

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES

MAESTRIA EN EDUCACION CON MENCIÓN EN
DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTION EDUCATIVA



La Planificación Estratégica y la Toma de decisiones – Institución
Educativa Mariscal Luzuriaga - Piscobamba - 2019.

Tesis para optar el Grado de Maestro en Educación con mención
en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Autor:
CUEVA CHAVEZ POMPEYO ANTONIO

Asesor
JOSÉ YOVERA SALDARRIAGA
Código ORCID 0000-0001-5235-0270

HUARAZ – PERU

2021

PALABRAS CLAVE

TEMA	Gestión Educativa
ESPECIALIDAD	Educación

KEY WORD

TOPIC	Education Management
SPECIALTY	Education

LINEAS DE INVESTIGACIÓN:

LINEA DE INVESTIGACIÓN	Organización y dirección de las instituciones educativa
ÁREA	Ciencias Sociales
SUB ÁREA	Otras ciencias sociales
DISCIPLINA	Ciencias sociales, interdisciplinarias

TÍTULO:

La planificación estratégica y la toma de decisiones – Institución Educativa Mariscal Luzuriaga - Piscobamba - 2019.

Strategic planning and decision-making - Institución Educativa Mariscal Luzuriaga - Piscobamba - 2019

RESUMEN

El presente estudio tiene el propósito de determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo básica, el diseño de investigación es descriptivo-correlacional, no experimental-de corte transversal, las variables son Planificación estratégica y toma de decisiones.

La población estuvo conformada por docentes de los niveles de inicial, primaria, secundaria, que laboran en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba, con un total de 82 docentes; y la muestra por un grupo de 60 docentes, con características similares, se utilizó la técnica de la encuesta que nos permitió medir las variables de planificación estratégica en 12 ítems; toma de decisiones en 12 ítems, validez para este estudio se obtuvo la consulta de dos metodólogos para obtener la confiabilidad del instrumento..

Los resultados de la investigación efectuada en el I.E. M.L. de Piscobamba, según el análisis estadístico en la investigación cuantitativa, obtenido con la prueba Rho de Spearman, donde se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,619$ determina una correlación positiva, directa y moderada entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral el p valor $=,000$ y que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones, en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba – 2019.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica y Toma de decisiones.

ABSTRAC

The present study aims to determine the relationship that exists between strategic planning and decision-making in the Mariscal Luzuriaga de Piscobamba Educational Institution - 2019.

The research work has a quantitative approach, of a basic type, the research design is descriptive-correlational, not experimental-cross-sectional, the variables are Strategic planning and decision-making.

The population was made up of teachers of the initial, primary, and secondary levels, who work in the Mariscal Luzuriaga Educational Institution in Piscobamba, with a total of 82 teachers; and the sample by a group of 60 teachers, with similar characteristics, the survey technique was used that allowed us to measure the strategic planning variable in 12 items; decision-making in 12 items, validity for this study was obtained by consulting two methodologists to obtain the reliability of the instrument.

The results of the research carried out at the I.E. M.L. of Piscobamba, according to the statistical analysis in the quantitative research, obtained with the Spearman Rho test, where it has been established that the Spearman correlation coefficient $r = .619$ determines a positive, direct and moderate correlation between the study variables and in the bilateral statistical significance is the p value = .000 and that is less than 0.05 therefore: it is determined that there is a relationship between strategic planning and decision-making, in the Mariscal Luzuriaga Educational Institution of Piscobamba - 2019.

KEY WORDS: Strategic planning and Decision making

.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

A. AMBITO INTERNACIONAL:

Como resultado de la búsqueda de investigaciones en el plano internacional, se encontraron las siguientes tesis:

- ❖ **Alarcón (2008) Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica (caso U.E. Jardín Levante), tesis para optar el grado de magister en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa. Guayana - Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana.**

La tesis llego a las siguientes Conclusiones:

La planificación estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar toda vez que se adecua a las característica de las escuelas venezolanas, las cuales ejercen sus funciones en un entorno cambiante y con cada vez menores recursos y mayores compromisos a nivel social.

La planificación estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.

Para que este modelo de planificación resulte efectivo en su aplicación es necesario consultar las opiniones de todos aquellos que de manera directa o indirecta participan como beneficiarios o productores del servicio educativo que en la organización se gesta.

La actual constitución y las propuestas recogidas en el Proyecto Educativo Bolivariano le asignan a la organización escolar la tarea de vincular las propuestas de los Consejos Comunes a los planes de desarrollo institucional, estableciendo vínculos entre la realidad comunal

y la escolar. Bajo este contexto, la escuela es llamada a participar en la solución de los problemas comunales y viceversa.

❖ **Vélez y Puerto (2012) La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial. Tesis para optar el grado de magíster en dirección y gerencia de empresas. Bogotá – Colombia: Universidad del Rosario.**

La tesis llevo a las siguientes Conclusiones:

En el marco de las organizaciones, la intuición juega un papel relevante, en particular en los procesos de toma de decisiones estratégicas. La ortodoxia de la disciplina administrativa nos sugiere que, en el marco de la organización, la toma de decisiones es un proceso completamente racional.

Con la ayuda de la psicología, encontramos que en los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones, existen factores no racionales que juegan un papel muy importante. Si en el marco de otros contextos, la racionalidad no es el único factor participante, no existía razón alguna para creer que en el contexto organizacional la situación fuera diferente.

Como se puede establecer a partir de los resultados presentados, en el contexto organizacional, la intuición juega un papel relevante en los procesos de toma de decisiones. Esto abre campo a una gran variedad de posibilidades de estudio, se podría así mismo estudiar cómo las diferentes estructuras organizaciones afectan el rol de la intuición en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, los resultados de la investigación permiten vislumbrar una necesidad que debe ser satisfecha desde las instancias académicas. La administración debe hacer un acercamiento a la psicología, y a otras ramas del saber, con el fin de apropiar el conocimiento que han alcanzado otras ciencias en cuanto a los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones. De no ser así, un factor crítico dentro de la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones

continuará ausente en el campo administrativo, lo que a todas luces resulta inconveniente.

No es, entonces, la intuición la que va a dominar la toma de decisiones en las organizaciones. Los seres humanos no somos, como pensaba Descartes, unas máquinas con alma. La complejidad del ser humano y de las organizaciones exige, en los tiempos de hoy, el uso inteligente y equilibrado de todos los recursos que hacen de la organización un ente complejo y, de estos recursos forman parte vital tanto la racionalidad como la intuición.

❖ **Quiroa, C. (2014), Toma de decisiones y productividad laboral” (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango, Tesis para optar el título de licenciada de Psicología industrial en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala.**

El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones, los objetivos específicos sirvieron para evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.

Las variables de estudio fueron, la toma de decisiones que es la implica necesariamente para poder tener varias alternativas para dar una mejor solución a los problemas que se tienen y la productividad laboral que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad.

Con base a los resultados se estableció que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, y esto viene a afectar lo que es la productividad que ellos desempeñan en su puesto de trabajo porque en ocasiones son decisiones que no van de acorde a lo que ellos realmente necesitan, la creatividad dentro de una organización es muy importante si se tienen, buenas ideas será mucho más fácil dar buenas soluciones a los problemas y esto es lo que esperan los colaboradores, los valores que tiene cada una las personas es importante

ya que ellos mencionaban que sin buenos valores no se pueden tener buenas relaciones interpersonales, y cuando no se tienen el trabajo se vuelve tedioso ya que no hay comunicación entre ellos.

Se concluye que la toma de decisiones es muy importante para que cada una de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía, para esto se recomienda tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

B. AMBITO NACIONAL:

En el nivel nacional cito las siguientes investigaciones que se relacionan con las dos variables de estudio, de acuerdo a lo siguiente:

- ❖ **Cecilio (2009) La planificación en el proceso educativo de las instituciones educativas del nivel secundario de los distritos de Amarilis y Pillcomarca, Huánuco – 2008. Tesis para optar el grado de magíster en educación: Gestión y planeamiento educativo. Huánuco – Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán (Unheval).**

La tesis llego a las siguientes Conclusiones:

La planificación educativa constituye un elemento básico para darle dirección a la gestión del sistema educativo y en especial del sistema escolar, ya que, permite formular y determinar por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis planteada, porque en las instituciones educativas de los distritos de Amarilis y Pillcomarca, no consideran a la planificación como una herramienta que oriente el desempeño de estas instituciones, ya que un 63% no muestran una planificación organizacional adecuada, 74% carecen de una

planificación que considere el marco didáctico – pedagógico y sólo un 66% planifica la dimensión administrativa de forma adecuada.

El proceso de planificación organizacional en las instituciones educativas, muestra deficiencias en un 63%; esto se refleja en el PEI, el cual muestra una inadecuada planificación. El PEI, es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa; pero es frecuente en muchas de las Instituciones educativas que el PEI se formule como un documento que exige la burocracia y demandan las autoridades competentes; por ello es que en muchos casos su formulación no se encuentra explícita y da respuestas parciales a las necesidades de la comunidad educativa. Es necesario que se redefinan los fines educativos a nivel nacional y provincial, en función de las características de cada institución.

De igual manera, el proceso de planificación organizacional en las instituciones educativas, evaluado mediante el Plan Anual de Trabajo, refleja en un 75% incoherencias y desfases en su planificación. Los resultados de la investigación, ponen en evidencia la necesidad de estructurar y organizar el Plan Anual de Trabajo en las instituciones educativas, ya que no muestran una secuencia y estructura en su elaboración, implementación y evaluación. Esta deficiencia, demuestra la falta de conocimiento en el manejo de los lineamientos teóricos para la elaboración y conducción del PAT; y dificulta la ejecución de las propuestas planteadas en el PEI, ya que al implementarse las actividades del PAT no dan respuesta a los objetivos estratégicos que promueven la calidad educativa.

Los resultados obtenidos sobre la planificación administrativa, indican que en un 66% de las instituciones educativas, existe una adecuada planificación en esta área, ya que está respondiendo a las exigencias administrativas de las Instituciones, debido a la existencia del

reglamento interno donde se regulan los derechos, deberes y funciones específicas de cada uno de los miembros de la institución educativa.

En las instituciones educativas, la planificación general se encuentra desvinculada de la realidad institucional debido a la ausencia de actividades globalizadas, que abarquen todos los componentes de una realidad para integrarlos en un sistema racional, manejable y predecible, debido a que en muchos casos, los planificadores, desconocen las bases conceptuales, estructura y función de la planificación.

Muchos directores y docentes, poco coordinan la planificación, la supervisión y el control de las diversas actividades escolares, lo que conlleva al deterioro del servicio de la calidad de la educación. El desempeño de las funciones directivas se realiza al margen de la participación amplia y de la gestión pedagógica encaminada hacia la excelencia de la oferta educativa.

❖ **Ibarra (2011) Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011. Tesis para optar el grado de magíster en educación: Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa. Lima – Perú: universidad nacional mayor de san marcos.**

La tesis llegó a las siguientes Conclusiones:

Se ha demostrado que el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la institución educativa kumamoto I n° 3092-Puente Piedra, esta decisión se sustenta en el valor $X^2 = 5.45 < X^2 t = 9.49$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación. , es decir, el planeamiento estratégico, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa.

Se ha demostrado que el diagnóstico situacional adecuado tiene relación con la gestión de la calidad en la Institución Educativa Kumamoto I N°

3092 directa. Pues se ha obtenido el valor $X^2 = 6,689 < X^2 t = 9,49$, que significa que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, A mejor diagnóstico situacional adecuado en la institución educativa, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente.

Los resultados demuestran que el planteamiento de forma correcta del FODA en la institución educativa tiene una relación directa con la gestión de la calidad, pues El valor $X^2 = 12.925 > X^2 t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de investigación.

Se ha comprobado que el nivel de coherencia de la programación, 117 actividades y presupuesto en la institución educativa tiene relación con la gestión de la calidad. El valor $X^2 = 7.602 < X^2 t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra.

El resultado de todo el trabajo de investigación concluimos que existe una relación entre indicadores del planeamiento estratégico mencionado y la gestión de Calidad en la institución educativa, El valor $X^2 = 10.05 > X^2 t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, Los indicadores del planeamiento estratégico mencionados, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra.

La tesis llego a las siguientes Conclusiones:

Prevalece un grupo significativo de docentes de la UTE que no acceden ni navegan por Internet a través de sus dispositivos móviles, pues una vez finalizada la encuesta, algunos docentes coincidieron en manifestar que no lo hacen porque desconocen cómo conectar sus dispositivos a la red Wi – Fi de la Universidad; otros dijeron que a pesar que tienen

dispositivos con plan de datos prefieren acceder al Internet a través de las computadoras fijas o laptops, debido a que no se encuentran muy familiarizados con los dispositivos. Por lo tanto se concluye que el problema va más allá del que posean o no dispositivos móviles, el problema radica básicamente en cómo se los está utilizando.

Durante la aplicación de la encuesta, algunos docentes supieron manifestar que no utilizan dispositivos móviles en la clase porque tenían miedo a dañarlos, mientras que los docentes que contestan que a veces los utilizan en clase, era porque consideraban a las laptop como parte de los dispositivos móviles a pesar que no lo son, pues el hecho que sean portátiles no significa que sean móviles. Frente a estos resultados se puede ver claramente la desmotivación y temor de los docentes por integrarse al mundo de las tecnologías.

