



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE CARHUAZ, 2020

Tesis para optar el grado de Maestro
en Educación.

Mención: Planificación y Gestión Educativa.

Marcos Ramírez, Emerson Melciades

Asesor: **Mg. Brito Mallqui, César Heraclides**

Huaraz - Áncash - Perú

2021

N° Registro: T0839



AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, por permitirme ser parte de ella en la Escuela Post Grado, a los profesores quienes nos alentaron a seguir adelante en la consecución de la anhelada meta.
- Al asesor de la tesis, el Mg. César H. Brito Mallqui, por haberme apoyado, por su paciencia al guiarme durante todo el proceso de la investigación.
- A la comunidad directiva del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público-Carhuaz, por haber ayudado con el estudio en la prestigiosa institución.
- A todos los compañeros de clases durante la formación del post grado, gracias a su compañerismo, amistad y apoyo emocional redundaron en beneficiosos y avivaron los anhelos de seguir adelante en este proceso de aprendizaje profesional.

A mis progenitores, Virgilio e Isabel, quienes me guían desde el cielo, y me enseñaron a no rendirme ante las adversidades, siempre con el entusiasmo de ser resiliente.

Para mi esposa María, a quien especialmente le dedico este trabajo de investigación, por su comprensión, empeño, fuerza y afecto. Por, por ser la persona quien ha influido directamente en el desarrollo de este trabajo.

A mis herederos Ervhin, Aldhair y Bely, por su amor y cariño, demostrado en la dedicación al estudio y por ser la fuerza necesaria para cristalizar el presente trabajo.

A mis bellas nietas Zamyra, Daenerys y Valerie.

A mis hermanos Horacio, Rayda, Nilo, Norca, Nora, Ruth, Irma y William, por su apoyo incondicional.

A todos ellos, gracias de todo corazón.

ÍNDICE

	Página
Resumen	ix
Abstract	x
INTRODUCCIÓN	1 - 2
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3 - 14
1.1 Planteamiento y formulación del problema	3
1.2 Objetivos	11
1.3 Justificación	12
1.4 Delimitación	13
1.5 Ética de la investigación	14
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO	15 - 84
2.1 Antecedentes de investigación	15
2.2 Bases teóricas	23
La Planificación Estratégica	23
Características de la Planificación Estratégica	26
Análisis FODA	30
Modelos de Planificación estratégica	43
Funciones de la Planificación Estratégica	45
El Proceso de Planificación Estratégica	46
El Análisis Situacional	50
Declaración de la Visión, Misión y Valores	53
Objetivos Estratégicos y Estrategias	57
La Calidad de Gestión	59
Evolución de la Calidad en las Organizaciones	61
Calidad en el Sector de los Servicios	62
Calidad en la Gestión Humana	62
Gestión Directiva	63
Gestión Pedagógica.....	66
Gestión de Innovaciones.....	67
Gestión Administrativa	68
Diseño Curricular	73
El Currículo por Competencias	76
Características del Currículo por Competencias.....	79
La Gestión Administrativa	80
2.3 Definición de términos	82
2.4 Hipótesis	84

2.5 Variables	84
2.6 Capítulo III	
METODOLOGÍA	87 - 90
3.1 Tipo de investigación	87
3.2 Diseño de investigación	87
3.3 Población y muestra	88
3.4 Técnicas e instrumentos	88
3.5 Plan de procesamiento y análisis de datos	89
3.6 Prueba de Confiabilidad	90
Capítulo IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	91 - 113
4.1 Presentación de resultados	91
4.2 Prueba de hipótesis	94
4.3 Discusión	102
Conclusiones	112
Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas	115-126
Anexos	127-140

