizados fueron 02 cuestionarios estructurados de la siguiente manera:

- **Cuestionario sobre planificación estratégica.** Organizado en cinco dimensiones: diagnóstico estratégico, misión, visión compartida, lineamientos axiológicos y objetivos estratégicos. Para cada dimensión se formuló 04 ítems sumando un total de 20 ítems el cuestionario final.
- **Cuestionado sobre Toma de decisiones.** El instrumento está estructurado en cinco dimensiones: identificación del problema, determinación de alternativas, selección de la mejor alternativa, ejecución e implementación de la alternativa, evaluación de la ejecución. Para cada dimensión se formuló 04 ítems sumando un total de 20 ítems el cuestionario final.

3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS (diseño estadístico)

VARIABLES A SER ANALIZADAS:

- **Planificación estratégica.** Esta variable se midió a través un cuestionario dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, y está organizado en cinco dimensiones: diagnóstico estratégico, misión, visión compartida, lineamientos axiológicos y objetivos estratégicos. Consta de 20 ítems.
- **Toma de decisiones.** Para esta variable se midió a través de un cuestionario dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, está organizado en cinco dimensiones: identificación del problema, determinación de alternativas, selección de la mejor alternativa, ejecución e implementación de la alternativa, evaluación de la ejecución; la escala final está compuesta por 20 ítems.

Pruebas estadísticas:

- Distribución de frecuencias
- Coeficiente de correlación Spearman

Según Sierra (2001) se hace uso de Rho de Spearman porque las dos variables de investigación tanto Planificación estratégica y toma de decisiones son de tipo ordinal es decir de orden, siguiendo una escala establecida en este caso son las siguientes: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman utiliza la siguiente escala que varía de +1 a -1.

+1,00 = Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, menor Y”.

+0,90 = Correlación positiva muy fuerte.

+0,75 = Correlación positiva considerable.

+0,50 = Correlación positiva media.

+0,25 = Correlación positiva débil.

+0,10 = Correlación positiva muy débil.

0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.

-0,10 = Correlación negativa muy débil.

-0,25 = Correlación negativa débil.

-0,50 = Correlación negativa media.

-0,75 = Correlación negativa considerable.

-0,90 = Correlación negativa muy fuerte.

-1,00 = Correlación negativa perfecta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, referido a la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones en la Instituciones Educativas Secundarias públicas de la UGEL Chucuito Juli.

Para tal efecto se ha utilizado dos instrumentos: un cuestionario tipo Likert, para medir la planificación estratégica, y otro cuestionario para medir la variable toma de decisiones. Para reportar los resultados del diagnóstico de ambas variables se utilizó la siguiente escala:

Deficiente	(1)
Regular	(2)
Bueno	(3)
Excelente	(4)

Que es equivalente a la escala utilizada en los instrumentos de investigación que a continuación se presenta:

Nunca	(1)
A veces	(2)
Casi siempre	(3)
Siempre	(4)

La presentación de resultados se ha estructurado de la siguiente manera:

4.1.1. Resultados de la planificación estratégica

La variable planificación estratégica está organizado en cinco dimensiones: diagnóstico estratégico, misión, visión compartida, lineamientos axiológicos y objetivos estratégicos, estructurado en 20 ítems.

A continuación, presentamos los resultados en cuadros y figuras:

CUADRO 4

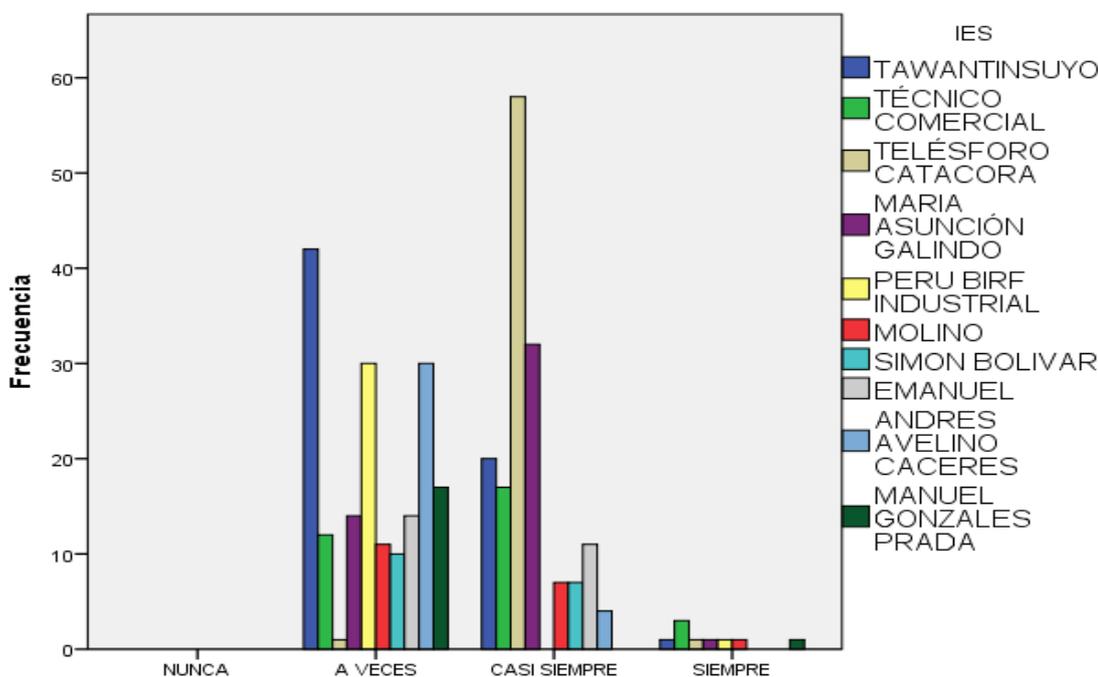
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL
CHUCUITO JULI

			LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
			F	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	42	67%
		CASI SIEMPRE	20	32%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	12	38%
		CASI SIEMPRE	17	53%
		SIEMPRE	3	9%
	TELÉSFORO CATACORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	1	2%
		CASI SIEMPRE	58	97%
		SIEMPRE	1	2%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	0	0%
		A VECES	14	30%
		CASI SIEMPRE	32	68%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	30	97%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	0	0%
		A VECES	11	58%
		CASI SIEMPRE	7	37%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	0	0%
		A VECES	10	59%
		CASI SIEMPRE	7	41%
		SIEMPRE	0	0%
	EMANUEL	NUNCA	0	0%
		A VECES	14	56%
		CASI SIEMPRE	11	44%
		SIEMPRE	0	0%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	30	88%
		CASI SIEMPRE	4	12%
		SIEMPRE	0	0%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	17	94%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	0	0%
		A VECES	181	52%
		CASI SIEMPRE	156	45%
		SIEMPRE	9	3%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli (anexo 1).

FIGURA 7

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 4.

En el cuadro 4 y figura 7 se presenta el resultado obtenido sobre la Planificación Estratégica en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Planificación Estratégica en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 52%, esto quiere decir que la Planificación Estratégica en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 45% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Planificación Estratégica del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo, Perú Bif Industrial y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES que poseen una Planificación Estratégica de buen nivel que corresponde a Tawantinsuyo y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen una Planificación Estratégica en el nivel regular 52%.

4.1.1.1. Diagnóstico estratégico

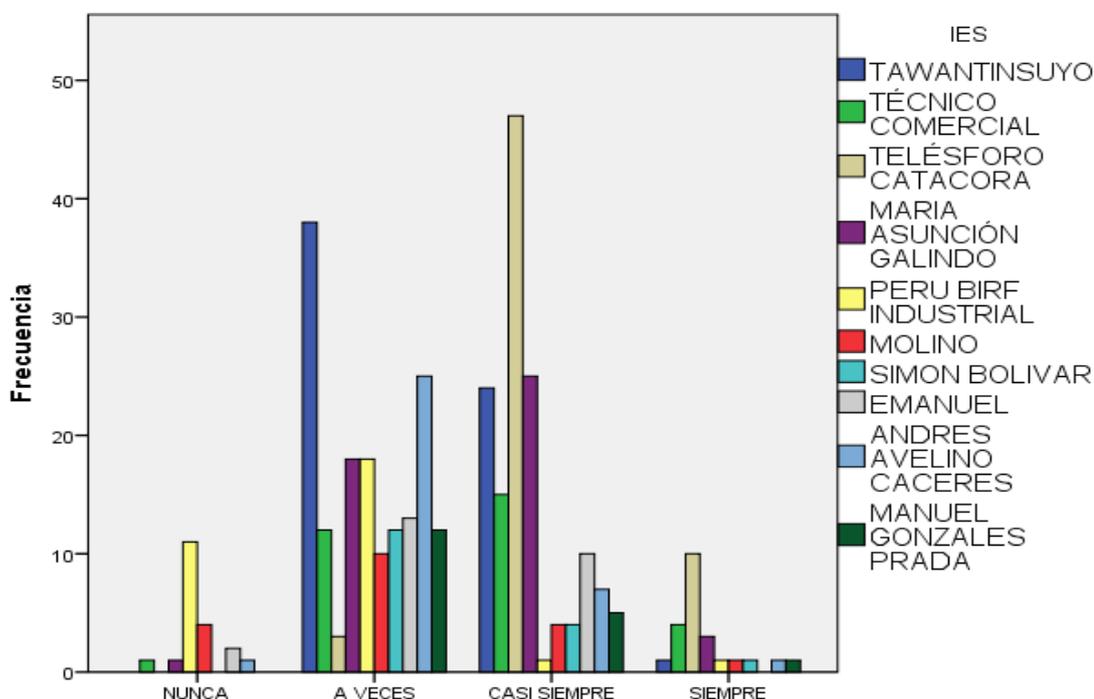
CUADRO 5
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL
CHUCUITO JULI