Se observa una contradicción entre las respuestas emitidas por los docentes y los estudiantes en relación a la pregunta sobre si se les permite utilizar dispositivos móviles durante la clase. Mientras el 15% de docentes dicen que “siempre” permiten su utilización en clases, ningún estudiante responde que “siempre” se les permita su utilización; en ese mismo sentido se contraponen las respuestas de los dos grupos con el “nunca”. Solamente se ve una relación estrecha cuando el 25% de estudiantes y el 29% de docentes afirman que “a veces” se les ha permitido la utilización de dispositivos para procesos educativos. Al conversar con algunos profesores que dicen permitir usar a veces las “portátiles”, coincidieron en manifestar que lo hacen para que los estudiantes puedan coger apuntes o consultar algo en Internet, pero que no tenían pensado nada específico para su utilización porque eso era ya cuestión de cada estudiante. Por lo tanto, se puede afirmar que a pesar que existe un grupo de docentes que permiten usar los dispositivos en el aula, lo hacen sin tener un objetivo claro del porqué de su utilización.

Una de las razones para la escasa incorporación de dispositivos móviles en procesos educativos se debe a que los profesores desconocen cómo y

cuándo utilizarlos. Esto se ve claramente reflejado en las respuestas emitidas por los docentes en la pregunta nueve de la encuesta. Se debe tomar en cuenta que si más del 90% de los estudiantes encuestados poseen algún tipo de dispositivo móvil, es una buena oportunidad para que los docentes a través de estrategias metodológicas puedan incorporar a los dispositivos móviles como herramientas de apoyo en el proceso educativo.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Si el campo de la planificación administrativa es la organización y el de la planificación normativa es el desarrollo, el campo de la planificación estratégica, por supuesto, es la estrategia. Según Leonard D. Goodstein. Define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (David, 1990).

Además, proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de una empresa; pues facilita el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales. Teniendo como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas, atractivas tanto para ella, como para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual debe precisar la rentabilidad de la organización.

Cabe destacar, que la planificación estratégica mejora el desempeño de la organización y el solo hecho de establecer sus elementos como una Visión, definir la Misión, Planificar y determinar los Objetivos influye de manera positiva en el desempeño de la organización o institución.

Además, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Chiavenato, I. (2004), define la planificación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- ❖ **Porvenir** de las decisiones actuales. La planificación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.
- ❖ **Proceso**. La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- ❖ **Filosofía**. La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- ❖ **Estructura**. Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En resumen la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

Teorías de la planificación estratégica.

En este apartado se examinan, sin pretensión de exhaustividad, algunos intentos de determinar tipologías de planificación estratégica: es decir conjunto de posibles “modos de planificar” que darían lugar a una clasificación completa de los planes estratégicos. No se ha encontrado ninguna clasificación que esté comúnmente aceptada ni que se juzgue completa, así que se ha optado por mostrar dos clasificaciones: una fundamentalmente conceptual: la generada a partir de Mintzberg (1994) con aportaciones de otros autores; y otra derivada de un estudio empírico

(Rogers, Miller y Judge, 1999). Finalmente, se indicará y justificará una posible metodología para determinar una taxonomía de los procesos de planificación estratégica en las universidades.

Modos de planificación estratégica.

Las formas de planificación de Chiavenato, I. (2004), ilustran las disfuncionalidades que, según este autor, presenta la planificación estratégica debido a la gran dificultad de integrar el control del rendimiento y la planificación de la acción: la “gran falla” de la planificación. El razonamiento seguido por este autor es el de mostrar un primer modo de planificación: la planificación estratégica convencional, para a continuación evidenciar sus deficiencias y ambigüedades, que son resueltas en la práctica con dos formas de planificación: la planificación como “juego de números” (que da predominancia al control), y la planificación como presupuesto de capital (que de hecho es otro procedimiento de control que da mayor peso a la planificación de la acción).

A continuación de los tres modos de planificación descritos por Mintzberg, que arrojan más luces que sombras sobre la planificación estratégica, se muestran otros desarrollos teóricos y estudios empíricos que dan una visión más favorecedora de esta herramienta de gestión. Es destacable que en estos desarrollos, la planificación (no siempre estratégica) tiene en muchas ocasiones funciones diferentes a las prescritas por la escuela de planificación: los procesos estratégicos en los que ésta actúa no siempre son de naturaleza racional (según la clasificación de Hart expuesta en IX.4.2). Se trata de procesos estratégicos de tipo transaccional o simbólico, en los que la planificación realiza funciones de control; o de procesos estratégicos que pueden ser incluso de tipo generativo, en los que la planificación favorece el aprendizaje estratégico (como es el caso de la planificación de escenarios).

Planificación estratégica convencional.

En la planificación estratégica convencional, tal y como aparece en los manuales (cfr. X.3) las diferentes jerarquías de la planificación están relacionadas entre sí, mediante relaciones (también) jerárquicas. En la formulación de la estrategia, las estrategias se elaboran a partir de los objetivos establecidos. En la fase de puesta en práctica (implementación) las estrategias se vuelven operativas mediante programas de acción, que finalmente permiten la realización de acciones físicas (la puesta en práctica real). La formulación de objetivos, estrategias y programas condiciona la asignación de recursos mediante los presupuestos.

El proceso tal como se ha descrito presenta (siempre según Mintzberg) múltiples ambigüedades, como las que se indican a continuación:

- ❖ En primer lugar, no está clara la relación entre objetivos y estrategias. Además, la formulación de estrategias a lo largo de la dinámica horizontal tampoco está clara, por lo que dicha formulación debe interpretarse como de “caja negra”.
- ❖ Se supone que las estrategias (formuladas de la forma que sea) deben determinar los programas. Sin embargo, algunos programas concretos (como por ejemplo una adquisición en condiciones ventajosas no prevista al elaborar los planes estratégicos) pueden dar lugar a estrategias, por lo que la relación programas/estrategias se convierte en bidireccional.
- ❖ Finalmente, deben incorporarse las consecuencias de las estrategias y programas, en términos de asignación de recursos, al proceso presupuestario. Sin embargo, éste es en muchas ocasiones poco flexible (más relacionado con las necesidades del proceso contable que con las del proceso estratégico) y de naturaleza incremental, por lo que no está clara dicha incorporación (al menos, con la flexibilidad e inmediatez muchas veces requeridas).

Planificación estratégica como juego de números.

En algunas ocasiones, el proceso llamado “planificación estratégica” consiste en el desarrollo de un sistema jerárquico de objetivos, ligado a

otro sistema análogo de presupuestos (recursos asignados al cumplimiento de esos objetivos). Este sistema de planificación puede detectarse al examinar los llamados planes estratégicos de la organización: éstos consistirán en la descripción de una serie de objetivos a alcanzar, con mención de los responsables de su consecución y de los recursos asignados para ello: se trata de un proceso en el que se generan números (objetivos cuantitativos y presupuestos), pero no estrategias: de ahí que Mintzberg la denomine (despectivamente) “juego de números” y le discuta su carácter estratégico.

En este tipo de plan, se le asigna a la planificación estratégica un valor de motivación y de regulación del comportamiento de los empleados (Allaire y Firsirotu 1990): se trata básicamente de controlar el rendimiento, dejando la planificación de la acción a la iniciativa de los responsables del cumplimiento de los objetivos.

El problema principal que puede presentar este tipo de planificación es que la elaboración de la estrategia (en principio, un ejercicio de creatividad y prospección inteligente del futuro) presenta las características del proceso de control (en el que no se cuestiona la estructura existente y las proyecciones del futuro se realizan de forma incremental, es decir, creyendo que el futuro no será sustancialmente diferente del pasado). En el mejor de los casos, la creación de nuevas estrategias tendrá lugar fuera del proceso de planificación, por lo que a la planificación como juego de números puede llamársele “planificación”, pero no “planificación estratégica” (Anthony 1965:57 – 58, in Mintzberg 1994:86). En el peor, este tipo de planificación es un ejercicio de pensamiento ilusorio, consistente en la creencia en que un conjunto de objetivos es en sí mismo una estrategia; o de que hacer algo llamado “planificación estratégica” generará por sí mismo una estrategia.

Planificación corporativa: control estratégico, control financiero y planificación estratégica.

En un estudio acerca de los estilos de dirección en corporaciones diversificadas, ÁLVAREZ, G. (2004), matizan las sombrías afirmaciones

de Mintzberg acerca de la planificación estratégica en el contexto de la estrategia corporativa. En su estudio, encontraron tres estilos de dirección diferentes.

- ❖ En el primero, llamado de planificación estratégica, la dirección central de la corporación se implica en la coordinación de las estrategias de negocio y divisionales. En este caso, se siguen las prescripciones de la escuela de planificación, y la dirección central intenta añadir valor buscando sinergias entre las unidades, y creando una base de competencias distintivas para toda la organización.
- ❖ El segundo estilo, denominado de control financiero, la dirección central se centra en la planificación financiera, aprobando los diferentes proyectos según el estilo de presupuesto de capital como control ad hoc descrito en el apartado anterior, y ejerciendo el control a través del proceso presupuestario.
- ❖ Finalmente, existe un estilo híbrido de los dos anteriores, el control financiero, que busca un equilibrio entre la autonomía divisional y las ventajas de coordinación de la dirección central. La responsabilidad de elaborar la estrategia reside en la división, pero ésta es aprobada por la central. La central también se reserva la función de control, también a través de proceso presupuestario.

A la hora de analizar el rendimiento de cada estilo, se encontró que ninguno de ellos era superior a los otros: estilos diferentes son adecuados para negocios y tipos de dirección corporativa distintos. Sin embargo, los modos de control financiero y control estratégico son más herramientas de control estratégico que sistemas formalizados de elaboración de estrategias.

La planificación estratégica como sistema de control.

Un tema que ha despertado un interés creciente los últimos años es de la planificación como herramienta de control estratégico, teniendo este término dos acepciones principales:

Un sistema que permite mantener a la organización en el camino estratégico que ha decidido de forma intencionada. Se argumenta (Mintzberg et al.1998:59) que gran parte de la llamada planificación estratégica tiene esta función. El control estratégico descrito por Álvarez, G. (2004), es representativo de esta acepción.

“una visión más amplia del control estratégico, de modo que las diferencias entre los resultados planeados y los obtenidos supongan no solo la modificación de las acciones de los individuos, sino también el cuestionamiento de los mismos planes.”

Se trata de una visión más amplia del control estratégico, que favorece de hecho una dinámica horizontal de la estrategia de “estrategia paraguas” (cfr. cuadro IX.2.3.2.a) teniendo como objetivo la eficacia de la organización, y no la eficacia del proceso de planificación.

Planificación de escenarios.

La planificación de escenarios es una herramienta de auditoría externa, ya descrita en López, (2003), con una finalidad fundamentalmente prospectiva y dinámica (a diferencia de otras herramientas, como las cinco fuerzas competitivas, de carácter más estático). Su esencia es la de describir varios futuros posibles (dado es imposible conocer el futuro auténtico), con la finalidad de ampliar el campo de elecciones posibles a la hora de elaborar la estrategia.

Una vez obtenidos los escenarios, queda por decidir qué hacer con esa información: escoger el más probable o más beneficioso, permanecer flexible o hacer que ocurra alguno de ellos. López, (2003). Una cuestión importante es convencer a la alta dirección para actuar de acuerdo a los escenarios escogidos: si los planificadores lo consiguen, los escenarios favorecen que la dirección tenga una visión común acerca del futuro, cuestión de gran importancia para asegurar la coherencia estratégica en procesos decisionales descentralizados Freeman, R. (2008).

Como se ha indicado al principio, la planificación de escenarios es una metodología de auditoría externa, que puede utilizarse en cualquier tipo de proceso estratégico, no necesariamente racional

Proceso de planificación

Antes de hablar del proceso de planificación, considero adecuado hacer una revisión aunque no exhaustiva a los conceptos fundamentales que implica, el proceso de planificación dentro del marco de este trabajo:

La planificación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. (Cortés, 1998).

Para la O.N.U., la planificación es el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados".

En este sentido, la planificación tiene dos interpretaciones diferentes a la vez que complementarias. Desde el punto de vista técnico, la planificación puede ser considerada como un proceso que se lleva a cabo dentro del límite de la política y la administración, a través del cual se hacen más racionales las decisiones referentes a los fines y los métodos de las grandes organizaciones. (Friedmann).

Para Corredor, la planificación es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

En general; La planificación es un conjunto secuenciado de programaciones o planes, anticipándose y preparando un conglomerado de decisiones que tiene como resultados final deseado, de una manera óptima de las acciones o actividades futuras que se lleva a cabo, puesto

que la actividad fue, es y será muy activo en la vida cotidiana del ser humano.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

Dimensiones

Diagnóstico: Implica partir de una situación problema que hay que conocer a profundidad y desplazarse a un futuro deseado distinto al que presenta la realidad, que da origen a un proceso reflexivo en torno a:

El cambio que se pretende dar a la situación problema, concretado en propósitos, objetivos, metas que reflejan las aspiraciones para la satisfacción de la necesidad o necesidades detectadas.

Varias alternativas para alcanzar estas metas y un proceso de reflexión sobre sus implicaciones o consecuencias.

Selección de la alternativa más adecuada, de acuerdo a criterios de efectividad, racionalidad, economía de recursos y aspectos éticos.