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo establecer si la planificación estratégica como herramienta tiene relación con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental. Para el recojo de los datos se elaboraron dos cuestionarios, tanto de planificación estratégica como de calidad de gestión en planificación, organización, integración, liderazgo y control. Se aplicaron cuestionarios a 30 docentes de la muestra utilizando herramientas probadas y confiables. Se extrajeron las siguientes conclusiones: la planificación estratégica como herramienta se asocia significativamente con la calidad de la gestión del instituto ($r = 0,817$; $p = 0,0001$). El análisis situacional de la asignatura educativa de planificación estratégica se asocia de manera relevante con la calidad de la gestión ($r = 0,636$; $p = 0,0001$). Un enfoque de aprendizaje basado en competencias para la planificación estratégica está fuertemente relacionado con la calidad de la gestión ($r = 0,825$; $p = 0,0001$). El enfoque de procesos administrativos de la planificación estratégica también se asocia significativamente con la calidad de la gestión ($r = 0,642$; $p = 0,0001$). Todo esto nos permite llegar al resultado final: entre ambas variables existe una estrecha relación entre la planificación estratégica como herramienta de gestión de la calidad del Instituto de Educación superior Tecnológico Público-Carhuaz.

Palabras clave: planificación estratégica, calidad de la gestión

ABSTRACT

The objective of this research was to establish whether strategic planning as a tool is related to the management quality of the Carhuaz Public Technological Higher Education Institute, year 2020. The type of research was descriptive correlational, cross-sectional, non-experimental design. To collect the data, two questionnaires were prepared, both on strategic planning and management quality in planning, organization, integration, leadership and control. Questionnaires were applied to 30 teachers in the sample using proven and reliable tools. The following conclusions were drawn: strategic planning as a tool is significantly associated with the quality of the institute's management ($r = 0.817$; $p = 0.0001$). The situational analysis of the strategic planning educational subject is significantly associated with the quality of management ($r = 0.636$; $p = 0.0001$). A competency-based learning approach to strategic planning is strongly related to management quality ($r = 0.825$, $p = 0.0001$). The administrative process approach of strategic planning is also significantly associated with management quality ($r = 0.642$; $p = 0.0001$). All this allows us to reach the final result: between both variables there is a close relationship between strategic planning as a quality management tool of the Instituto de Educación Superior Tecnológico Público-Carhuaz.

Key words: strategic planning, management quality

INTRODUCCIÓN

En tiempos de cambio procurar una gestión de enseñanza enfocadas en la calidad de los centros educativos de nuestro país, en especial de los institutos superiores y los tecnológicos, se ha vuelto una constante exigencia que busca satisfacer las demandas educativas. Esto incluye elevar los estándares de rendimiento y calidad de la educación; Además, por parte de los gerentes y directores para contribuir a la adecuada gestión y trabajo de una universidad tecnológica. Así, un análisis situacional del currículo por competencias y del proceso administrativo orientará la gestión de la calidad hacia la planificación estratégica.

En este contexto, tal como sostiene Ocas (2020), en Latinoamérica, específicamente en nuestro país; se han emprendido sendas reformas en el sector, para promover y garantizar la gestión de calidad en los diversos centros educativos del país. Sin embargo, la realidad actual nos muestra limitaciones diversas que no favorecen el logro de los objetivos en materia educativa, las mismas que desde el año 2007, a través del Proyecto Educativo Nacional, hoy relanzado al 2036, se asumieron para elevar los estándares de calidad. Esto en concordancia con lo estipulado en el marco normativo en educación, plasmado en la Ley N°28044, Ley General de Educación y la Ley 30512, Ley de Institutos, Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes y normas conexas.

En el contexto de la investigación, acerca de la particularidad de la gestión del Instituto de Educación Superior-Tecnológico Público- Carhuaz (IESTPC), este trabajo busca establecer la relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión

de Calidad del Instituto de Educación Superior Tecnológico de Carhuaz. Los resultados obtenidos permitirán asumir con responsabilidad, el conocimiento y dominio adecuado de los aspectos de la planeación estratégica en la institución investigada. Todo ello con el objetivo de implementar una gestión de auténtica aptitud en bien de la actividad pedagógica y formativa.

En la estructura, esta tesis consta de: capítulo I presenta el problema de investigación, capítulo II - los fundamentos teóricos, capítulo III - metodología, capítulo IV - resultados y discusión, finalmente, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y Anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y Formulación de problema

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, respaldada por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO (1998), las instituciones de educación superior deben elegir métodos de gestión que sean apropiados para las necesidades del entorno en el futuro. Por lo tanto, quienes administran estos centros deben conocer y evaluar periódicamente, a través de procedimientos internos y externos, la efectividad de sus procedimientos y políticas de operación.