			DIAGNÓSTICO_ESTRATÉGICO	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	38	60%
		CASI SIEMPRE	24	38%
		SIEMPRE	1	2%
TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	NUNCA	1	3%
		A VECES	12	38%
		CASI SIEMPRE	15	47%
		SIEMPRE	4	13%
TELÉSFORO CATACORA	NUNCA	NUNCA	0	0%
		A VECES	3	5%
		CASI SIEMPRE	47	78%
		SIEMPRE	10	17%
MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	NUNCA	1	2%
		A VECES	18	38%
		CASI SIEMPRE	25	53%
		SIEMPRE	3	6%
PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	NUNCA	11	35%
		A VECES	18	58%
		CASI SIEMPRE	1	3%
		SIEMPRE	1	3%
MOLINO	NUNCA	NUNCA	4	21%
		A VECES	10	53%
		CASI SIEMPRE	4	21%
		SIEMPRE	1	5%
SIMON BOLIVAR	NUNCA	NUNCA	0	0%
		A VECES	12	71%
		CASI SIEMPRE	4	24%
		SIEMPRE	1	6%
EMANUEL	NUNCA	NUNCA	2	8%
		A VECES	13	52%
		CASI SIEMPRE	10	40%
		SIEMPRE	0	0%
ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	NUNCA	1	3%
		A VECES	25	74%
		CASI SIEMPRE	7	21%
		SIEMPRE	1	3%
MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	NUNCA	0	0%
		A VECES	12	67%
		CASI SIEMPRE	5	28%
		SIEMPRE	1	6%
Total	NUNCA	NUNCA	20	6%
		A VECES	161	47%
		CASI SIEMPRE	142	41%
		SIEMPRE	23	7%

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 1).

FIGURA 8

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 5

En el cuadro 5 y figura 8 se presenta el resultado obtenido sobre el Diagnóstico estratégico en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que el Diagnóstico estratégico en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 47%, esto quiere decir que el Diagnóstico estratégico en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 41% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que el Diagnóstico estratégico del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen una Planificación Estratégica de buen nivel que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen una Planificación Estratégica en el nivel regular 47%,

4.1.1.2. La misión

CUADRO 6

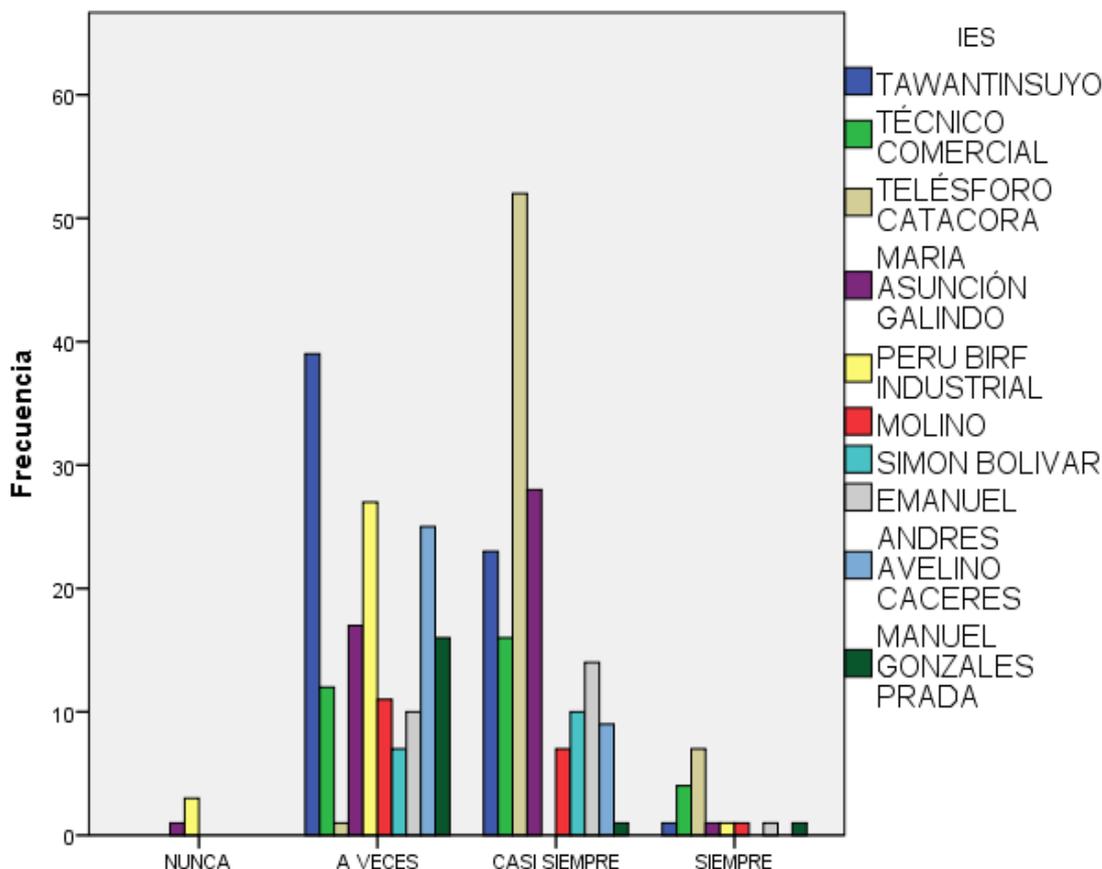
LA MISIÓN EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

		MISIÓN		
		f	%	
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	39	62%
		CASI SIEMPRE	23	37%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	12	38%
		CASI SIEMPRE	16	50%
		SIEMPRE	4	13%
	TELÉSFORO CATACTORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	1	2%
		CASI SIEMPRE	52	87%
		SIEMPRE	7	12%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	1	2%
		A VECES	17	36%
		CASI SIEMPRE	28	60%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	3	10%
		A VECES	27	87%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	0	0%
		A VECES	11	58%
		CASI SIEMPRE	7	37%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	0	0%
		A VECES	7	41%
		CASI SIEMPRE	10	59%
		SIEMPRE	0	0%
	EMANUEL	NUNCA	0	0%
		A VECES	10	40%
		CASI SIEMPRE	14	56%
		SIEMPRE	1	4%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	25	74%
		CASI SIEMPRE	9	26%
		SIEMPRE	0	0%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	1	6%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	4	1%
		A VECES	165	48%
		CASI SIEMPRE	160	46%
		SIEMPRE	17	5%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 1).

FIGURA 9

LA MISIÓN EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 6.

En el cuadro 6 y figura 9 se presenta el resultado obtenido sobre la Misión en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Misión en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 48%, esto quiere decir que la Misión en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 46% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Misión del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Perú Birt Industrial. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen la Misión de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Misión en el nivel regular 48%.

4.1.1.3. Visión compartida

CUADRO 7

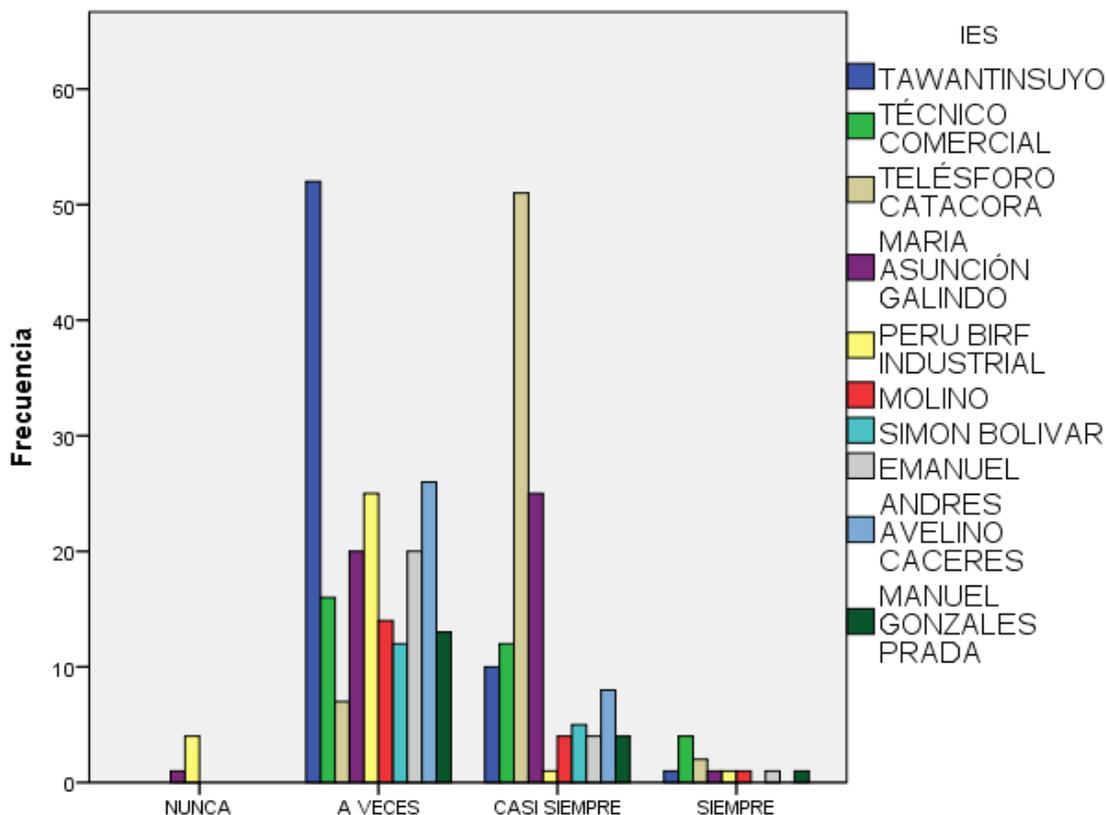
VISIÓN COMPARTIDA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