Formulación: Está concebida para orientar la toma de decisiones por parte del estado, encaminados a la promoción del desarrollo económico, social e institucional del país, mediante el diseño de objetivos, problemática del ámbito económico-social y estrategias el cual tiene que “ser suficientemente consistente para que los colaboradores se identifiquen con lo que la organización quiere lograr, pero debe ser flexible para que pueda adaptar al cambio y a la vez debe de ser creativa suponiendo un reto para que se busque a llegar a lograrlo, pero siendo realista; además, tiene que ser clara, definida y comprensible”, Álvarez, G. (2004).

Ejecución: Poner en prácticas las medidas formuladas, de la misma manera organizar previamente los recursos: contar con los materiales en cantidad suficiente y de manera ordenada, comprobar que los equipos funcionan, asegurar la presencia del personal adecuado... Motivar y sensibilizar previamente a los participantes. Nadie debe participar por obligación sino que debe existir un compromiso personal hacia la actividad. Cuanta mayor haya sido la participación de los destinatarios en

el diseño de la actividad, mayor será la implicación en su desarrollo. Crear un clima relacional adecuado a través de técnicas de presentación, conocimiento, confianza; en función del grado de desarrollo del grupo.

Evaluación: Determinar el nivel de cumplimiento; es un proceso integral y continuo. La permite verificar el estado que guarda un proceso una actividad y estimar el nivel de logro de los objetivos y metas, mediante la aplicación de criterios e indicadores comúnmente aceptados y preferentemente anticipados, o por o menos, explícitos.

Por qué y para que se hace la evaluación:

La evaluación interna o participativa y externa o con personal fuera del programa sirve como brújula del plan y sus objetivos. Es importante tener siempre presente que la evaluación NO está destinada a calificar de bueno o malo el trabajo realizado, esta debe entenderse como el análisis del por qué no se pudieran alcanzar los objetivos o realizar las actividades. La evaluación se hace para aprender y mejorar.

Las preguntas técnicas son:

1. Que se va a evaluar
2. Que recursos se van a utilizar
3. De que instrumento de trabajo se dispone (datos, formularios, reuniones).

La evaluación nos permite:

- ❖ **Saber:** Cuanto hemos alcanzado y cuanto nos falta para lograr los objetivos y metas para resolver un problema
- ❖ **Identificar:** Cuales son los logros y cuáles son las limitaciones.
- ❖ **Decidir:** Que modificaciones y cambios se necesitan para optimizar los resultados positivos.

1.2.2. TOMA DE DECISIONES

Concepto de toma de decisiones

Benavides (2004), Afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los

problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

La toma de decisiones, es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.

(Valdés, 2009), Para Russo y Shoemaker (1993), la toma de decisiones existen una serie de trampas en las que suelen caer los directores novatos al confiar en sus propios juicios y no recabar suficiente información. Los errores típicos que se cometen suceden porque las emociones que están a flor de piel en el momento de decidir.

En este sentido el individuo requiere del componente emocional para tomar una decisión racionalmente, pues la inteligencia no basta para llevarnos al logro de lo que nos proponemos.

Nezu (2004); son autores que estudiaron los distintos modelos clásicos de cómo se toman las decisiones, la toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática y siempre que hay que analizar la situación; hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son, analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos que influir en ellos.

Entonces la toma de decisiones, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos ya sea a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial y de forma individual; en ese sentido la toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo usando su razonamiento y pensamiento para elegir la solución a un problema que se le presente. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Para lograr el éxito o fracaso en una empresa hay que tener la habilidad de analizar los problemas y tomar una decisión acertada, para eso los directivos tienen que tener la capacidad de planificar, habilidad para organizar y coordinar, aptitud para controlar, motivar y formar. (Freeman, 2008, p.15).

Sin embargo, Freeman (2008), “hay multitud de requisitos que un directivo debe de satisfacer para conseguir los resultados deseados. Para tal caso, donde el directivo verdaderamente se la juega y pueda demostrar su capacidad y poner en práctica el resto de sus habilidades directivas, es fundamentalmente en el análisis del problema y, sobre todo, en la toma de decisiones”. (p. 95).

Las decisiones establecen los límites entre el dirigente y el dirigido. Decisión es sinónimo de responsabilidad, es por ello quien se acostumbra a analizar problemas y a tomar decisiones siguiendo un proceso o una metodología a través de la cual se obtiene la información necesaria.

Entonces las personas analíticas que siguen una misma línea, son los más idóneos para resolver cualquier problema o situación y por ende tendrán las mejores perspectivas de lograr elevados resultados en las innumerables tomas de decisiones.

La toma de decisiones en el mundo del trabajo comienza en uno mismo y se extiende a lo largo de la vida, así se tenga una profesión o no; puesto que esta toma de decisión tiene que ver con nuestros valores, aptitudes, habilidades y competencia. Las decisiones laborales son acertadas cuando realizas reflexiones de quién eres, en qué eres bueno, y que importante es para ti; desde luego no es lo mismo, una persona que trabaje por dinero, a aquellas que se planteen un futuro prometedor personal con su trabajo. Por eso es importante que participen en la toma de decisiones, ya que merece la pena.

Las decisiones se clasifican de acuerdo a las circunstancias que afrontan sea cual sea la situación, para ello Robbins y Coulter (2005) considera los siguientes:

1. Organización y toma de decisiones

Bussinnes (2003), Explica que se considera que el éxito de una organización depende gran parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sean en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresa en un nivel competitivo de manera asertiva es decir, planear los procesos, por los que implica la toma de decisiones las organizaciones pueden ser analizadas como sistema de esta manera, los papeles que desempeñen los manager en la tomar medidas permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones. El proceso de adquisición, presupone una serie de actividades y conocimientos para la elaboración de la estrategia o una meta jerarquía de metas estos pueden tener un sinnfn de posibilidades y alternativas para su realización.

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados en términos de series o actividades como.

- ❖ Búsqueda de procesos.
- ❖ Formulación de objetivos.
- ❖ Selección de alternativas.
- ❖ Evaluación de resultados.

Estos aspectos permiten pensar que la toma de decisión tiene que ver, por un lado, con la dirección de la empresa.

2. La importancia de la toma de decisiones

Koontz, Harol (2000), Afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción. Se Debe tener una clara comprensión

de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta.

3. Condiciones para la toma de decisiones.

Antes de tomar decisiones es necesario condicionarlas en base a tres factores ya que si no se toman en cuenta estos tres conceptos no se puede evaluar si las decisiones tomadas serán efectivas, los gerentes en el momento de tomar una decisión, deben tomar en cuenta estas condiciones que son: certeza, riesgo, e incertidumbre.

- ❖ **Certeza:** Es decir la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.
- ❖ **Riesgo:** Es aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.
- ❖ **Incertidumbre:** Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre en estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información.

4. Decisiones programadas

Son las que se toman con mucha frecuencia, por eso decimos que son repetitivas que se convierte en rutinas tomarlas y cuenta con un método establecido de solución ya conocedores de los pasos para abordar los problemas. Esta decisión también se le conoce como “Decisiones Estructuradas”.

Las DP se utilizan en concordancia con las políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan decisiones en circunstancias recurrentes porque limitan o excluyen opciones; por ejemplo:

Los gerentes ya no tienen que preocuparse por el ramo salarial por un recién contratado porque, las organizaciones tienen una escala de sueldos y salarios.

Las DP se utilizan para contrarrestar las acciones o problemas recurrentes, complejos o simples. Cuando un problema es recurrente y los elementos se pueden definir, pronosticar y analizar; entonces es ahí donde se tiene que emplear esta decisión. En cierta medida la DP acortan y limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos distancia para decidir qué hacer.

Entonces el propósito verdadero de las decisiones programadas es liberarnos y facilitarnos las acciones con mucha simpleza.

5. Decisiones no programadas

Se le conoce también “no estructuradas”, son decisiones que se toman en situaciones que aparecen con poca frecuencia o aquellas que requieren un proceso específico de solución, como por ejemplo:

“Cuando hay un lanzamiento de un nuevo producto al mercado, pues es necesario seguir un modelo de decisión para producir una solución específica”.

Las DNP abordan situaciones o problemas poco frecuentes, entonces cuando un problema se presenta con poca frecuencia y que requiere cubrir una política o merezca un especial trato, es ahí donde deberá ser manejado como una decisión no programada. (p.p. 142 - 143).

6. Contexto empresarial

En las organizaciones existe una jerarquía que determina el tipo de acción que realizan, en general es lo que se debe de tomar; la ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

- ❖ **Nivel estratégico:** Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
- ❖ **Nivel táctico:** Planificación de los subsistemas empresariales.
- ❖ **Nivel operativo:** Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Cuando se sube en la jerarquía, la capacidad de decisión no programada toma más importancia, ya que este tipo de decisiones atañen los niveles. A medida que baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Dimensiones de la toma de decisiones

En estas dimensiones hablaremos de las etapas, los cuales pueden ser tan extensos como también muy resumidos, pero en esta ocasión hablaremos de los siguientes:

1. Identificar y analizar el problema

Consiste en comprender, visualizando el momento y la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para la solución. En la identificación del problema es tener una visión clara y objetiva, por lo que se tiene que escuchar las ideologías de los demás y así tener una solución colectiva.

Al problema se define como “una acción real o anticipada en la vida que requiere respuesta por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos” (David, 1990). Las demandas de la situación pueden venir del exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflictos, falta de recursos, o novedad.

Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o que hace amenazante la situación. En este paso el proceso de alcanzar una conducta adecuada también puede tomar características patológicas. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores entre otros, en el momento actual y en la posible evolución. (Egocheaga, 2013, p. 89).

2. Identificar los criterios de decisión y ponderados

Los criterios es la identificación de los aspectos relevantes, es decir, las pautas del cual depende la decisión que se tome; y la ponderación es darle un valor relativo a la importancia de cada criterio.

En muchas ocasiones, la identificación de los criterios no se llega a ejecutar conscientemente previa a las siguientes etapas, sino suelen hacerlos por la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

3. Definir la prioridad para atender el problema

La prioridad se basa en el impacto y en la urgencia para atender como también resolver el problema. El impacto es el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible para evitar este impacto.

Con objeto de prever los resultados de ponerlas en prácticas con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber precisar los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental.

Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestra actuación. (Egocheaga, 2013, p. 90).

4. Generar las opciones de solución

Es desarrollar distintas soluciones al problema, cuantas más opciones se tiene va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Para generar gran cantidad de opciones es necesaria ser creativos.

Podemos decir que es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y la autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante a la efectividad de este paso. Es preciso suprimir ambas en una primera fase para poder considerar las soluciones sin una censura previa, no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones. Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas e inhiben su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. (Egocheaga, 2013, p. 90).

5. Evaluar las opciones

Consiste en realizar un estudio detallado de las posibles soluciones que se generaron, es decir ver sus ventajas y sus desventajas.

Es decir, valorar las situaciones generadas de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación a veces se realiza de forma consciente y pensada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado.

Pero muy frecuente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista. Esta evaluación puede hacerse de forma automática, es decir, sin un pensamiento consciente, guiándonos por la sensación que nos ha producido. En este paso se incluye valorar la incertidumbre de los sucesos. (Egocheaga, 2013, p. 91).

6. Elección de la mejor opción

Aquí es escoger la opción que según la evaluación va obtener mejores resultados para el problema. Entonces plantearemos los siguientes términos para la ayuda de toma de decisión y poder encontrar el resultado que se busca:

- **Maximizar:** Tomar la mejor decisión posible.
- **Satisfacer:** Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- **Optimizar:** La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Aquí se elige la acción que se va a llevar a cabo entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias. (Egocheaga, 2013, p. 91).

7. Aplicación de la decisión

Es aquí donde se pone en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada.

Para ello se tiene que controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción, mediante controles y monitoreo para ver si el resultado actual va en camino que se espera o no. Si no se marcha en dirección al

objetivo, se genera nuevos caminos o se modifica los planes en un proceso de toma de decisiones parecido.

La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso de puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo. (Egocheaga, 2013, p.p. 91 - 92).

8. Evaluación de los resultados

Es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada.

Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación de ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos. Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. Así, se pueden realizar revisiones sin fin cuando se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros. “¿Qué habrán pensado?”, “¿habré quedado bien realmente?”. Revisando la propia actuación se puede tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije...?”. Es más fácil sabiendo cómo han reaccionado los otros, ajustar la actuación para obtener el resultado buscado, pero eso solamente se puede hacer en el momento que ocurre y se tiene que tener la mente abierta y preparada para reaccionar o aceptar nuestras limitaciones y crear una nueva oportunidad para obtener los resultados apetecidos.

La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero, si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro, es la forma terapéutica de poner coto a los pensamientos, aceptar las propias limitaciones intentado, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad, acabar con la revisión si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación. (Egocheaga, 2013, p. 92).

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Para Coulter, R. (2005), los estilos de toma de decisiones varían en dos dimensiones; la primera es la forma de pensar, puesto que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información y otros son creativos e intuitivos; la segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo.

De estas dos dimensiones surgen los cuatros estilos de la toma de decisiones, donde lo veremos a continuación cada uno de ellos:

Estilo directivo: Quienes toman decisiones con estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

Estilo analítico: Quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

Estilo conceptual: Los individuos con un estilo conceptual tiene miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

Estilo conductual: Quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones. (p. 147).