De igual forma, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2012) busca colocar la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior en un nuevo escenario político en sus diez direcciones estratégicas. Así mismo, las nuevas generaciones deberán impulsar el nuevo esbozo de la institución, para la gestión y coordinación del nivel superior.

Para Paz (2012), las características de la planificación en el Perú son planificadas, como una forma de intervención encaminada a provocar un cambio significativo en el curso de los acontecimientos. La planificación es un instrumento de gestión para formular y dar prioridad a los objetivos, así como para la creación de procedimientos y la asignación de recursos para lograr resultados en un contexto cambiante y exigente. La planificación se

lleva a cabo en todas las instituciones como: el gobierno, las empresas privadas, las fuerzas armadas, las universidades, ONG, etc. El ciclo administrativo incluye la planificación, organización, dirección y control.

Según Paraiso (2014), la planificación estratégica es el recurso cuyo fin es dar sentido y coherencia a las operaciones y, sobre todo, al progreso de las instituciones. Sin embargo, la planificación estratégica requiere mucho esfuerzo de toda la comunidad educativa. Con más autonomía en el proceso de gestión, responsabilidad compartida y compromiso. Los resultados finales de estos programas, basados en planes estratégicos, conducirán a importantes mejoras y un desarrollo exitoso.

Asimismo, la planificación estratégica puede entenderse como un plan para organizar los objetivos de un centro educativo, a corto y mediano plazo, con una visión a futuro. Este es el instrumento que describe las habilidades y las directrices de la ruta prevista a lograr, describiendo a detalle los sistemas de evaluación involucrados. En otras palabras, el procedimiento estratégico constituye un instrumento de gestión apropiado y conveniente para trabajar con miras hacia el futuro.

En la construcción del procedimiento estratégico se necesitan reflexiones preliminares y un alto grado de consenso entre los integrantes de la comunidad educativa acerca de los enfoques de las instituciones. Además de acordar los valores que delimitan a la institución, cuál es su primordial objetivo y hacia dónde se dirige, este es un paso muy importante para crear

un plan efectivo, práctico y alcanzable. Después de definir quiénes somos y hacia dónde vamos, debemos decidir qué queremos hacer y cómo, crear un mapa estratégico en el que se identificarán los principales objetivos de nuestro plan, junto con las estrategias y recursos que dedicaremos a su implementación. Se debe elaborar un plan estratégico para un período (4 a 5 años), el cual debe dividirse en programas anuales que permitan una implementación gradual.

El contexto del problema comienza con la educación superior y, según García (2010), con los cambios económicos, políticos y sociales, junto con la búsqueda de la calidad como única alternativa de sobrevivencia; la equidad, la resiliencia, la adaptabilidad y los desafíos asociados inherentes a la realidad moderna son todos constantes. Todos estos condicionantes desaparecen o aumentan según el nivel de participación estatal. Parte del problema radica en las percepciones participativas de las personas sobre el entorno, las formas en que se percibe y evalúa la calidad, la función social de las instituciones de educación superior que le dan vida, su idoneidad, la rentabilidad económica y social, la diversificación de programas y el financiamiento de sus operaciones.

Asimismo, los documentos recientes del Banco Mundial y la UNESCO buscan abordar el estado de la educación superior desde sus propios parámetros: proponen modelos de desarrollo con sus propios criterios, análisis, perspectivas y expectativas. La única congruencia entre los dos modelos es la evaluación directa o indirecta del papel del estado y la

importancia del mismo en la educación superior, con base en postulados internacionalmente aceptados.

En este contexto vienen funcionando el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, el mismo que requiere la provisión de una planificación estratégica a través del diseño de un plan estratégico que permita la adecuada gestión de las operaciones que, por un lado, permitan la realización de las actividades diarias que deban innovar y mejorar su planificación estratégica; de esta manera, se deja claro lo que se quiere lograr y cómo se va conseguir. El plan estratégico apunta a mejorar la gestión de la calidad, porque en base a una mejor calidad se obtendrán mejores resultados en la formación de los alumnos. Así, la calidad puede ser considerada como un indicador de la productividad organizacional, entendida como la mejora de la relación global entre los docentes, la tecnología, enseñanza y el aprendizaje. Las consideraciones anteriores se han aplicado para mejorar la gestión de la calidad.