			VISIÓN COMPARTIDA	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	52	83%
		CASI SIEMPRE	10	16%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	16	50%
		CASI SIEMPRE	12	38%
		SIEMPRE	4	13%
	TELÉSFORO CATAFORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	7	12%
		CASI SIEMPRE	51	85%
		SIEMPRE	2	3%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	1	2%
		A VECES	20	43%
		CASI SIEMPRE	25	53%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	4	13%
		A VECES	25	81%
		CASI SIEMPRE	1	3%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	0	0%
		A VECES	14	74%
		CASI SIEMPRE	4	21%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	0	0%
		A VECES	12	71%
		CASI SIEMPRE	5	29%
		SIEMPRE	0	0%
	EMANUEL	NUNCA	0	0%
		A VECES	20	80%
		CASI SIEMPRE	4	16%
		SIEMPRE	1	4%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	26	76%
		CASI SIEMPRE	8	24%
		SIEMPRE	0	0%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	13	72%
		CASI SIEMPRE	4	22%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	5	1%
		A VECES	205	59%
		CASI SIEMPRE	124	36%
		SIEMPRE	12	3%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 1).

FIGURA 10

VISIÓN COMPARTIDA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 7.

En el cuadro 7 y figura 10 se presenta el resultado obtenido sobre la Visión compartida en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Visión compartida en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 59%, esto quiere decir que la Visión compartida en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 36% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Visión compartida del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Telésforo Catacora. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen la Visión compartida de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Visión compartida en el nivel regular 59%.

4.1.1.4. Lineamientos axiológicos

CUADRO 8

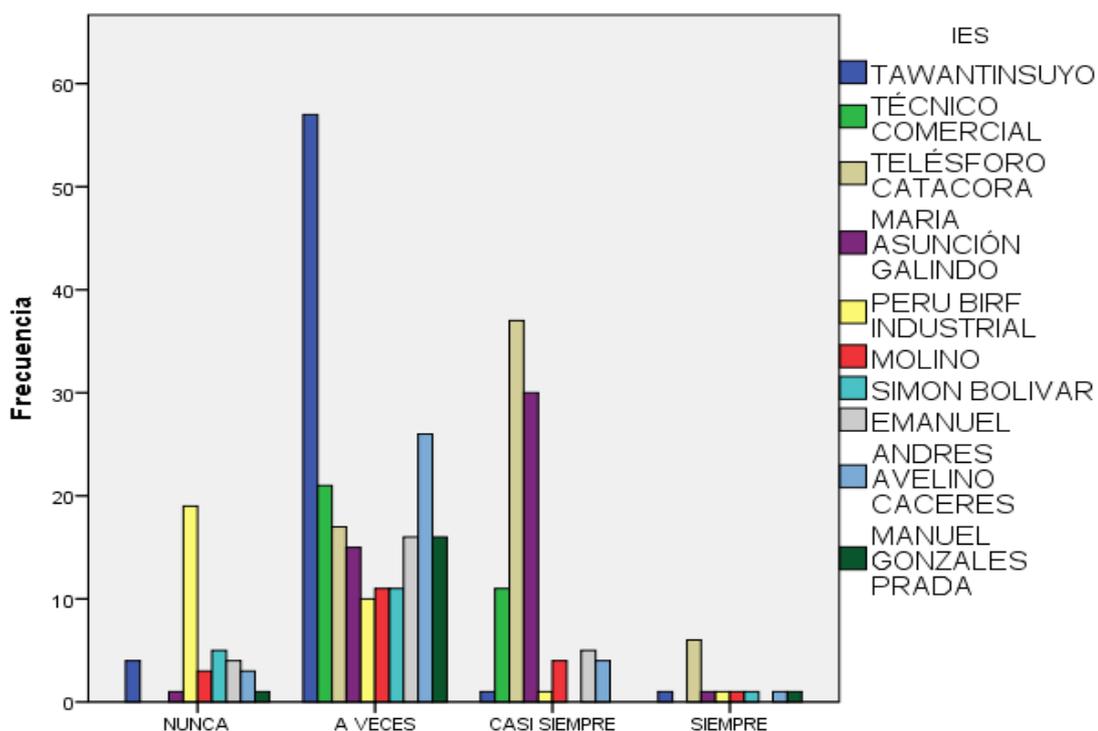
LINEAMIENTOS AXIOLÓGICOS EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

		LINEAMIENTOS AXIOLÓGICOS		
		f	%	
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	4	6%
		A VECES	57	90%
		CASI SIEMPRE	1	2%
		SIEMPRE	1	2%
TÉCNICO COMERCIAL	TELÉSFORO CATAFORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	21	66%
		CASI SIEMPRE	11	34%
		SIEMPRE	0	0%
MARIA ASUNCIÓN GALINDO	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	17	28%
		CASI SIEMPRE	37	62%
		SIEMPRE	6	10%
MOLINO	SIMON BOLIVAR	NUNCA	1	2%
		A VECES	15	32%
		CASI SIEMPRE	30	64%
		SIEMPRE	1	2%
EMANUEL	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	19	61%
		A VECES	10	32%
		CASI SIEMPRE	1	3%
		SIEMPRE	1	3%
MANUEL GONZALES PRADA	Total	NUNCA	3	16%
		A VECES	11	58%
		CASI SIEMPRE	4	21%
		SIEMPRE	1	5%
Total	Total	NUNCA	5	29%
		A VECES	11	65%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
Total	Total	NUNCA	4	16%
		A VECES	16	64%
		CASI SIEMPRE	5	20%
		SIEMPRE	0	0%
Total	Total	NUNCA	3	9%
		A VECES	26	76%
		CASI SIEMPRE	4	12%
		SIEMPRE	1	3%
Total	Total	NUNCA	1	6%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
Total	Total	NUNCA	40	12%
		A VECES	200	58%
		CASI SIEMPRE	93	27%
		SIEMPRE	13	4%
Total	Total	Total	346	100%

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 1).

FIGURA 11

LINEAMIENTOS AXIOLÓGICOS EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 8.

En el cuadro 8 y figura 11 se presenta el resultado obtenido sobre Lineamientos axiológicos en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que los Lineamientos axiológicos en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 58%, esto quiere decir que los Lineamientos axiológicos en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 27% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que los Lineamientos axiológicos del nivel regular corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelin Cáceres. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen los Lineamientos axiológicos de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen los Lineamientos axiológicos en el nivel regular 58%.