Ante todo lo expuesto de la toma de decisiones, podemos afirmar que para conseguir que el éxito sea un referente en la gestión de las instituciones depende de la habilidad de tomar buenas decisiones. Las decisiones inteligentes son las que conducen a las instituciones y a usted al éxito. Uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de una institución y un directivo es su habilidad.

Entonces es esencial tener conocimientos básicos relacionados con el análisis del problema y la toma de decisiones. Así como la metodología adecuada que nos permiten ejecutar nuestra función básica con la máxima calidad y aceptación posible.

Quien se acostumbra a analizar problemas y tomar decisiones siguiendo procesos o una metodología a través del cual se obtiene la información necesaria, se establece las oportunas alternativas, se miden los riesgos y se determinan los sistemas de control pertinentes; tendrá las mejores perspectivas de lograr los más elevados resultados.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es la principal de las funciones de un directivo que se caracteriza como tal. Es la materia prima de la acción directiva.

Hay coincidencia entre lo que manifiesta Bussinnes (2007) y Urcola (2010), ya que los dos manifiestan que la decisión establece los límites entre el dirigente y el dirigido. El dirigente tiene la capacidad de decidir y el dirigido ejecuta las decisiones de aquel.

Ante ello decimos que el poder no es otra cosa que el disponer de una facultad de decisión. Ante esto Napoleón señala que decidir es la función divina del mando. Una persona que no decide no es un dirigente.

“La toma de decisiones es en gran medida una oportunidad de cambiar y mejorar las cosas. Pero decidir es sinónimo de responsabilidad, porque tener responsabilidad significa que uno se halla dispuesto a ponerse en pie y ser tomado en cuenta, a ver sus decisiones y acciones cuestionadas abiertamente cuando llegue el momento de aceptar las consecuencias de un acto”. (Bussinnes, 2006, p. 101).

1.3. JUSTIFICACIÓN

Visto la realidad educativa en la que se desenvuelven nuestras instituciones educativas, en el caso de la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba, en la cual no existe un trabajo de investigación de este tipo; he creído por conveniente realizar la presente tesis que tiene por título: “La planificación estratégica y su relación con la toma de decisiones - I.E. Mariscal Luzuriaga - Piscobamba – 2019”. Con tal fin justifico el presente trabajo de investigación para colaborar en dar alternativas de solución a los problemas que puedan presentar la institución, el mismo que beneficiará a toda la comunidad educativa, autoridades, docentes y padres de familia.

La razón principal por la cual se ha decidido abordar este estudio, radica en problemas de uso de planeamiento estratégico, sobre todo ver como mejora su relación con la toma de decisiones en la Institución Educativa.

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación servirá como antecedentes para determinar nuevos principios teóricos sobre el planeamiento estratégico en el buen funcionamiento de las instituciones Educativas.

1.3.2. Justificación Práctica

Se justifica por que mejorará los niveles de capacidades en el uso del planeamiento estratégico, el cual permitirá hacer correcta toma de decisiones en el ámbito educativo.

1.3.3. Justificación Metodología

El posible valor metodológico de la presente investigación está dado en estas dos categorías de la gestión educativa, es por esta razón que la información que se recopilará, así como los instrumentos que se diseñen para ello, serán de aporte para estos tipos y diseños de investigación.

1.3.4. Justificación Social

Los beneficiados serán los estudiantes, docentes y administrativos de la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba, por el servicio de calidad que se generará en la gestión educativa de la Institución.

1.3.5. Justificación de Conveniencia

La investigación planteada conduce a un beneficio práctico, consistente en conocer diversas estrategias del planeamiento, como de la toma de decisiones, pues ambas se relacionan en las variables de estudio.

1.4. PROBLEMA

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Diagnóstico y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Formulación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Ejecución y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?

¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Evaluación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?

1.5. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

1.5.1. Identificación de las Variables

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (David, 1990).

TOMA DE DECISIONES

Se entiende por toma de decisiones el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros. En esa medida, el proceso de toma de decisiones debe distinguirse de las elecciones cotidianas de rutina, tales como las preferencias sobre el atuendo del día, el menú del almuerzo, etc., que no implican necesariamente un proceso de escrutinio racional. Coulter, R (2010).

1.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
	Diagnóstico	Realidad social. Identificación de problemas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Determinación de causas.
	Formulación	Elaboración de objetivos. Elaboración de estrategias. Elaboración de programaciones
	Ejecución	Funcionalidad de los equipos de trabajos. Motivación y sensibilización a los participantes. Participación con autonomía.
	Evaluación	Determinación de cumplimiento. Evaluación como proceso integral y continuo. Análisis interno y externo.
TOMA DE DECISIONES	Analizar el problema	Identificación. Visión. Diagnostico.
	Criterios de decisión y ponderados	Establecimiento de criterios. Previsión o anticipación. Ponderación de criterios.
	Elección y Aplicación de la decisión	Elección satisfactoria. Elección maximizada. Elección optima. Ejecución. Verificación.
	Evaluación de los resultados	Verificación de resultados. Obtención de productos como resultados. Cuantificación de resultados.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. HIPOTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

1.7.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS

La dimensión Diagnóstico se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

La dimensión Formulación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

La dimensión Ejecución se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

La dimensión Evaluación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba

1.8. OBJETIVOS

1.8.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

1.8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Demostrar la relación que existe entre la dimensión Diagnóstico y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Demostrar la relación que existe entre la dimensión Formulación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Demostrar la relación que existe entre la dimensión Ejecución y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Demostrar la relación que existe entre la dimensión Evaluación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba

II. METODOLOGÍA

De acuerdo a los objetivos propuestos del presente trabajo de investigación, se utilizó la siguiente metodología:

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. TIPO DE ESTUDIO

El diseño de investigación que se aplicó, fue el Descriptivo Correlacional, porque buscó identificar probables relaciones de influencia entre las variables medidas; asimismo comparar la variable independiente con la dependiente, mediante la cual se efectuará la relación entre las variables. Asimismo, se teorizará los principios de relación que tienen las variables.

Es correlacional porque este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. (Hernández et al, 2014, p. 47).

La investigación Correlacional mide dos variables para demostrar si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, en la mayoría de los casos las mediciones en las variables a correlacionar se originan de los mismos sujetos.

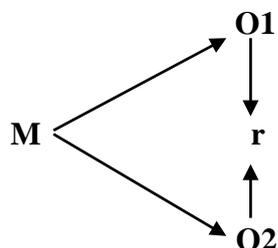
2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es un diseño No experimental: transeccional, ya que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito será describir

variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Será transeccional o transversal ya que se tomarán los datos en un solo momento:

Correlacional

Su esquema metodológico fue el siguiente:



Donde:

M : Es la muestra (Personal docente y administrativo)

O1 : Observación de la variable independiente: Planificación estratégica.

O2 : Observación de la variable dependiente: Toma de decisiones.

r : Correlación entre dichas variables.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.2.1. POBLACIÓN

Se denomina población, al conjunto de elementos que tiene características comunes, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Tafur 1995, p. 170).

La población estuvo conformada por 82 personas entre docentes y administrativos en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

DOCENTES	VARONES	MUJERES	TOTAL
	45	37	82
TOTAL	45	37	82

Fuente: Nómina del personal docente y administrativos de la I.E. Mariscal Luzuriaga – Piscobamba - 2019.

2.2.2. MUESTRA

Según Tamayo y Tamayo (2005), afirma que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia, la muestra quedó determinada a un porcentaje del 75% de las personas entre docentes y administrativos en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

ASPECTOS	VARONES	MUJERES	TOTAL
DOCENTES	34	26	60
TOTAL	34	26	60

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las Técnicas e instrumentos que se empleó para la obtención de la recopilación de la información fueron las siguientes:

Técnica: Encuesta.

Es una técnica que se empleó con la finalidad de obtener, procesar y comunicar los datos, con el propósito de medir los diversos indicadores de las variables que sustentan el trabajo de investigación, así como demostrar el cumplimiento de los objetivos. La encuesta se aplicó a los docentes de la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Instrumento: Cuestionario.

Es una herramienta conformada por un conjunto de preguntas, en un número de 12 preguntas para la variable independiente y 12 preguntas para la variable dependiente, insumos que se retiraron de los indicadores de las dimensiones a medir. Este instrumento permitió valorar los grados de relación del planeamiento estratégico y la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos de la investigación.

2.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

- Recolección de datos.
- Corrección y tabulación de datos.
- Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de datos.

La aplicación del cuestionario a través de la encuesta, permitió recolectar datos que son necesarios, cuyas preguntas confirmaron los problemas, la validez de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos.

Luego de la aplicación del cuestionario, se procedió a la corrección y tabulación de los datos obtenidos, con el propósito de agrupar toda la información, de acuerdo a la necesidad que impone el trabajo de investigación.

Se procedió a graficarlos estadísticamente a través de cuadros y figuras estadísticas, para luego realizar los respectivos análisis e interpretaciones, primero de las cifras acumuladas y ordenadas y en seguida desde el punto de vista educativo para validar y contrastar las hipótesis.

III. RESULTADOS

3.1. Selección y validación de los instrumentos

Ficha técnica 01

Nombre: Instrumento de variable Planificación estratégica.

Autor: Pompeyo Antonio Cueva Chávez

Año: 2019

Administración: Individual o Colectiva

Duración: Aproximadamente 30 minutos.

Objetivo de la prueba: conocer desde la visión de los docentes, la organización de la institución educativa.

Descripción: el cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 12 ítems agrupados en las dimensiones: Diagnóstico, Formulación, Ejecución y Evaluación con 3 ítems cada uno.

Calificación: Las respuestas se califican: de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

VALORACIÓN	ÍNDICE
Nunca	1
A veces	2
Siempre	3

Validez y Fiabilidad

Según Hernández et al (2006) sostiene que en toda medición o instrumento de recolección de datos es necesario reunir 2 requisitos importantes: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.p. 323-324).

En esta investigación se aplicó el criterio de jueces para la validación.

Tabla 1

Validación de juicio de expertos

Experto	Especialidad	Dictamen
Dr. Jesús Lopez More	Metodólogo	Aplicable
Mag. Cesar Brito Mallqui	Metodólogo	Aplicable

Confiabilidad

Según Hernández (2010), la confiabilidad se refiere, "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p. 242)

Tabla 2

Confiabilidad en el coeficiente de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.863	12

El análisis de la fiabilidad de este cuestionario se realizó con la estimación del Alfa de Cronbach.

Ficha técnica 02

Nombre: Instrumento de variable Toma de decisiones.

Autor: Pompeyo Antonio Cueva Chávez

Año: 2019

Administración: Individual o Colectiva

Duración: Aproximadamente 30 minutos.

Objetivo de la prueba: conocer desde la visión de los docentes, la organización de la institución educativa.

Descripción: el cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 12 ítems agrupados en las dimensiones: Analizar el problema, Criterios de decisión y

ponderados, Elección y aplicación de la decisión y Evaluación de los resultados con 3 ítems cada uno.

Calificación: Las respuestas se califican: de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

VALORACIÓN	ÍNDICE
Nunca	1
A veces	2
Siempre	3

Validez y Fiabilidad

Según Hernández et al (2006) sostiene que en toda medición o instrumento de recolección de datos es necesario reunir 2 requisitos importantes: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.p. 323-324).

En esta investigación se aplicó el criterio de jueces para la validación.

Tabla 3

Validación de juicio de expertos

Experto	Especialidad	Dictamen
Dr. Jesús Lopez More	Metodólogo	Aplicable
Mag. Cesar Brito Mallqui	Metodólogo	Aplicable

Confiabilidad

Según Hernández (2010), la confiabilidad se refiere, "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (p. 242)

Tabla 4

Confiabilidad en el coeficiente de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.863	12

El análisis de la fiabilidad de este cuestionario se realizó con la estimación del Alfa de Cronbach.

Métodos de análisis de datos

Luego de la recolección de datos a partir de la aplicación de los instrumentos para su análisis y contrastación de la hipótesis se presentan dos variables y la prueba consiste en verificar la relación existente entre las variables de la investigación, para lo cual se empleó la prueba estadística no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman con el software SPSS 23.

3.6. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL LUZURIAGA DE PISCOBAMBA.

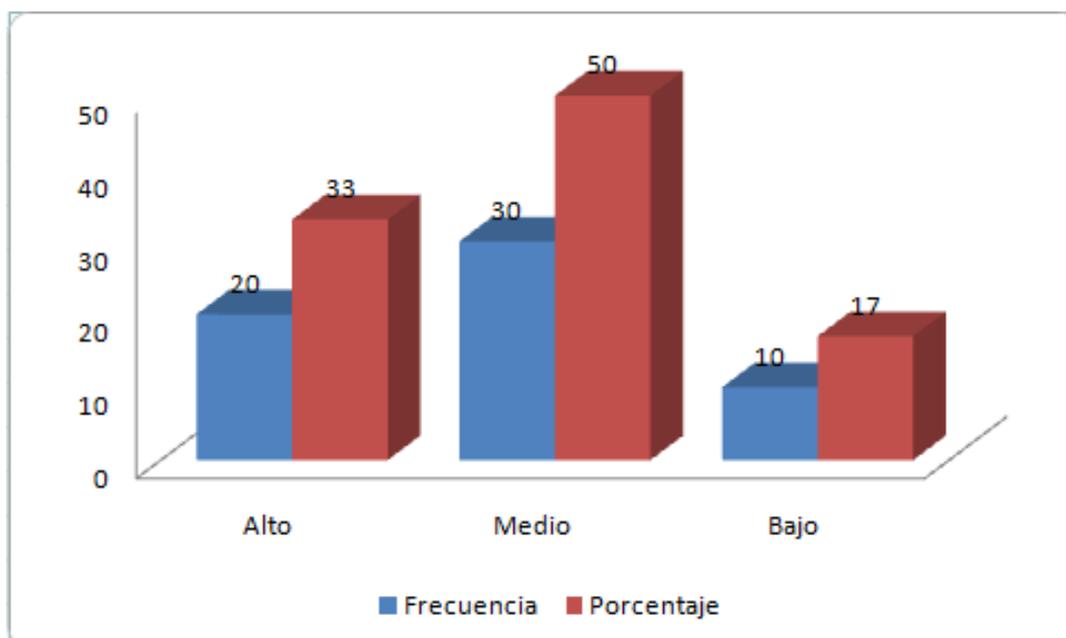
Variable N° 01

Tabla N° 05.- Planificación Estratégica

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	20	33
Medio	30	50
Bajo	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 01



Fuente: Base de Datos.