La formalización oficial del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz se efectivizó mediante la R.M. N.º 565-92-ED. La ampliación de nuevas carreras según la R.D. N.º 322-96-ED y su revalidación conforme la R.D. N.º 0439-06-ED. El actual Director general de la Institución es el Licenciado Moisés Clímaco Rodríguez Quijano. Las labores académicas y administrativas se iniciaron el 15 de julio de 1992.

Especialidades técnicas: primero, informática y tecnología de la información; actividad profesional en el análisis, diseño y programación de sistemas informáticos para mejorar las diligencias productivas y comerciales de la empresa; y servicio al cliente a través de información rápida y precisa para encaminar la toma de decisiones. En segundo lugar, la enfermería técnica, actividad profesional asociada a conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al egresado brindar cuidados de enfermería vocacional a niños y madres aparentemente sanos y en condiciones patológicas, así como a pacientes quirúrgicos y psiquiátricos (sus familiares) y los toda la comunidad.

En el Proyecto Educativo Institucional 2018-2022 del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz se presenta el análisis situacional mediante el instrumento participativo FODA. Instrumento mediante el cual se toman en cuenta las principales debilidades en la planificación estratégica son: la escasa formación en valores y la inestabilidad emocional de los estudiantes. La falta de desarrollo del trabajo de investigación y la especialización de los docentes en los cursos ofrecidos. No se ha trabajado debidamente el estímulo y la motivación del personal, aparte del reconocimiento público de los logros sobresalientes de los estudiantes. La falta de organización, la ausencia de la publicación de los resultados de la estimación de la gestión institucional y la mala organización estudiantil restringen su participación en las actividades institucionales. Los recursos económicos son escasos para implementar los proyectos educativos de innovación y producción tecnológica del Instituto.

De igual forma, en el diagnóstico interno de la gestión institucional, se advierte la participación comprometida y coordinada de las clases (alumnos, docentes, directores y administrativos) en la formulación de los proyectos educativos institucionales, el Plan Anual de trabajo, el Reglamento y Plan Institucional. También en la implementación y evaluación de los documentos institucionales, asegurando así el cumplimiento de lo planificado. La dirección asigna funciones a las jefaturas y estas a los maestros, quienes toman decisiones oportunas y razonables, ocupándose de los problemas en los niveles inferiores de la organización. Existen políticas con el objetivo de reconocer y alentar al personal, pero es necesario aplicarlas con frecuencia y comunicarlas a todos los niveles. El Instituto, a través de sus proyectos institucionales y de los trabajos de sus practicantes, ha atraído cada vez más el interés público por derecho propio; asimismo, establece convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones para intervenir a favor de la sociedad; esto le permite mejorar su imagen institucional. La gestión se revisa anualmente, pero no es exhaustiva. El instituto es reconocido y elogiado por instituciones educativas, y por las autoridades locales y regionales.

Las evidencias observables que están relacionadas con la problemática en la perspectiva de la planificación estratégica, como instrumento previsor de largo aliento, podríamos señalarlas de la siguiente manera:

Primero, el análisis situacional detectado a través de los problemas precisando sus causas y efectos que dificultan el desarrollo institucional de acuerdo a las normas pedagógicas, curriculares, administrativas y de promoción.

Segundo, el enfoque curricular orientado a las competencias en la que se suscitan dificultades en la intervención del personal directivo en su función conductora de la política curricular. Como en el desempeño docente mediante el desarrollo curricular en sus correspondientes instancias, como son la programación, la implementación, la ejecución y la valoración de los aprendizajes. En la utilizando de sílabos, sesiones de aprendizajes e informes de la productividad académica de los estudiantes.

Tercero, el enfoque del proceso administrativo en sus etapas de planeación, organización, dirección y el control administrativo, como elementos coadyuvantes y contribuyentes de las funciones educativas de la entidad educativa.

Cuarto, el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica concordantes con las competencias, capacidades y contenidos considerados en la planificación de estudio en el estudio técnico profesional de los estudiantes.

En términos generales, la situación problemática es verdaderamente compleja. Esperamos que la investigación pueda contribuir a mejorar dicha problemática, con las conclusiones y recomendaciones. Las evidencias expuestas se encuentran también en los documentos técnicos propios de una la institución, como son: el PEI, el PAT, el RI, así como en los Planes de estudio, los Sílabos y los Registros de rendimiento académico.