4.1.1.5. Objetivos estratégicos

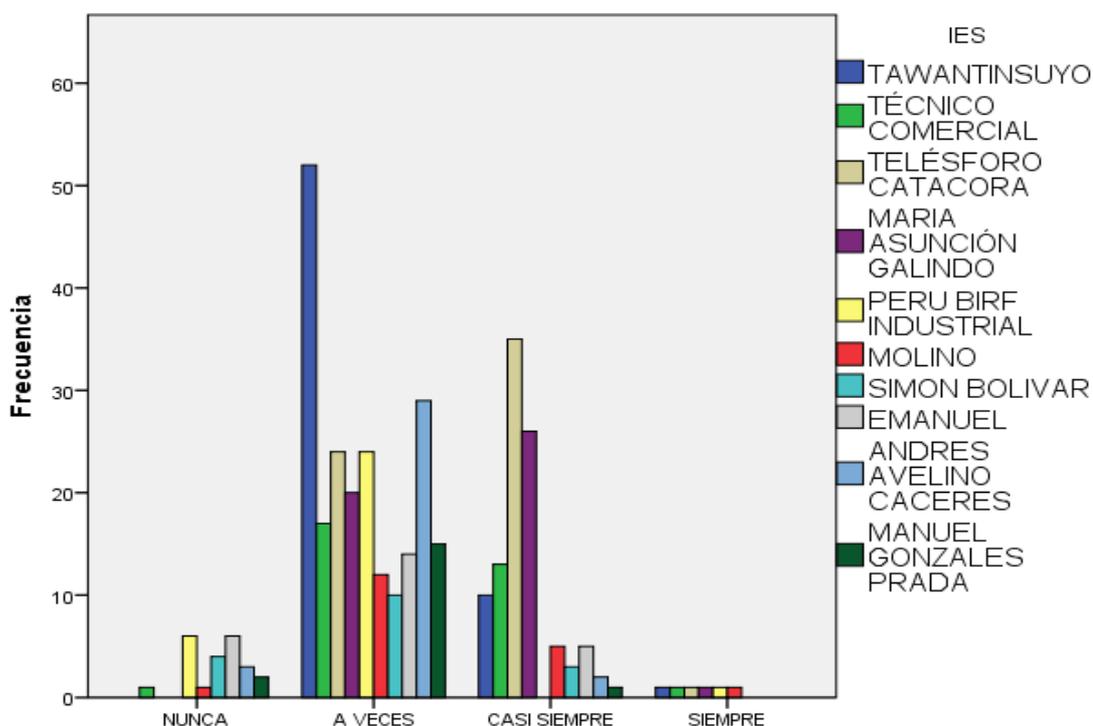
CUADRO 9

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL
CHUCUITO JULI

			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	52	83%
		CASI SIEMPRE	10	16%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	1	3%
		A VECES	17	53%
		CASI SIEMPRE	13	41%
		SIEMPRE	1	3%
	TELÉSFORO CATACORÁ	NUNCA	0	0%
		A VECES	24	40%
		CASI SIEMPRE	35	58%
		SIEMPRE	1	2%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	0	0%
		A VECES	20	43%
		CASI SIEMPRE	26	55%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	6	19%
		A VECES	24	77%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	1	5%
		A VECES	12	63%
		CASI SIEMPRE	5	26%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	4	24%
		A VECES	10	59%
		CASI SIEMPRE	3	18%
		SIEMPRE	0	0%
	EMANUEL	NUNCA	6	24%
		A VECES	14	56%
		CASI SIEMPRE	5	20%
		SIEMPRE	0	0%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	3	9%
		A VECES	29	85%
		CASI SIEMPRE	2	6%
		SIEMPRE	0	0%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	2	11%
		A VECES	15	83%
		CASI SIEMPRE	1	6%
		SIEMPRE	0	0%
	Total	NUNCA	23	7%
		A VECES	217	63%
		CASI SIEMPRE	100	29%
		SIEMPRE	6	2%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la planificación estratégica dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 1).

FIGURA 12
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 9.

En el cuadro 9 y figura 12 se presenta el resultado obtenido sobre los Objetivos estratégicos en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que los Objetivos estratégicos en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 63%, esto quiere decir que los Objetivos estratégicos en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 29% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que los Objetivos estratégicos del nivel regular corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen los Objetivos estratégicos de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen los Objetivos estratégicos en el nivel regular 63%.

4.1.2. Resultados de la toma de decisiones

La variable toma de decisiones está organizado en cinco dimensiones: identificación del problema, determinación de alternativas, selección de la mejor alternativa, ejecución e implementación de la alternativa, evaluación de la ejecución, estructurado en 20 ítems.

A continuación, presentamos los resultados en cuadros y figuras:

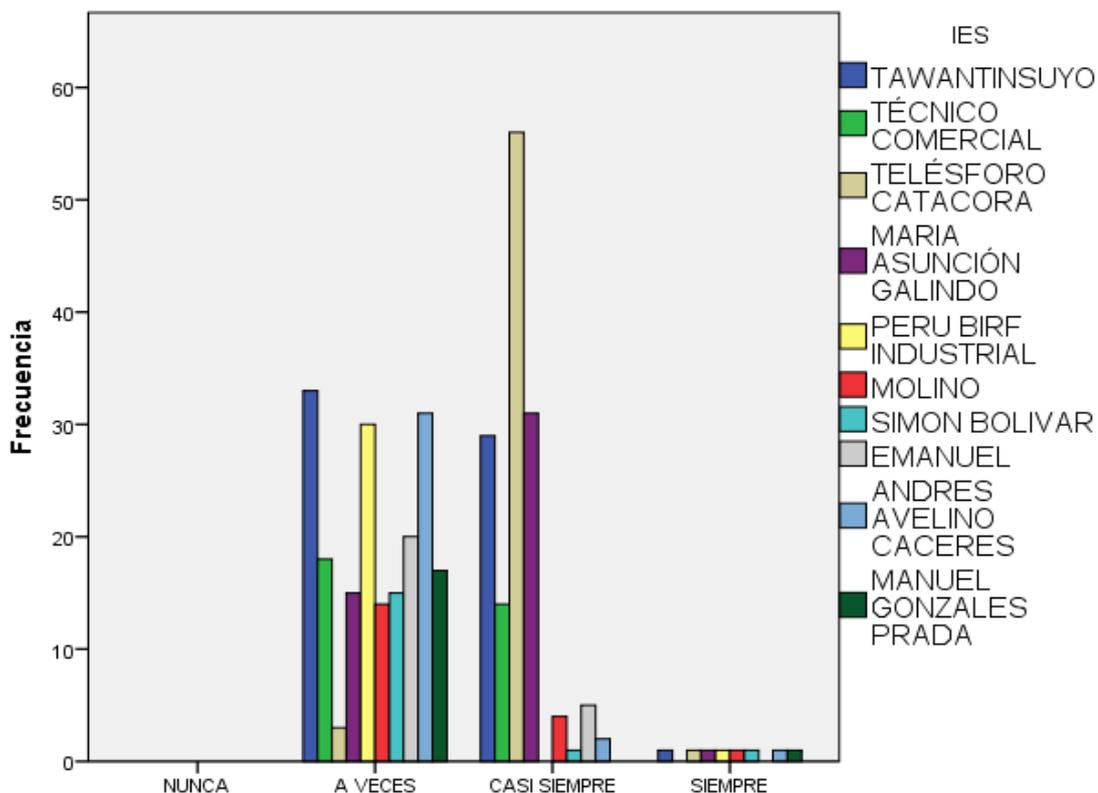
CUADRO 10
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

		LA TOMA DE DECISIONES	
		f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0 0%
		A VECES	33 52%
		CASI SIEMPRE	29 46%
		SIEMPRE	1 2%
TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0 0%	
	A VECES	18 56%	
	CASI SIEMPRE	14 44%	
	SIEMPRE	0 0%	
TELÉSFORO CATACORÁ	NUNCA	0 0%	
	A VECES	3 5%	
	CASI SIEMPRE	56 93%	
	SIEMPRE	1 2%	
MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	0 0%	
	A VECES	15 32%	
	CASI SIEMPRE	31 66%	
	SIEMPRE	1 2%	
PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	0 0%	
	A VECES	30 97%	
	CASI SIEMPRE	0 0%	
	SIEMPRE	1 3%	
MOLINO	NUNCA	0 0%	
	A VECES	14 74%	
	CASI SIEMPRE	4 21%	
	SIEMPRE	1 5%	
SIMON BOLIVAR	NUNCA	0 0%	
	A VECES	15 88%	
	CASI SIEMPRE	1 6%	
	SIEMPRE	1 6%	
EMANUEL	NUNCA	0 0%	
	A VECES	20 80%	
	CASI SIEMPRE	5 20%	
	SIEMPRE	0 0%	
ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0 0%	
	A VECES	31 91%	
	CASI SIEMPRE	2 6%	
	SIEMPRE	1 3%	
MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0 0%	
	A VECES	17 94%	
	CASI SIEMPRE	0 0%	
	SIEMPRE	1 6%	
Total	NUNCA	0 0%	
	A VECES	196 57%	
	CASI SIEMPRE	142 41%	
	SIEMPRE	8 2%	
	Total	346 100%	

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016. (anexo 2).

FIGURA 13

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 10.

En el cuadro 10 y figura 13 se presenta el resultado obtenido sobre la Toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Toma de decisiones en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 57%, esto quiere decir la Toma de decisiones en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 41% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Toma de decisiones del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES que poseen la Toma de decisiones de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen los Objetivos estratégicos en el nivel regular 57%.

4.1.2.1. Identificación del problema

CUADRO 11

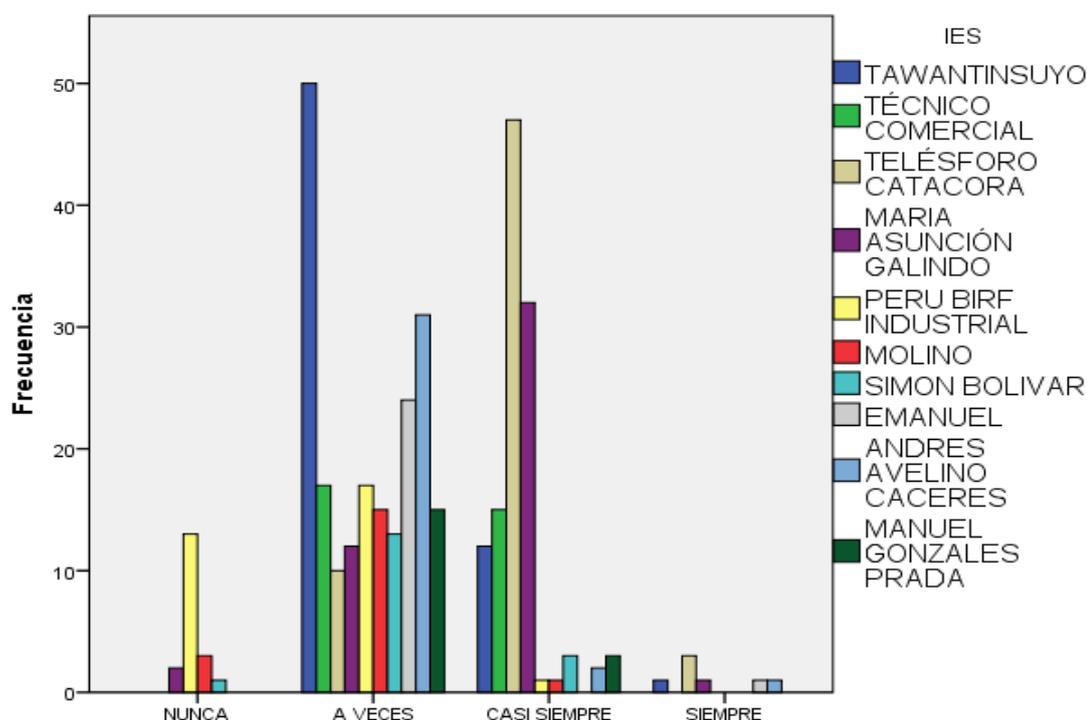
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

			IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	50	79%
		CASI SIEMPRE	12	19%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	17	53%
		CASI SIEMPRE	15	47%
		SIEMPRE	0	0%
	TELÉFORO CATAORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	10	17%
		CASI SIEMPRE	47	78%
		SIEMPRE	3	5%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	2	4%
		A VECES	12	26%
		CASI SIEMPRE	32	68%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	13	42%
		A VECES	17	55%
		CASI SIEMPRE	1	3%
		SIEMPRE	0	0%
	MOLINO	NUNCA	3	16%
		A VECES	15	79%
		CASI SIEMPRE	1	5%
		SIEMPRE	0	0%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	1	6%
		A VECES	13	76%
		CASI SIEMPRE	3	18%
		SIEMPRE	0	0%
	EMANUEL	NUNCA	0	0%
		A VECES	24	96%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	4%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	31	91%
		CASI SIEMPRE	2	6%
		SIEMPRE	1	3%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	15	83%
		CASI SIEMPRE	3	17%
		SIEMPRE	0	0%
Total		NUNCA	19	5%
		A VECES	204	59%
		CASI SIEMPRE	116	34%
		SIEMPRE	7	2%
		Total	346	100%

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 2).

FIGURA 14

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 11.

En el cuadro 11 y figura 14 se presenta el resultado obtenido sobre la Identificación del problema en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Identificación del problema en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 59%, esto quiere decir la Identificación del problema en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 34% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Identificación del problema del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen la Identificación del problema de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacota y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Identificación del problema en el nivel regular 59%.

4.1.2.2. Determinación de la alternativa

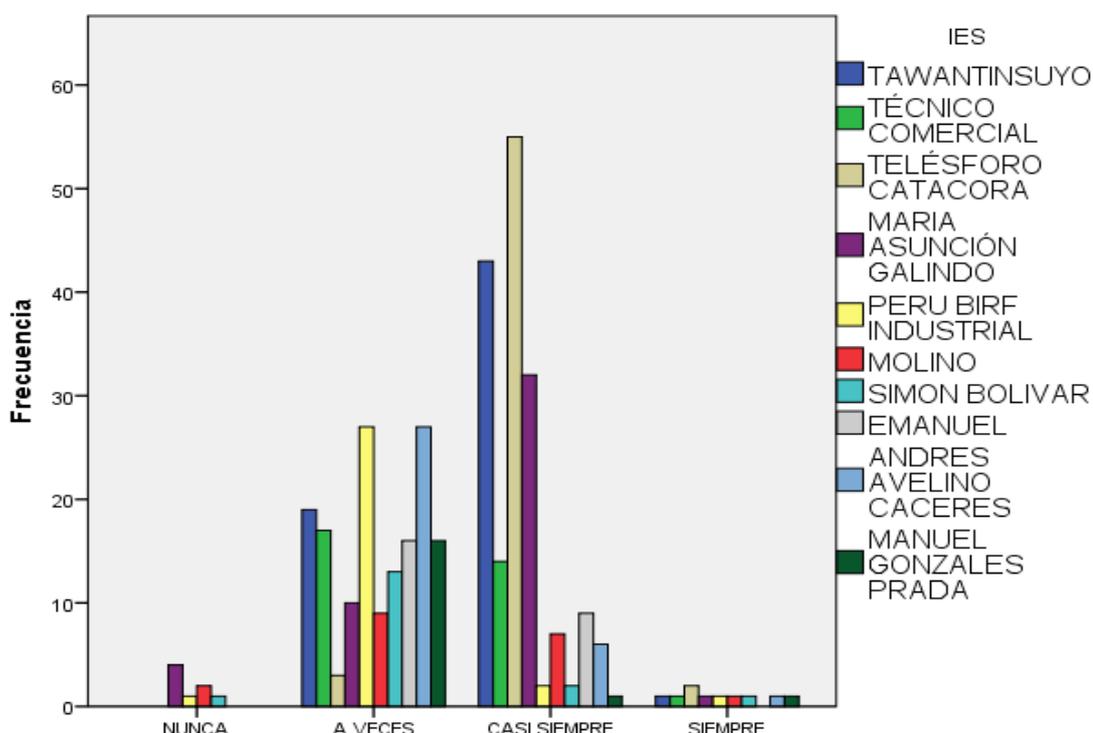
CUADRO 12
DETERMINACIÓN DE LA ALTERNATIVA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA
UGEL CHUCUITO JULI

			DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVA	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	19	30%
		CASI SIEMPRE	43	68%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	17	53%
		CASI SIEMPRE	14	44%
		SIEMPRE	1	3%
	TELÉSFORO CATAFORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	3	5%
		CASI SIEMPRE	55	92%
		SIEMPRE	2	3%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	4	9%
		A VECES	10	21%
		CASI SIEMPRE	32	68%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	1	3%
		A VECES	27	87%
		CASI SIEMPRE	2	6%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	2	11%
		A VECES	9	47%
		CASI SIEMPRE	7	37%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	1	6%
		A VECES	13	76%
		CASI SIEMPRE	2	12%
		SIEMPRE	1	6%
	EMANUEL	NUNCA	0	0%
		A VECES	16	64%
		CASI SIEMPRE	9	36%
		SIEMPRE	0	0%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	27	79%
		CASI SIEMPRE	6	18%
		SIEMPRE	1	3%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	1	6%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	8	2%
		A VECES	157	45%
		CASI SIEMPRE	171	49%
		SIEMPRE	10	3%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016 (anexo 2).

FIGURA 15

DETERMINACIÓN DE LA ALTERNATIVA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 12.

En el cuadro 12 y figura 15 se presenta el resultado obtenido sobre la Determinación de la alternativa en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Determinación de la alternativa en las IES públicas se encuentra en la escala de casi siempre con un 49%, esto quiere decir que la Determinación de la alternativa en las IES públicas están en un nivel bueno y en la escala a veces, el 45% el cual se encuentra en el nivel regular. Además, se advierte que la Determinación de la alternativa del nivel bueno según la frecuencia corresponden a las IES Telésforo Catacora y Tawantinsuyo. Por otro lado, están las IES que poseen la Determinación de la alternativa de regular nivel, que corresponde a Perú Bif Industrial y Andrés Avelino Cáceres. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Determinación de la alternativa en el nivel bueno 49%.

4.1.2.3. Selección de la mejor alternativa

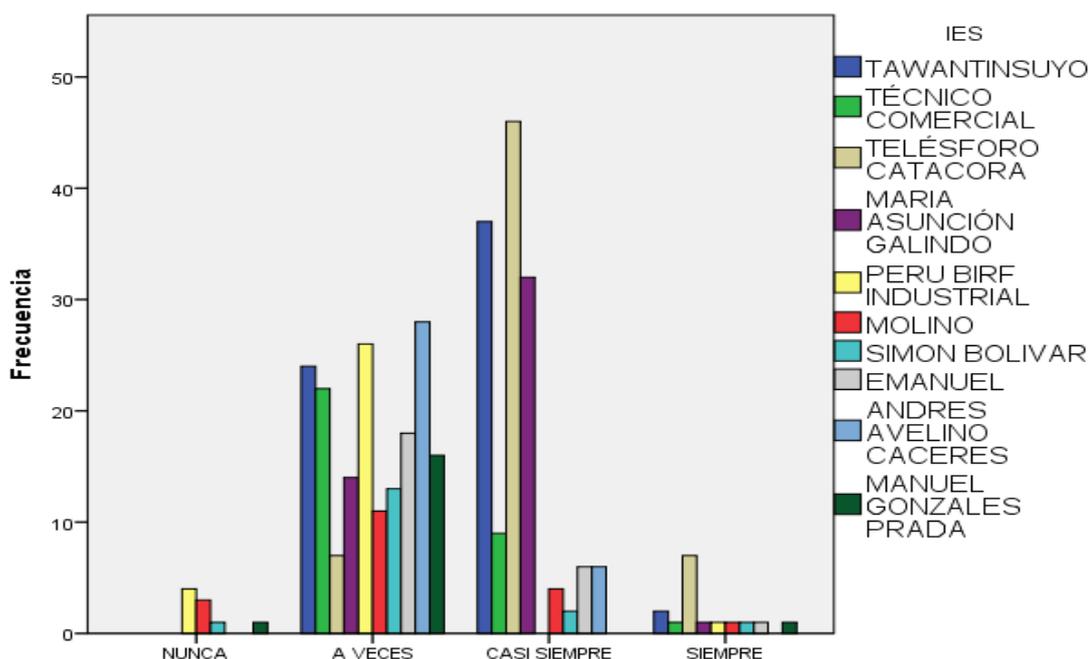
CUADRO 13
SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

IES			SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA	
			f	%
TAWANTINSUYO		NUNCA	0	0%
		A VECES	24	38%
		CASI SIEMPRE	37	59%
		SIEMPRE	2	3%
TÉCNICO COMERCIAL		NUNCA	0	0%
		A VECES	22	69%
		CASI SIEMPRE	9	28%
		SIEMPRE	1	3%
TELÉSFORO CATACORA		NUNCA	0	0%
		A VECES	7	12%
		CASI SIEMPRE	46	77%
		SIEMPRE	7	12%
MARIA ASUNCIÓN GALINDO		NUNCA	0	0%
		A VECES	14	30%
		CASI SIEMPRE	32	68%
		SIEMPRE	1	2%
PERU BIRF INDUSTRIAL		NUNCA	4	13%
		A VECES	26	84%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	3%
MOLINO		NUNCA	3	16%
		A VECES	11	58%
		CASI SIEMPRE	4	21%
		SIEMPRE	1	5%
SIMON BOLIVAR		NUNCA	1	6%
		A VECES	13	76%
		CASI SIEMPRE	2	12%
		SIEMPRE	1	6%
EMANUEL		NUNCA	0	0%
		A VECES	18	72%
		CASI SIEMPRE	6	24%
		SIEMPRE	1	4%
ANDRES AVELINO CACERES		NUNCA	0	0%
		A VECES	28	82%
		CASI SIEMPRE	6	18%
		SIEMPRE	0	0%
MANUEL GONZALES PRADA		NUNCA	1	6%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
Total		NUNCA	9	3%
		A VECES	179	52%
		CASI SIEMPRE	142	41%
		SIEMPRE	16	5%
		Total	346	100%

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016. (anexo 2).