Interpretación:

El 50% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio la planificación estratégica, así mismo, un 33% afirma como alta la planificación estratégica, contrastándola con un 17% que piensan que es baja.

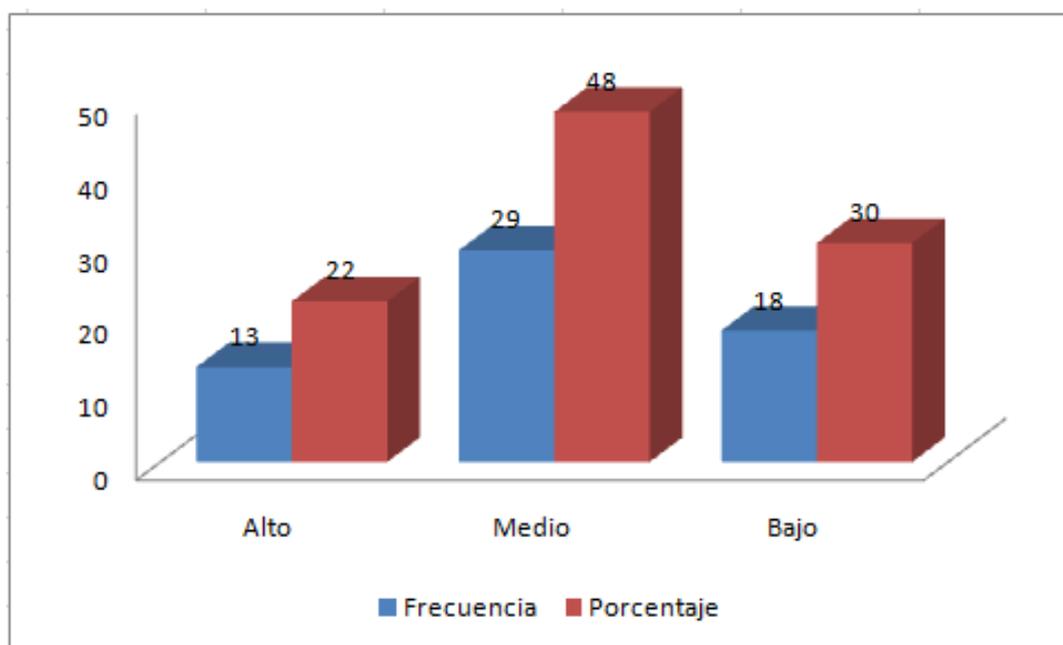
Dimensión N°01:

Tabla N° 06.- Diagnóstico

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	13	22
Medio	29	48
Bajo	18	30
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 02



Fuente: Base de Datos.

Interpretación:

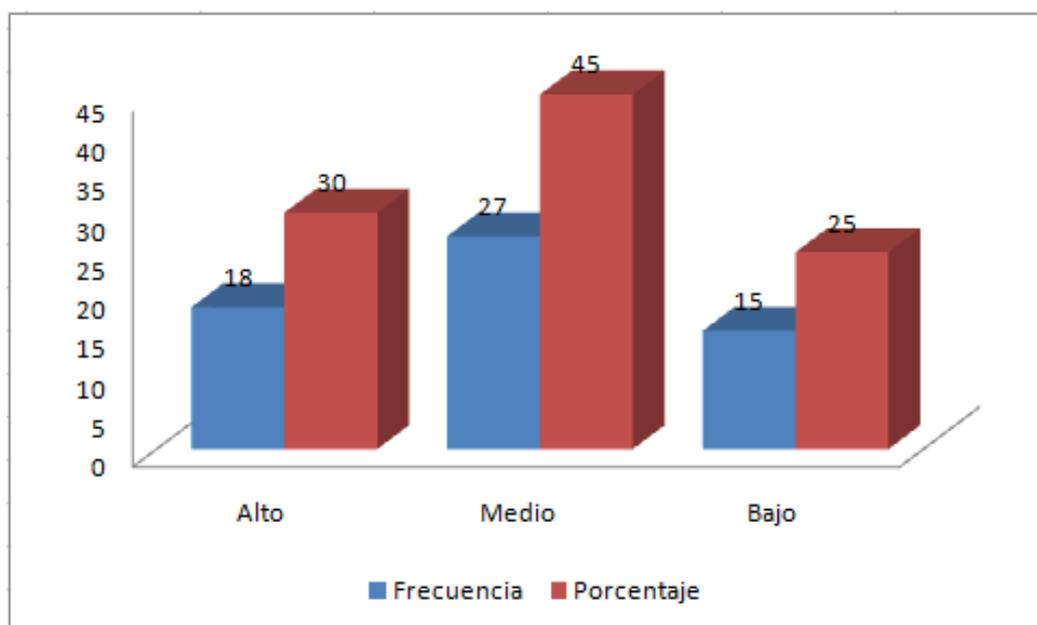
El 48% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio el Diagnóstico, así mismo, un 22% afirma como alto el Diagnóstico, contrastándola con un 30% que piensan que es bajo.

Tabla N° 07.- Formulación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	18	30
Medio	27	45
Bajo	15	25
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 03



Fuente: Base de Datos

Interpretación:

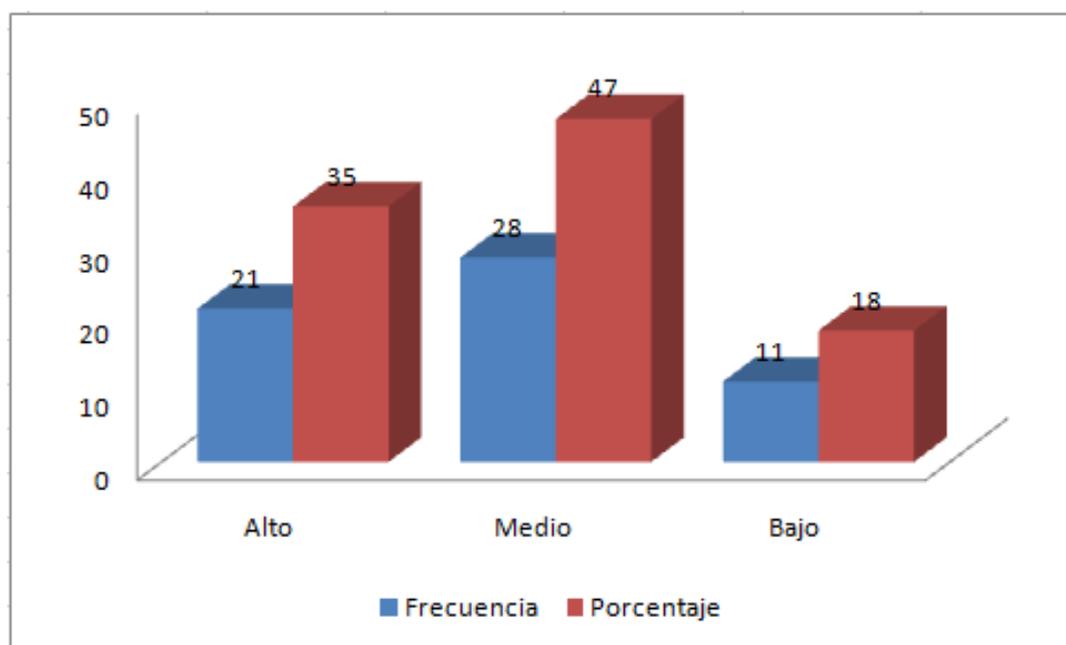
El 45% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio la Formulación, así mismo, un 30% afirma como alto formulación, contrastándola con un 25% que piensan que es bajo.

Tabla N° 08.- Ejecución

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	21	35
Medio	28	47
Bajo	11	18
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos

Gráfico N° 04



Fuente: Base de Datos

Interpretación:

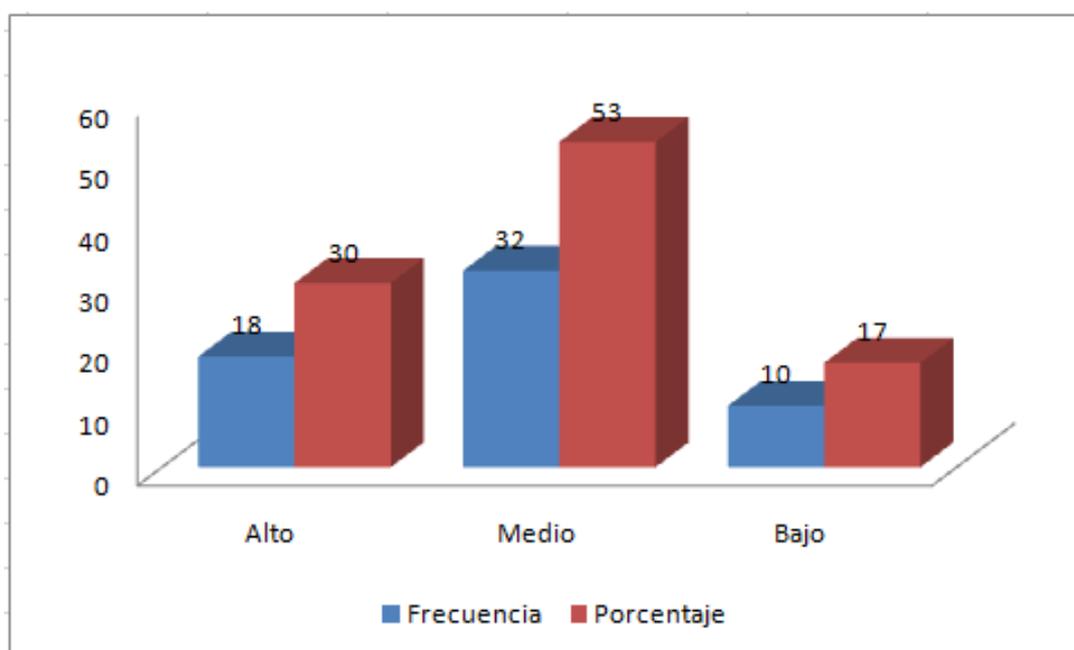
El 47% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio la dimensión ejecución, así mismo, un 35% afirma como alto la dimensión ejecución, contrastándola con un 18% que piensan que es bajo.

Tabla N° 09.- Evaluación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	18	30
Medio	32	53
Bajo	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos

Gráfico N° 05



Fuente: Base de Datos

Interpretación:

El 53% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio la evaluación, así mismo, un 30% afirma como alto la evaluación, contrastándola con un 17% que piensan que es bajo.

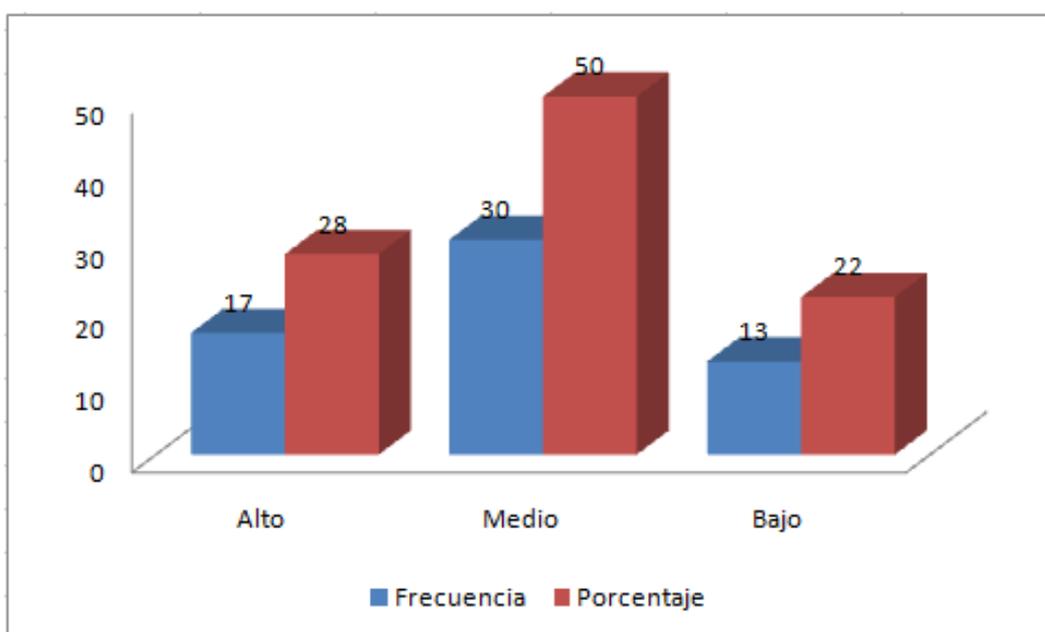
Variable N°02

Tabla N° 10.- Toma de decisiones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	17	28
Medio	30	50
Bajo	13	22
Total	60	100,0

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 06



Fuente: Base de Datos.

Interpretación:

El 50% de los profesores encuestados de la Institución Educativa califican como medio la toma de decisiones, así mismo, un 28% afirma como alto la toma de decisiones, contrastándola con un 22% que piensan que es bajo.

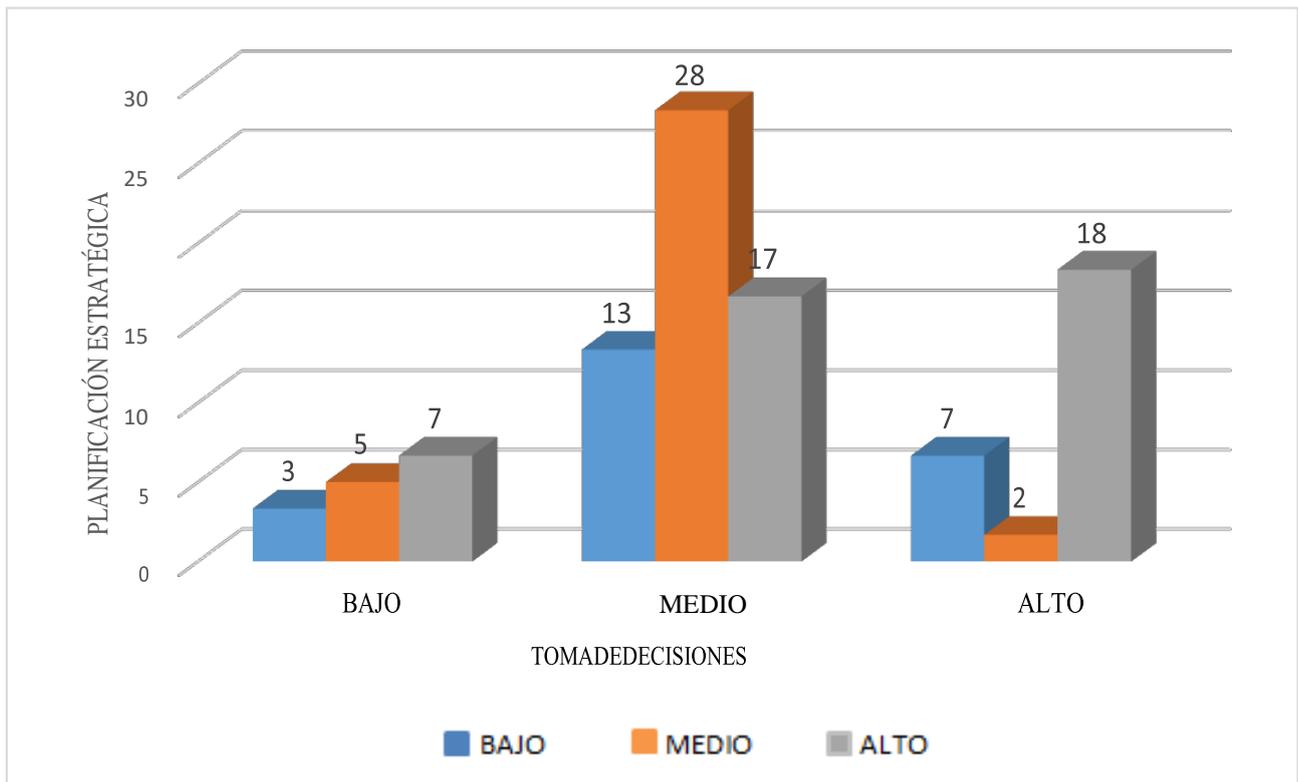
Tabla N° 11

Distribución de frecuencia según la planificación estratégica y toma de decisiones.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	3	8	13	4	7	14	23
Medio	3	5	17	28	1	2	21	35
Alto	4	7	10	17	11	18	25	42
Total	9	15	35	58	16	27	60	100

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 07



Interpretación:

Para la distribución de frecuencia de planificación estratégica y toma de decisiones tenemos que el 28% de encuestados califican en un nivel medio la planificación estratégica y toma de decisiones, mientras que un 18% de encuestados lo califican como alto y un 7% lo percibe en un nivel bajo.

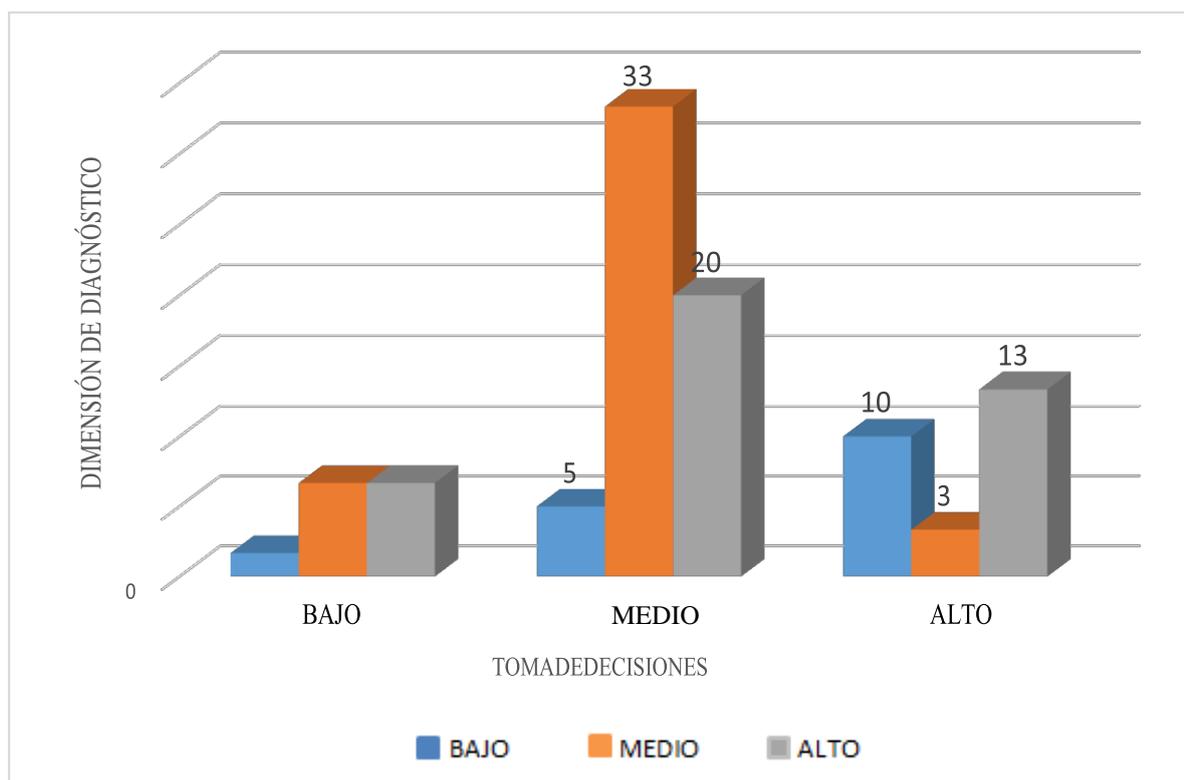
Tabla N° 12

Distribución de frecuencia según la dimensión de Diagnóstico y toma de decisiones.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	2	3	5	6	10	10	17
Medio	4	7	20	33	2	3	26	43
Alto	4	7	12	20	8	13	24	40
Total	9	15	35	58	16	27	60	100

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 08



Interpretación:

Como podemos observar en la figura de distribución de frecuencia según la dimensión Diagnóstico y toma de decisiones encontramos el 33% de encuestados califican en un nivel medio la dimensión Diagnóstico y toma de decisiones, mientras que un 13% lo considera como alto y un 7% lo ubica como bajo.

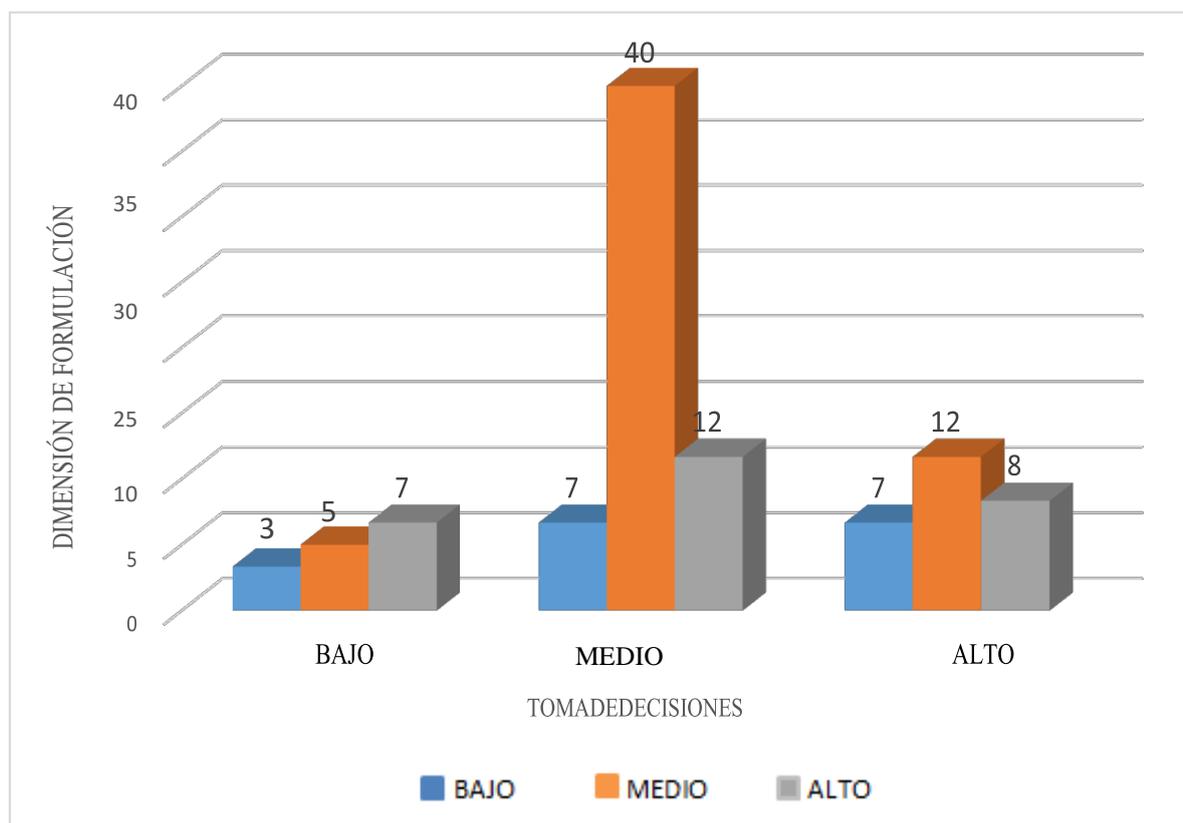
Tabla N° 13

Distribución de frecuencia según la dimensión de Formulación y toma de decisiones.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	3	4	7	4	7	10	17
Medio	3	5	24	40	7	12	34	57
Alto	4	7	7	12	5	8	16	27
Total	9	15	35	58	16	27	60	100

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 09



Interpretación:

Para la distribución de frecuencia según la dimensión de Formulación y toma de decisiones observamos que el 40% de encuestados califican en un nivel medio la dimensión de Formulación y toma de decisiones, mientras que el 12% lo considera como alto y 7% lo ubica como bajo.