FIGURA 16

SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 13.

En el cuadro 13 y figura 16 se presenta el resultado obtenido sobre la Selección de la mejor alternativa en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Selección de la mejor alternativa en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 52%, esto quiere decir la Selección de la mejor alternativa en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 41% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Selección de la mejor alternativa del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Andrés Avelino Cáceres y Perú Birf Industrial. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen la Selección de la mejor alternativa de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora, Tawantinsuyo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Determinación de la alternativa en el nivel bueno 52%.

4.1.2.4. Ejecución e implementación de la alternativa

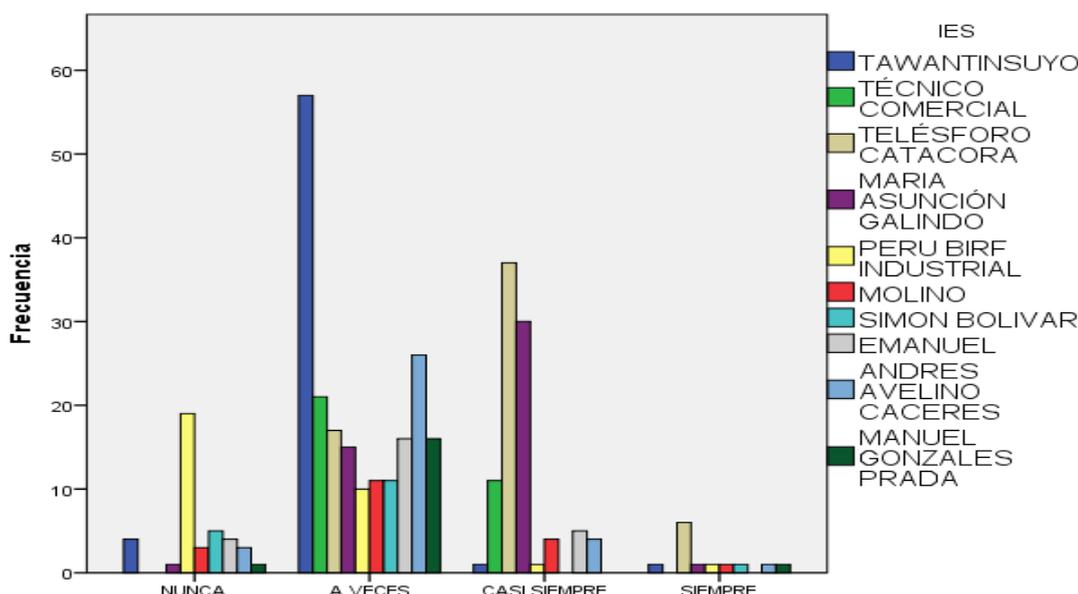
CUADRO 14
EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA EN LAS IES
PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

			EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	4	6%
		A VECES	57	90%
		CASI SIEMPRE	1	2%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	21	66%
		CASI SIEMPRE	11	34%
		SIEMPRE	0	0%
	TELÉSFORO CATAFORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	17	28%
		CASI SIEMPRE	37	62%
		SIEMPRE	6	10%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	1	2%
		A VECES	15	32%
		CASI SIEMPRE	30	64%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	19	61%
		A VECES	10	32%
		CASI SIEMPRE	1	3%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	3	16%
		A VECES	11	58%
		CASI SIEMPRE	4	21%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	5	29%
		A VECES	11	65%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
	EMANUEL	NUNCA	4	16%
		A VECES	16	64%
		CASI SIEMPRE	5	20%
		SIEMPRE	0	0%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	3	9%
		A VECES	26	76%
		CASI SIEMPRE	4	12%
		SIEMPRE	1	3%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	1	6%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	40	12%
		A VECES	200	58%
		CASI SIEMPRE	93	27%
		SIEMPRE	13	4%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016. (anexo 2).

FIGURA 17

EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 14.

En el cuadro 14 y figura 17 se presenta el resultado obtenido sobre la Ejecución e implementación de la alternativa en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Ejecución e implementación de la alternativa en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 58%, esto quiere decir la Ejecución e implementación de la alternativa en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 27% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Ejecución e implementación de la alternativa del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES Públicas que poseen la Ejecución e implementación de la alternativa de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Ejecución e implementación de la alternativa en el nivel regular 58%.

4.1.2.5. Evaluación de la ejecución

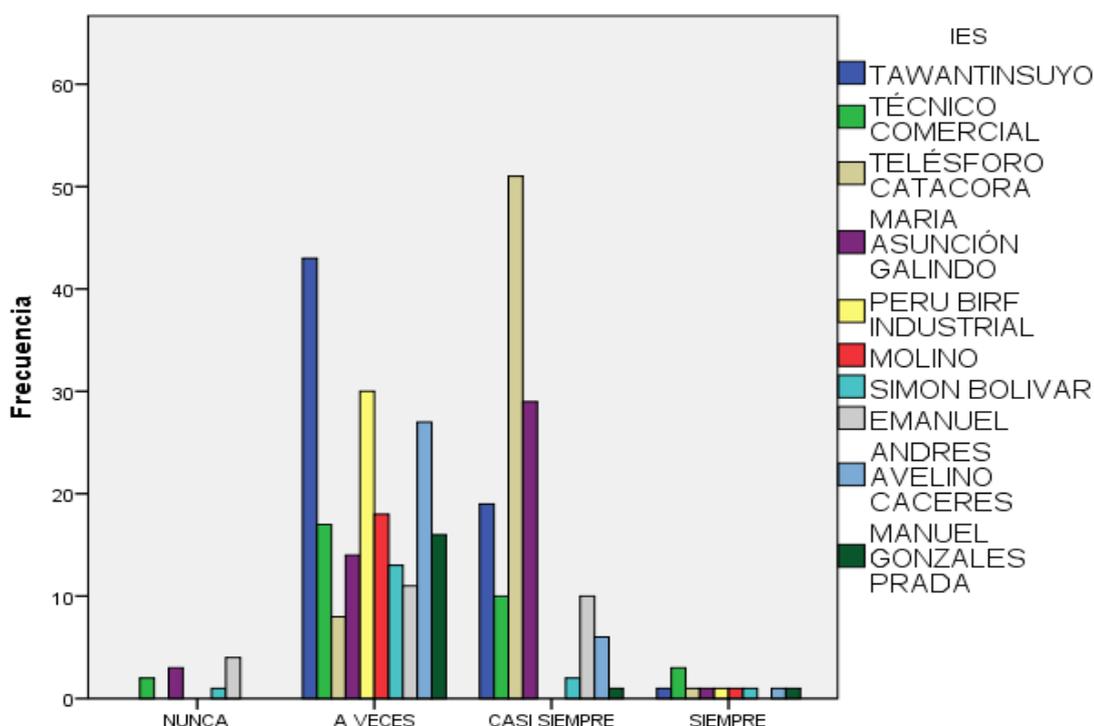
CUADRO 15
EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL
CHUCUITO JULI

			EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN	
			f	%
IES	TAWANTINSUYO	NUNCA	0	0%
		A VECES	43	68%
		CASI SIEMPRE	19	30%
		SIEMPRE	1	2%
	TÉCNICO COMERCIAL	NUNCA	2	6%
		A VECES	17	53%
		CASI SIEMPRE	10	31%
		SIEMPRE	3	9%
	TELÉSFORO CATAFORA	NUNCA	0	0%
		A VECES	8	13%
		CASI SIEMPRE	51	85%
		SIEMPRE	1	2%
	MARIA ASUNCIÓN GALINDO	NUNCA	3	6%
		A VECES	14	30%
		CASI SIEMPRE	29	62%
		SIEMPRE	1	2%
	PERU BIRF INDUSTRIAL	NUNCA	0	0%
		A VECES	30	97%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	3%
	MOLINO	NUNCA	0	0%
		A VECES	18	95%
		CASI SIEMPRE	0	0%
		SIEMPRE	1	5%
	SIMON BOLIVAR	NUNCA	1	6%
		A VECES	13	76%
		CASI SIEMPRE	2	12%
		SIEMPRE	1	6%
	EMANUEL	NUNCA	4	16%
		A VECES	11	44%
		CASI SIEMPRE	10	40%
		SIEMPRE	0	0%
	ANDRES AVELINO CACERES	NUNCA	0	0%
		A VECES	27	79%
		CASI SIEMPRE	6	18%
		SIEMPRE	1	3%
	MANUEL GONZALES PRADA	NUNCA	0	0%
		A VECES	16	89%
		CASI SIEMPRE	1	6%
		SIEMPRE	1	6%
	Total	NUNCA	10	3%
		A VECES	197	57%
		CASI SIEMPRE	128	37%
		SIEMPRE	11	3%
Total		346	100%	

Fuente: cuestionario sobre la toma de decisiones dirigido a las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli 2016. (anexo 2).

FIGURA 18

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI



Fuente: cuadro 15.

En el cuadro 15 y figura 18 se presenta el resultado obtenido sobre la Evaluación de la Ejecución en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli. Donde se advierte que la Evaluación de la Ejecución en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 57%, esto quiere decir la Evaluación de la Ejecución en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 37% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Evaluación de la Ejecución del nivel regular según su frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Perú Bif Industrial. Por otro lado, están las IES que poseen la Evaluación de la Ejecución de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo. Lo que significa que, en su mayoría, las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli poseen la Evaluación de la Ejecución de la alternativa en el nivel regular 57%.

4.1.3. Prueba de hipótesis

4.1.3.1. Determinación de las hipótesis estadísticas

Y= Toma de Decisiones

X= Planificación Estratégica

H_i = La Toma Decisiones se relaciona con la Planificación Estratégica.

H₀ = La Toma Decisiones no se relaciona con la Planificación Estratégica.

4.1.3.2. Estadística de prueba o formula estadística

La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente Rho de Spearman a través de paquete estadístico SPSS. Resultado que se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 16

CORRELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO JULI

			LA_PLANIFICACIÓN_ ESTRATÉGICA	LA_TOMA_DE DECISIONES
Rho de Spearman	LA_PLANIFICACIÓN_ ESTRATÉGICA	Coeficiente de correlación	1,000	,600**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	346	346
	LA_TOMA_DE_ DECISIONES	Coeficiente de correlación	,600**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	346	346

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: base de datos programa SPSS.

4.1.3.3. Conclusión

Como Rho = 0,600 se concluye que existe una correlación positiva media entre la la Planificación Estratégica y Toma de Decisiones. Ya que se acepta la hipótesis de investigación.

H_i = La Planificación Estratégica se relaciona con la Toma de Decisiones.

CONCLUSIONES

- Existe una correlación positiva media entre la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones. Esta conclusión se sustenta en la prueba estadística Rho de Spearman que es igual a 0,600. Lo que significa que a mayor Planificación Estratégica se tendrá mayor Toma de Decisiones y viceversa.
- La Planificación Estratégica en las IES Públicas de la UGEL Chucuito Juli se encuentra en el nivel regular. Conclusión que tiene como base los resultados donde se evidencia que la Planificación Estratégica en las IES públicas se encuentra en la escala de a veces con un 52%, esto quiere decir que la Planificación Estratégica en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 45% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Planificación Estratégica del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo, Perú Birf Industrial y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES que poseen una Planificación Estratégica de buen nivel que corresponde a Tawantinsuyo y María Asunción Galindo.
- La toma de decisiones en las IES Públicas de la UGEL Chucuito Juli se encuentra en el nivel regular. Conclusión que se sustenta en los resultados donde se advierte que la Toma de decisiones en las IES públicas se

encuentra en la escala de a veces con un 57%, esto quiere decir la Toma de decisiones en las IES públicas están en un nivel regular y en la escala casi siempre, el 41% el cual se encuentra en el nivel bueno. Además, se advierte que la Toma de decisiones del nivel regular según la frecuencia corresponden a las IES Tawantinsuyo y Andrés Avelino Cáceres. Por otro lado, están las IES que poseen la Toma de decisiones de buen nivel, que corresponde a Telésforo Catacora y María Asunción Galindo.

RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la UGEL Chucuito Juli implementar programas, talleres y/o capacitaciones orientadas al desarrollo de la Planificación Estratégica y la toma de decisiones. Dado que son variables interrelacionadas y asociadas a otras variables como motivación laboral y los procesos de la administración los cuales son: organización, dirección y control.
- Realizar programas, talleres y/o capacitaciones orientadas a los docentes de las IES Públicas de la UGEL Chucuito Juli para que ellos participen de la Planificación Estratégica y tengan conocimiento amplio de su elaboración. La investigación demostró que la planificación estratégica adecuada permite tomar decisiones asertivas para lograr una educación de calidad.
- Realizar programas, talleres y/o capacitaciones orientadas A los docentes de las IES Públicas de la UGEL Chucuito Juli para que ellos asuman y fomenten el desarrollo de la Toma de Decisiones, pues como agentes decisores es su función dentro de una institución educativa porque según la investigación realizada constituye un factor imprescindible para el proceso de la planificación estratégica, dado también que el propósito del Ministerio de Educación es hacer una reforma en las instituciones educativas y tener una educación de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Avendaño, J. (1992) *Administración general*. México. Trillas.

CEPLAN (2016) *Planeamiento Estratégico en organizaciones*

Certo, S. (2001) *Administración moderna*. Bogotá. Printice Hall

Charaja, F. (2004). *Administración de la Educación Enfoque sistémico – general*. Perú. Nuevo Mundo

Charaja, F. (2011). El MAPIC en la *Metodología de investigación*. Perú. Sagitario.

Charaja, F. (2012). *Teoría de las decisiones en la administración educativa*. Perú. Sagitario

Chiavenato, I. (2001). *Administración - teoría, procesos y prácticas*. Colombia: Mc Graw Hill.

Correa, L. (2005). *Administración*. México. Trillas.

Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning.

- Espindola, J. (2005). *Análisis del problema y toma de decisiones*. México.
Pearson Educación.
- Gallardo, J. Silvestri, K. Hernández, R. Fernando, R. (2010). *Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del estado Zulia*. Formación Gerencial
- Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998) *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. México. Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Kallpa, J. (2012) *Hacia la Construcción de Comunidades Saludables*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración*. México. Mc Graw Hill.
- MINEDU. (2016). *Currículo Nacional*
- MINEDU- (2016). *Orientaciones para el planeamiento escolar*
- MINEDU. (2006). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Impresión:
Industria Gráfica MACOLE S.R.L.

- Mirabal, A. y Piña, L. (2012). *La toma de decisiones como proceso incidente en materia motivacional*. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. México. Trillas.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. España. Narcea.
- Pereira, A. (2014) *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Venezuela Universidad del Zulia
- Pokras, S. (1997). *Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente*. México. Iberoamericana.
- Ramírez, J. (2010). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica*. Costa Rica. Sede central del IICA
- Robbins, S. (1990). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México. Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson.
- Rojas, J. (2011) *Comprensión de lectura y la toma de decisiones de los alumnos de la especialidad de administración del Instituto Superior privado San Francisco de Asís de Huancayo*
- Simón, H. (2009). *Análisis de la teoría de las decisiones*. España
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. España. Unigraf.

Solano, A. (2007). *Toma de decisiones gerenciales*. México

Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Printice Hall.

Urwick, L. (1992). *Administración general*. México. Thomsom.

Vélez, J. (2006). *El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones*. México.



ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DIRIGIDO A LOS DIRECTORES Y DOCENTES DE LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO, JULI

A continuación, encontrará algunas preguntas sobre planificación estratégica en la Institución Educativa (IE). Le pedimos que responda con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es brindar información.

Muchas gracias por su colaboración.

Complete los siguientes datos: NOMBRE DE LA I.E. _____
FECHA: _____ / _____ / _____

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa en cuanto a la planificación estratégica. Debe marcar de acuerdo a la siguiente escala:

	(S): Siempre	(CS): casi siempre	(AV): A veces	(N): Nunca
EN EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				
VALORACIÓN				
1. Se realiza el proceso de diagnóstico estratégico en forma sistemática.	S	CS	AV	N
2. Se hace uso de fuentes de información interna para la elaboración del diagnóstico estratégico	S	CS	AV	N
3. Se utiliza fuentes de información externa para la elaboración del diagnóstico estratégico	S	CS	AV	N
4. Se maneja adecuadamente los métodos, técnicas e instrumentos para el diagnóstico estratégico	S	CS	AV	N
EN LA MISIÓN				
VALORACIÓN				
5. Considera que la misión es la razón de ser de la institución educativa	S	CS	AV	N
6. Se promueve la intervención y el compromiso en la elaboración de la misión	S	CS	AV	N
7. Se formula la misión teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué buscamos?	S	CS	AV	N
8. Se difunde la misión	S	CS	AV	N
EN LA VISIÓN COMPARTIDA				
VALORACIÓN				
9. Se considera que la visión es una imagen precisa de una organización en el futuro y responde a una aspiración común.	S	CS	AV	N
10. Todos se involucran en la elaboración de la visión.	S	CS	AV	N
11. Se formula la visión compartida teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Hacia dónde se desea llegar? ¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu singularidad?	S	CS	AV	N
12. Se desarrolla acciones de difusión de la visión	S	CS	AV	N
EN LOS LINEAMIENTOS AXIOLÓGICOS				
VALORACIÓN				
13. Se aprueban los valores y principios con toda la comunidad educativa	S	CS	AV	N
14. Los valores y principios son característicos de la IE	S	CS	AV	N
15. Los valores y principios están incluidos en la misión y visión.	S	CS	AV	N
16. Se difunde los valores y principios que guiarán a la Institución Educativa	S	CS	AV	N
EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
VALORACIÓN				
17. Los objetivos estratégicos derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión, visión y del análisis situacional.	S	CS	AV	N
18. El curso de acción, el contenido, las estrategias y la finalidad son parte muy importante para la redacción de los objetivos estratégicos.	S	CS	AV	N
19. El curso de acción refleja la dirección del cambio que se desea lograr.	S	CS	AV	N
20. Se revisan periódicamente los objetivos estratégicos.	S	CS	AV	N
TOTAL	20	40	60	80

Nunca (1)	Deficiente (00-20)
A veces (2)	Regular (21-40)
Casi siempre (3)	Bueno (41-60)
Siempre (4)	Excelente (61-80)

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES DIRIGIDO A LOS DIRECTORES Y DOCENTES DE LAS IES PÚBLICAS DE LA UGEL CHUCUITO, JULI

A continuación, encontrará algunas preguntas sobre toma de decisiones en la Institución Educativa (IE). Le pedimos que responda con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es brindar información.