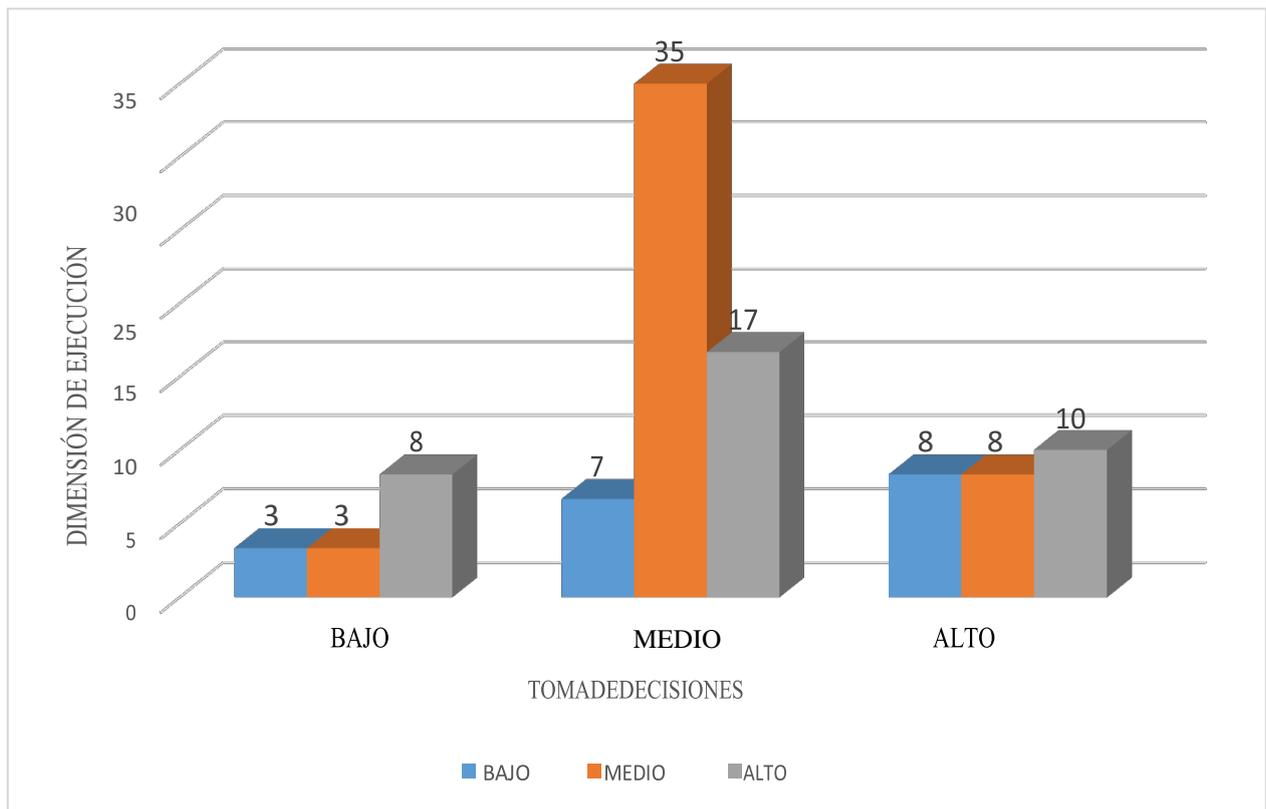
Tabla N° 14

Distribución de frecuencia según la dimensión de Ejecución y toma de decisiones.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	3	4	7	5	8	11	18
Medio	2	3	21	35	5	8	28	47
Alto	5	8	10	17	6	10	21	35
Total	9	15	35	58	16	27	60	100

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 10



Interpretación:

La figura nos muestra que el 35% de encuestados califican en un nivel medio la dimensión Ejecución y toma de decisiones, mientras que el 10% lo reconoce como alto y el 8% considera que es bajo.

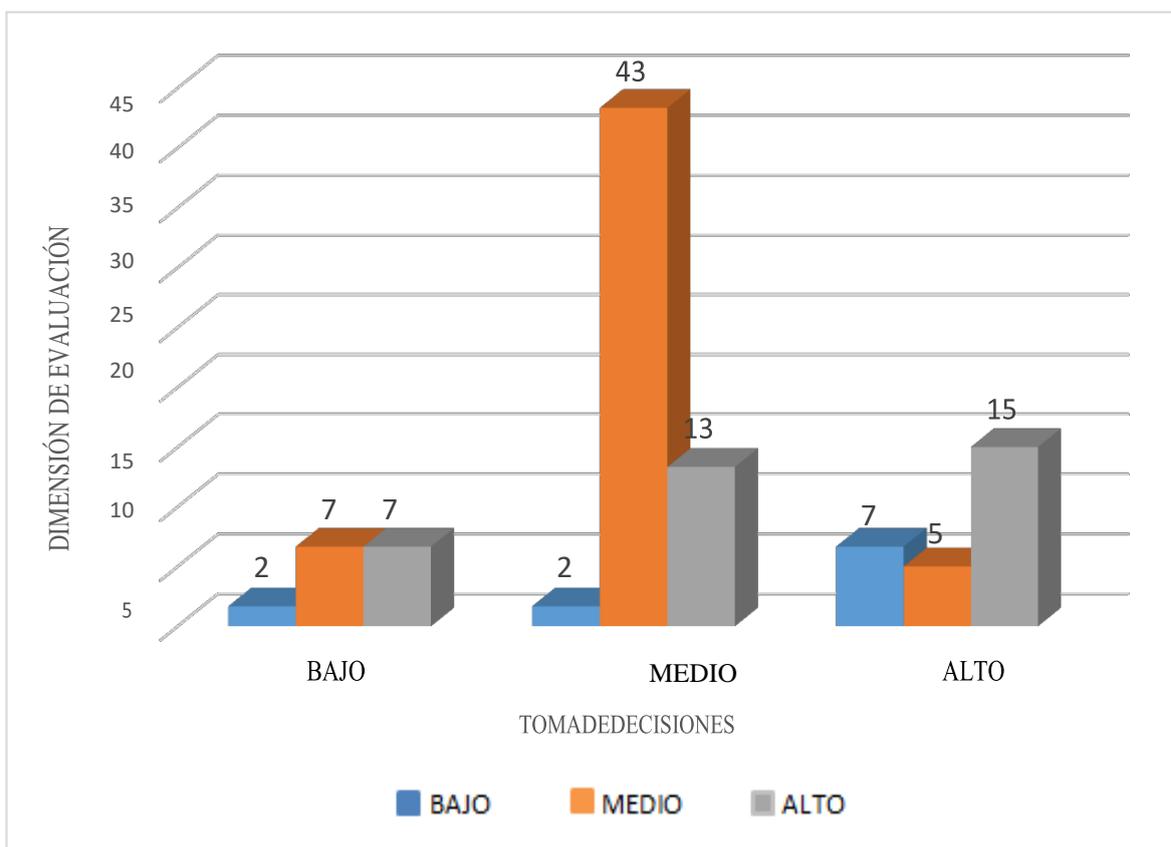
Tabla N° 15

Distribución de frecuencia según la dimensión de evaluación y toma de decisiones.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	2	1	2	4	7	6	10
Medio	4	7	26	43	3	5	33	55
Alto	4	7	8	13	9	15	21	35
Total	9	15	35	58	16	27	60	100

Fuente: Base de Datos.

Gráfico N° 11



Interpretación:

En la figura podemos observar que una mayoría de los encuestados considera que el 43% lo califican en un nivel regular medio la dimensión de evaluación y toma de decisiones, mientras que el 15% de encuestados como alto y finalmente 7% como bajo.

3.6.1. Prueba de Hipótesis

Prueba de normalidad

Ho: Los datos tiene una distribución normal prueba de normalidad de la variable y dimensiones.

Tabla N° 16

Prueba de normalidad de Kolmogorovsmirnov

	Kolmogorov smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Planificación Estratégica	0.564	60	0.00
Diagnóstico	0.258	60	0.00
Formulación	0.369	60	0.00
Ejecución	0.369	60	0.00
Evaluación	0.458	60	0.00
Toma de decisiones	0.569	60	0.00

Como el sig. < 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto, se demostró que los datos de la variable y de la dimensiones no presenta distribución normal por lo tanto para probar la hipótesis de investigación se usó la correlación de Rho de Spearman

3.6.2. Hipótesis general

i. Hipótesis de Investigación

Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

Hipótesis Estadística

H₀ : No existe relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

H₁ : Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

Tabla N° 17

Prueba de hipótesis de Planificación estratégica y toma de decisiones

			Planificación estratégica	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,619
		Sig. (bilateral) N	.	,000 60
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,619	1,000
		Sig. (bilateral) N	,000 60	.

Existe un coeficiente de ,619 que indica que es una correlación moderada además tenemos que el sig. bilateral = 0,00 como el p valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba – 2019.

3.6.3. Primera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La dimensión Diagnóstico se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Hipótesis Estadística

H₀ : La dimensión Diagnóstico NO se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

H₁ : La dimensión Diagnóstico se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tabla N° 18

Prueba de hipótesis de la dimensión Diagnóstico y toma de decisiones

		Diagnóstico	Toma de decisiones
Diagnóstico	Coefficiente de correlación	1,000	,819
	Sig. (bilateral) N	.	,000 60
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,819	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.

En la tabla podemos observar que existe un coeficiente de ,819 que es una correlación alta además tenemos que el sig. bilateral = 0,00 como el p valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que existe una relación significativa entre La dimensión Diagnóstico y Toma de Decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

3.6.4. Segunda Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La dimensión Formulación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Hipótesis Estadística

H₀ : La dimensión Formulación NO se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

H₁ : La dimensión Formulación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tabla N° 19

Prueba de hipótesis de la dimensión Formulación y toma de decisiones

		Formulación	Toma de decisiones	
Rho de Spearman	Formulación			
		Coefficiente de correlación	1,000	,789
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	
Toma de decisiones				
		Coefficiente de correlación	,789	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	

Existe un coeficiente de ,789 considerada como una correlación moderada además tenemos que el sig. bilateral = 0.00 como el p valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que existe una relación significativa entre la dimensión Formulación y Toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tercera Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La dimensión Ejecución se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Hipótesis Estadística

H₀ : La dimensión Ejecución NO se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

H₁ : La dimensión Ejecución se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tabla N° 20

Prueba de hipótesis de la dimensión Ejecución y toma de decisiones

		Ejecución	Toma de decisiones
Ejecución	Coefficiente de correlación	1,000	,867
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N		60
	Coefficiente de correlación	,867	1,000
Toma de decisiones	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	

La tabla nos muestra que el coeficiente de correlación es ,867 que es una correlación alta, además que el sig. bilateral = 0,00 como el p valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que existe una relación significativa entre la dimensión Ejecución y Toma de Decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Cuarta Hipótesis específica

i. Hipótesis de Investigación

La dimensión Evaluación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Hipótesis Estadística

H₀ : La dimensión Evaluación NO se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

H₁ : La dimensión Evaluación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tabla N° 23

Prueba de hipótesis de la dimensión Evaluación y toma de decisiones

			Evaluación	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Evaluación	Coefficiente de correlación	1,000	,855
		Sig. (bilateral) N	.	,000 60
Toma de decisiones		Coefficiente de correlación	,855	1,000
		Sig. (bilateral) N	,000 60	.

Existe un coeficiente de correlación de ,855 que es una correlación alta, además tenemos que el sig. bilateral = 0,00 como el p valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que existe una relación significativa entre la dimensión Evaluación y Toma de Decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

IV. Análisis y Discusión

La investigación presentada se ha realizado a través de un análisis estadístico descriptivo correlacional sobre la planificación estratégica y toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

Este análisis se llevó a cabo en primer lugar con el propósito de determinar el nivel de apreciaciones predominante respecto a cada una de las variables de estudio. Y en segundo lugar, detectar la relación que existe entre las cuatro dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

En la hipótesis general planteada para la presente investigación se propone que existe relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones, esto se obtuvo, teniendo en cuenta que para ello se utilizó la prueba de correlación de Rho de Spearman cuyo el valor fue de $\rho = 0,619$ lo cual indica que la correlación es significativa en el nivel moderada entre las variables de estudios y en nivel de significancia bilateral el valor de $p = 0,000$ por ser menor al $0,005$ permite comprobar la hipótesis general alternativa que dice: Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019. Dicho resultado son coherentes de acuerdo con los resultados que Herrera (2019); en su tesis titulada “Influencia del planeamiento estratégico en la gestión U.E 100 – 937 Gobierno Regional de Tumbes – Agricultura 2017” llega a la conclusión que existe correlación significativa entre el planeamiento estratégico y la dimensión presupuesto de la gestión en la U. E 100- 937 Gobierno Regional de Tumbes – Agricultura 2017, ello se percibe a través de los siguientes valores ($r = 0,469^*$, $sig. = 0,01$ y $R^2 = 22\%$), siendo así que la hipótesis específica 1 queda siendo aceptada.

De acuerdo a nuestros resultados un 28 % de los encuestados determina en un nivel regular a la planificación estratégica con relación a la toma de decisiones. Esto sin duda, es una realidad preocupante, ya que toda institución educativa para brindar un servicio de calidad parte desde una buena planificación estratégica en donde las decisiones que pueda tomarse siempre deben ser a

través de los canales de una comunicación permanente priorizando y planificando organizacionalmente todo recurso o mejora que se desea realizar. En esta parte, la investigación nos muestra que es un acto que se está tomando con poco interés ya que algunas decisiones se están aplicando de forma arbitraria sin medir el grado de necesidad y como resultado se tiene disconformidad y malestar en la comunidad educativa más aún en las comisiones representativas de la institución educativa.

En la hipótesis específica 1 de la presente investigación se plantea en base a que si existe relación significativa entre el Diagnóstico y la Toma de Decisiones, utilizando el coeficiente de Spearman = 819 lo que indica una correlación alta entre el indicador y la variable de estudio 2, teniendo la significancia bilateral en un valor calculado donde $p = 000$ por ser menor a 0,05 permite afirmar que se aprueba la hipótesis alternativa que dice : Existe una relación significativa entre la dimensión Diagnóstico con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba, Se aprecia a través de la información obtenida de la encuesta aplicada a los docentes en el presente año; que el 33 % de los encuestados expresan que están en un nivel regular, el 13% manifiestan que están en un nivel óptimo ; mientras que el 7% están en un nivel pésimo. Estos resultados concuerdan con los estudios de Arriaga (2015) en su tesis titulada “El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes”, quien concluye en su investigación que el diagnóstico educativo o pedagógico constituye, entre docente y alumnos, un ejercicio fundamental de aproximación que implica el descubrimiento de aspectos cognoscitivos, actitudinales y aptitudinales del grupo y de cada uno de sus integrantes.