Muchas gracias por su colaboración.

<p>Complete los siguientes datos: NOMBRE DE LA I.E. _____</p> <p>FECHA: _____ / _____ / _____</p>

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa en cuanto a la toma de decisiones. Debe marcar de acuerdo a la siguiente leyenda:

(S): Siempre (CS): casi siempre (AV): A veces (N): Nunca

EN LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	VALORACIÓN			
1. Se realiza frecuentemente el diagnóstico	S	CS	AV	N
2. Se cree que la causa de un síntoma es a menudo el verdadero problema	S	CS	AV	N
3. Se realiza frecuentemente todo un proceso para esta etapa	S	CS	AV	N
4. Se aplica continuamente técnicas para la jerarquización de los problemas	S	CS	AV	N
EN LA DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS	VALORACIÓN			
5. Se considera que normalmente cuanto más alternativas de solución se tenga, mayores serán las posibilidades para elegir la alternativa de solución	S	CS	AV	N
6. Se cree continuamente que es importante la actitud del agente decisor en la búsqueda de alternativas	S	CS	AV	N
7. Se requiere de expertos o entendidos en la materia para problema económico en la IE	S	CS	AV	N
8. Se piensa que a menudo los antecedentes, los asesores, normas y bibliografía sirven como fuentes de consulta para determinar las alternativas de solución.	S	CS	AV	N
EN LA SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA	VALORACIÓN			
9. Frecuentemente a esta etapa se le considera propiamente, la toma de decisiones	S	CS	AV	N
10. Se necesita a menudo los niveles de toma de decisiones	S	CS	AV	N
11. Frecuentemente los agentes decisorios tienen características de más de un estilo	S	CS	AV	N
12. Se utiliza técnicas cuantitativas	S	CS	AV	N
EN LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA	VALORACIÓN			
13. Se comunica la ejecución e implementación de la alternativa	S	CS	AV	N
14. Se persuade para la ejecución e implementación de la alternativa	S	CS	AV	N
15. Se capacita para la ejecución e implementación de la alternativa	S	CS	AV	N
16. Se asigna recurso, tiempo y responsabilidad para la ejecución de la alternativa	S	CS	AV	N
EN LA EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA ALTERNATIVA	VALORACIÓN			
17. Frecuentemente la evaluación es la última etapa del proceso de la toma de decisiones	S	CS	AV	N
18. Se hace el proceso de seguimiento para la evaluación de la alternativa	S	CS	AV	N
19. Se realiza la retroalimentación en la evaluación de la alternativa	S	CS	AV	N
20. Se dispondrá del plan de contingencia en caso de que no resulte satisfactoria la alternativa elegida	S	CS	AV	N
TOTAL	20	40	60	80

Nunca	(1)	Deficiente	(00-20)
A veces	(2)	Regular	(21-40)
Casi siempre	(3)	Bueno	(41-60)
Siempre	(4)	Excelente	(61-80)

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 ESCUELA DE POSGRADO
 Maestría En Educación
 MENCIÓN: Administración de la Educación



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- I.1. Apellidos y nombres del experto : FREDY SOSA GUTIERREZ
- I.2. Institución donde labora : UNA - PUNO
- I.3. Nombre del instrumento de investigación: CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACIÓN
- I.4. Autor del instrumento : YENY ISABEL ZAPANA ROQUE

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				Y	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					Y
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.			X		
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.					Y
8. COHERENCIA	Entre los ítems, dimensiones y las variables.					
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.				Y	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.				Y	

PUNTAJES PARCIALES		420	400	300
PUNTAJE TOTAL		820... = 10		
PROMEDIO DE VALIDACIÓN		82%		

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

.....

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
PUNO, 20 DE SEPTIEMBRE 2016	41157752	 M. S. FREDY SOSA G.	cel. 95095 2124



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 ESCUELA DE POSGRADO
 Maestría En Educación
 MENCIÓN: *Administración de la Educación*



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : FREDY SOSA GUTIERREZ
- 1.2. Institución donde labora : UNA - PUNO
- 1.3. Nombre del instrumento de investigación: CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES
- 1.4. Autor del instrumento : YENY ISABEL ZAPANA ROQUES

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.					✓
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.			✓		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X		
8. COHERENCIA	Entre los ítems, dimensiones y las variables.					X
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.			X		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.				✓	

PUNTAJES PARCIALES			180	320	300
PUNTAJE TOTAL			200... ÷ 10		
PROMEDIO DE VALIDACIÓN			80%		

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

.....

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
PUNO, 20 DE SETIEMBRE 2016	41157752	 M. SC. FREDY SOSA G.	Cel. 950952124



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES

1.1 Nombre del experto : *Francisco Charaja Cutipa*

1.2 Actividad laboral del experto : *Decente*

1.3 Institución laboral del experto : *Universidad Nacional del Altiplano*

1.4 Nombre del instrumento : *Cuestionario de planificación*

1.5 Autor del instrumento : *Yeny Isabel Zapana Rogue*

II EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

PONDERACIÓN: Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar, es decir, cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.					X
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados en forma de indicadores observables o medibles y, en conjunto, pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis.					X
3 ACTUALIDAD: Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación científica (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas, según sea el caso).				X	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación y, sobre todo, guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores de la variable que se pretenden medir y cuya operación se encuentra en el sistema de variables (cuadro).					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.				X	
8 METODOLOGÍA: Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.				X	



9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezamiento o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) antecedido por la instrucción correspondiente.					X
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario, es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.				X	
PUNTAJES PARCIALES				7.5	10
PROMEDIO FINAL				17.5	

III DECISIÓN DEL EXPERTO:

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado	01-10	
El instrumento requiere algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado	16-18	✓
El instrumento es excelente	19-20	

IV RECOMENDACIONES: *Las dimensiones e indicadores deben desarrollarse en el marco teórico.*

Puno, 27 de *Diciembre* de 20*16*

[Signature]
 FRANCISCO CHIRIPA CALIPA
 CÓDIGO DOCENTE: 920521
 DNI: 01212327



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES

1.1 Nombre del experto: Francisco Chariza Cuetipa
 1.2 Actividad laboral del experto: Docente
 1.3 Institución laboral del experto: Universidad Nacional del Altiplano
 1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre toma de decisiones
 1.5 Autor del instrumento: Yeny Isabel Zopana Roque

II EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

PONDERACIÓN: Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	P 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	E 2.0
1 CLARIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados con claridad y son coherentes a los indicadores de la variable que se quiere investigar, es decir, cada indicador está expresado en un ítem o en una pregunta.				X	
2 OBJETIVIDAD: Los ítems o las preguntas están redactados en forma de indicadores observables o medibles y, en conjunto, pueden ser tratados estadísticamente para probar la hipótesis.					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems o las preguntas corresponden a las formas actuales de formulación de los instrumentos de investigación científica (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas, según sea el caso).					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems o preguntas tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación y, sobre todo, guardan relación con el orden de los indicadores de la variable respectiva.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores de la variable que se pretenden medir y cuya operación se encuentra en el sistema de variables (cuadro).					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento de investigación permiten recoger los datos necesarios para probar la hipótesis o las hipótesis planteadas en la investigación.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems o preguntas se sustentan o derivan del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación.				X	
8 METODOLOGÍA: Este instrumento de investigación corresponde a la técnica apropiada para recoger los datos necesarios y confiables de la variable a investigarse.				X	

9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos: título, encabezamiento o parte informativa, cuerpo (conjunto de ítems) antecedido por la instrucción correspondiente.					X
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos de elaboración, de lo contrario, es un instrumento ya utilizado (validado), cuya fuente se menciona al final.				X	
PUNTAJES PARCIALES				7.5	10
PROMEDIO FINAL				17.5	

III DECISIÓN DEL EXPERTO:

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	DECISIÓN
El instrumento debe ser reformulado	01-10	
El instrumento requiere algunos reajustes	11-15	
El instrumento es adecuado	16-18	✓
El instrumento es excelente	19-20	

IV RECOMENDACIONES: *Las dimensiones, o indicadores deben ser desarrollados en el marco teórico*

.....

.....

.....

Puno, 27 de diciembre de 2016

Firma y Postfirma
Francisco Charaja Cutipa
CODIGO DOCENTE: 920521
DNI: 01212327