Por ello, los directivos que se encargan de conducir las instituciones educativas deben optar por un planeamiento anticipado, por una formulación coherente que sirva para la ejecución y evaluación de la toma de decisiones, el generará un cambio de actitud en la programación de la propuesta de la gestión como en la parte pedagógica.

Finalmente se demuestra en la presente investigación de que efectivamente la planificación estratégica se relaciona con la toma de decisiones. Así tales resultados tienen su importancia para formular nuevos estudios o estudios relacionados al tema.

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Primera.

En la hipótesis general se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,619$ determina una correlación positiva, directa y moderada entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral el p valor $= ,000$ y que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones, en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.

Segunda.

En la hipótesis específica 1 se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,819$ determina una correlación positiva, directa y alta entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral el p valor $= ,000$ y que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe relación entre la dimensión Diagnóstico con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Tercera.

En la hipótesis específica 2 se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,789$ determina una correlación positiva, directa y moderada entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral un valor calculado donde p valor $= ,000$ que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe relación entre La dimensión Formulación con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Cuarta.

En la hipótesis específica 3 se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,867$ determina una correlación positiva, directa y alta entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral un valor calculado donde p valor $= ,000$ que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe

relación entre la dimensión Ejecución con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

Quinta.

En la hipótesis específica 4 se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman $r = ,758$ determina una correlación positiva, directa y alta entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral un valor calculado donde p valor $=,000$ que es menor al $0,05$ por lo tanto: se determina que existe relación entre la dimensión Evaluación con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.

5.2. Recomendaciones

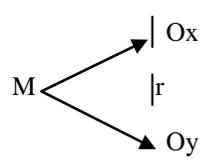
De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se planteo las siguientes recomendaciones:

1. Considerando que como resultados de la investigación, se recomienda que las autoridades educativas reflexionen sobre la importancia de una planificación estratégica; ya que, esta es una herramienta básica para el logro de los objetivos trazados en busca de la calidad del servicio educativo.
2. Al determinar que existe correlación directa moderada entre las variables de planificación estratégica y Toma de Decisiones requieren la ratificación de los compromisos institucionales que mediante actividades corporativas estos se afirmen como vínculos de la calidad del servicio educativo y la revaloración del estudiante como usuario cautivo del plantel.
3. Es importante trabajar los canales de una comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa buscando en ellos la sensibilidad y el compromiso con la IE y a su vez permita afirmar, el desempeño directivo por medio de una acertada toma de decisiones para lograr siempre planeamiento estratégico.
4. Recomendar tanto a los directivos, docentes y demás componentes de la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba. superar respecto al comportamiento del planeamiento estratégico realizando jornadas de reflexión y analizando las posibles etapas de desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por los integrantes de la comunidad educativa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, G. (2004), Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos, México: Limusa S.A.
- BUSSINNES J. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados, España: planeta de agustini .
- COULTER, Robbins (2010), “Administración”, Editorial Pearson, Decima edición México.
- CHIAVENATO, I. (2004), “Introducción a la teoría general de la administración” séptima edición, editorial Mc Graw Hill, México.
- CHIAVENATO I. (2004). Administración de recursos humanos. Bogota-Colombia: Mc graw interamericana S.A.
- DAVID, F. (1990), La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Ed. Legis
- EGOCHEAGA, P. (2013), La planificación estratégica, segunda edición, Colombia: ediciones de la U.
- FARRO Francisco (2001). Planeamiento estratégico para gestiones educativas de calidad. Lima, Udegraf. S.A.
- FREEMAN, R. (2008), “La administración general”, Editorial Mc Graw Hill, S.A, sexta edición, México.
- GALLEGOS A. (2004), Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos.
- GILBERT JR, Daniel R. (2009), “administración y dirección”, México, Editorial Hispanoamérica, S.A, octava edición.
- KOONTZ, HAROL (2000), Administración: una perspectiva global, quinta edición, Mexico: Mc Graw Hill.
- LÓPEZ, J. (2003), La Administración y Planificación como Proceso, Costa Rica: Ediciones Universidad Estatal a Distancia.
- STONER, J. (2009), “Administración”, octava edición, México: Hispanoamérica, S.A, octava edición.
- .

ANEXOS

TÍTULO DEL PROYECTO:						
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES – INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL LUZURIAGA - PISCOBAMBA - 2019.						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019?	Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.	Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba - 2019.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (David, 1990).	Diagnóstico	Tipo de estudio Investigación cuantitativa correlacional Nivel Descriptivo explicativo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			Formulación	Diseño de investigación 
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Diagnóstico y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de	Demostrar la relación que existe entre la dimensión Diagnóstico y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.	La dimensión Diagnóstico se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal			Ejecución	Población y muestra
					Evaluación	

Piscobamba?		Luzuriaga de Piscobamba.				Población: 82 entre docentes y personal administrativos.
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Formulación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?	Demostrar la relación que existe entre la dimensión Formulación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.	La dimensión Formulación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.	TOMA DE DECISIONES	Se entiende por toma de decisiones el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros.	Analizar el problema. Criterios de decisión y ponderados	Muestra 60 entre docentes y personal administrativos (no se usa formula) Técnicas e instrumentos •Observación •Entrevista a los docentes y administrativos •Encuesta a los docentes y administrativos.
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Ejecución y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?	Demostrar la relación que existe entre la dimensión Ejecución y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.	La dimensión Ejecución se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.				

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión Evaluación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba?</p>	<p>Demostrar la relación que existe entre la dimensión Evaluación y la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.</p>	<p>La dimensión Evaluación se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Institución Educativa Mariscal Luzuriaga de Piscobamba.</p>		<p>En esa medida, el proceso de toma de decisiones debe distinguirse de las elecciones cotidianas de rutina, tales como las preferencias sobre el atuendo del día, el menú del almuerzo, etc., que no implican necesariamente un proceso de escrutinio racional.</p> <p>García, J (1999).</p>	<p>Técnicas de análisis y prueba de hipótesis.</p> <p>Se empleara la estadística descriptiva.</p> <p>La prueba de Hipótesis del coeficiente de correlación de Spearman.</p>
--	---	--	--	---	--

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Diagnóstico	Realidad social. Identificación de problemas. Determinación de causas.	¿Participó en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa? Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos ¿La Dirección planifica y comunica las actividades a realizar con la debida anticipación?
	Formulación	Elaboración de objetivos. Elaboración de estrategias. Elaboración de programaciones	La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada personal subalterno La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado ¿Participó usted en la realización de la P.E. de la institución?
	Ejecución	Funcionalidad de los equipos de trabajos. Motivación y sensibilización a los participantes. Participación con autonomía.	¿Tiene conocimiento que la dirección ha realizado capacitación al personal administrativo y de servicio? ¿Usted considera que la dirección toma decisiones de mando? Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas.
	Evaluación	Determinación de cumplimiento. Evaluación como proceso integral y continuo. Análisis interno y externo.	¿La dirección ha realizado control de la productividad y la premiación oportuna? Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades ¿Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo?

TOMA DE DECISIONES	Analizar el problema	Identificación. Visión. Diagnostico.	Se consideró favorable el factor humano para resolver la problemática detectada en la institución educativa. Los docentes apoyan la toma de decisiones para resolver la problemática detectada que afecta a la comunidad. Se cuenta con personal altamente capacitado para resolver la problemática.
	Criterios de decisión y ponderados	Establecimiento de criterios. Previsión o anticipación. Ponderación de criterios.	El director viabiliza acciones con criterios adecuados para tomar decisiones. El director toma decisiones a partir de criterios y métodos con la participación de equipo de docentes. El director conoce las expectativas del personal, omitiendo aquellas que no generan satisfacción al tomar una decisión.
	Elección y Aplicación de la decisión	Elección satisfactoria. Elección maximizada. Elección optima. Ejecución. Verificación.	Los docentes participan en la elaboración de los planes a corto plazo y largo para resolver la problemática que afecta. Se han establecido con claridad los planes a corto plazo para resolver la problemática detectada. Se hacen conocer a los docentes sobre los plazos a largo plazo para enfrentar la problemática detectada
	Evaluación de los resultados	Verificación de resultados. Obtención de productos como resultados. Cuantificación de resultados.	La comunicación de la decisión es más fácil cuando la comunidad educativa también participa en el proceso. En la IE, se evalúa el logro de resultados con apoyo de las comisiones. Si la decisión resulto errónea se identificara en qué fase se erró, para los correctivos correspondientes.



MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Estimado Maestro.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información brindada será tratada de forma confidencial y anónima.

TABLA DE VALORACIÓN	
1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (duración aproximada 30 min).

VARIABLE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
Nº	DIMENSIONES / ítems	valoración		
		1	2	3
DIMENSIÓN 1: DIAGNÓSTICO				
01	Se consideró favorable el factor humano para resolver la problemática detectada en la institución educativa.			
02	Se elabora la programación de actividades con participación de los agentes educativos.			
03	¿La Dirección planifica y comunica las actividades a realizar con la debida anticipación?			
DIMENSIÓN 2: FORMULACIÓN				
04	La dirección ha realizado la distribución de actividades a cada personal subalterno.			
05	La dirección ha realizado reclutamiento y selección de personal adecuado.			
06	¿Participó usted en la realización de la P.E. de la institución?			
DIMENSIÓN 3: EJECUCIÓN				
07	¿Tiene conocimiento que la dirección ha realizado capacitación al personal administrativo y de servicio?			
08	¿Usted considera que la dirección toma decisiones de mando?			
09	Usted considera que la dirección propone y sugiere alternativas administrativas.			

	DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN			
10	¿La dirección ha realizado control de la productividad y la premiación oportuna?			
11	Usted considera que la dirección establece diagnósticos continuos de las actividades			
12	¿Usted considera que la dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo?			



USP

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Estimado Maestro.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información brindada será tratada de forma confidencial y anónima.

TABLA DE VALORACIÓN	
1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (duración aproximada 30 min).

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES				
Nº	DIMENSIONES / ítems	valoración		
		1	2	3
DIMENSIÓN 1: ANALIZAR EL PROBLEMA				
01	Se consideró favorable el factor humano para resolver la problemática detectada en la institución educativa.			
02	Los docentes apoyan la toma de decisiones para resolver la problemática detectada que afecta a la comunidad.			
03	Se cuenta con personal altamente capacitado para resolver la problemática.			
DIMENSIÓN 2: CRITERIOS DE DECISIÓN Y PONDERADOS				
04	El director viabiliza acciones con criterios adecuados para tomar decisiones.			
05	El director toma decisiones a partir de criterios y métodos con la participación de equipo de docentes.			
06	El director conoce las expectativas del personal, omitiendo aquellas que no generan satisfacción al tomar una decisión.			
DIMENSIÓN 3: ELECCIÓN Y APLICACIÓN DE LA DECISIÓN				
07	Los docentes participan en la elaboración de los planes a corto plazo y largo para resolver la problemática que afecta.			
08	Se han establecido con claridad los planes a corto plazo para resolver la problemática detectada.			
09	Se hacen conocer a los docentes sobre los plazos a largo plazo para			

	enfrentar la problemática detectada			
	DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS			
10	La comunicación de la decisión es más fácil cuando la comunidad educativa también participo en el proceso.			
11	En la IE, se evalúa el logro de resultados con apoyo de las comisiones.			
12	Si la decisión resulto errónea se identificara en qué fase se erró, para los correctivos correspondientes			

VARIABLE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
7	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
8	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
9	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1
10	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
11	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
12	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
13	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
19	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
20	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
21	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1
22	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	1
23	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
24	3	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3
25	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
26	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
27	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
28	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
29	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
35	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
36	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
37	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1
38	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	1
39	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
41	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
42	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
43	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
44	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
47	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
49	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
50	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
51	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
52	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1
53	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	1
54	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
55	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
56	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
58	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
59	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
60	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

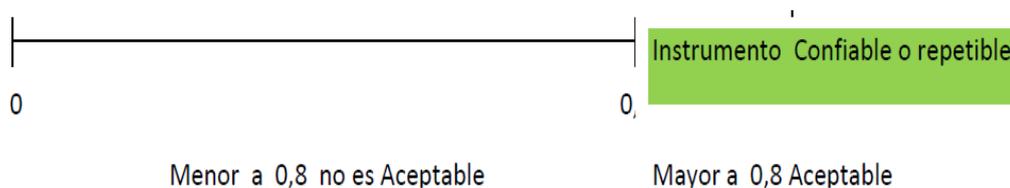
1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
7	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
8	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
9	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1
10	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
11	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
12	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
13	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
19	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
20	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
21	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1
22	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	1
23	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
24	3	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3
25	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
26	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
35	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
36	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
38	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
39	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
40	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1
41	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1
42	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
43	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
44	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
45	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
47	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
49	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
50	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
51	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
52	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1
53	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
54	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
55	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
57	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2

ANEXO N° 02

INDICE DE CONSISTENCIA INTERNA PARA VARIABLES (CONFIABILIDAD)

VARIABLE: La planificación estratégica y la toma de decisiones – Institución Educativa Mariscal Luzuriaga - Piscobamba - 2019.

Estadísticas de confiabilidad	
Alpha Crombach	N de elementos
0.619	60



Interpretación: Observamos que el estadístico alpha de cronbach es de **0.619** lo cual indica que el instrumento de investigación es confiable o fiable medianamente bajo que produce resultados medianamente consistentes cuando se aplica en diferentes ocasiones (estabilidad o reproducibilidad (replica)).