En la orientación estratégica se considera: La visión: ser una institución de calidad, acreditada y licenciada, que realice formación profesional en el

campo de la indagación y la invención tecnológica con el objetivo del desarrollo sostenible y la integración social en la formación de profesionales, líder en la región Áncash. La misión: somos una Institución de Educación Superior Tecnológica orientada a la formación de profesional técnico con sólida preparación científica, tecnológica, humanística y de valores al servicio de la provincia de Carhuaz, Región Áncash y el País.

Los objetivos estratégicos son: Promover la identificación de la comunidad educativa con una misión y visión para lograr una participación efectiva en el mejoramiento institucional. Brindar una formación tecnológica profesional de alta calidad acorde con los requerimientos de las industrias manufactureras y de servicios, diversificando los programas educativos que permitan a los egresados insertarse en la economía local, regional y nacional. Desarrollar una administración eficaz que sistematice los procesos para el funcionamiento efectivo de la institución, incrementando el potencial económico y financiero para la sostenibilidad y mejora continua. Cada uno de estos objetivos presenta un conjunto de estrategias. La organización está comprendida por las siguientes áreas: 1. Área de gestión. 2. Área académica e investigación. 3. Área técnica pedagógica. 4. Área de recursos físicos y financieros. 5. Área de posicionamiento. 6. Área social cultural.

El presente trabajo de investigación se inició mediante el planteamiento de:

Problema general:

¿De qué manera la planificación estratégica como herramienta se relaciona con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, 2020?

Problemas específicos:

- ¿Cómo se relaciona el análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica y la calidad de gestión?
- ¿De qué manera se relaciona el enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica y la calidad de gestión?
- ¿Cómo se relaciona el enfoque de proceso administrativo de la planificación estratégica y la calidad de gestión?

1.2. Objetivos.

Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica como herramienta y la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, 2020.

Objetivos específicos:

- Establecer la relación que existe entre el análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica y la calidad de gestión.
- Identificar la relación que existe entre el enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica y la calidad de gestión.

- Explicar la relación que existe entre el enfoque de proceso administrativo de la planificación estratégica y la calidad de gestión.

1.3. Justificación.

La justificación de esta investigación se encuentra en el aporte teórico a la literatura científica en torno a las variables, la cual ha sido plasmada mediante el proceso de teorización de la información recogida de fuentes primarias. Además de otros estudios, los autores e investigadores son referencias para la planificación estratégica y la gestión de la calidad. La importancia social ha sido coherente con los agentes pedagógicos de la institución dado que, son abanderados de la planificación estratégica y la gestión de la calidad, y adoptan un enfoque educativo centrado en el estudiante y en su formación técnica y profesional. La investigación contribuye en conocer mejor el comportamiento de la planificación estratégica y la gestión de calidad y beneficia al Instituto Tecnológico Público de Carhuaz.

La justificación pedagógica se fundamenta en la naturaleza de la planificación y la gestión de la calidad. dado que se enmarca dentro de las corrientes pedagógicas constructivistas, donde el estudiante debe lograr su formación profesional construyendo sus aprendizajes a partir de sus saberes previos y cognitivista, a través de aprendizajes. Además, en su formación de competencias y capacidades con contenidos de carácter científico y tecnológico; enfoques que deben estar ligados con la gestión pedagógica de la planificación estratégica.

La justificación metodológica, se sustenta en que los instrumentos creados, validados aplicados en la investigación constituyen un aporte al campo de la gestión de calidad de una institución. Así mismo la investigación es relevante porque siguió un adecuado proceso de estudio conforme se programó, así como seguir las operaciones convencionales de la investigación científica en las ciencias de la educación; todo esto para arribar a conclusiones y recomendaciones de carácter técnico.

1.4. Delimitación.

Delimitación espacial.

La investigación se desarrolló en los espacios físicos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, con la participación del 100 % de directivos, administrativos y docentes.

Delimitación temporal.

La investigación se llevó a cabo en el año 2020, un periodo que permitió establecer la presencia virtual y actuación del personal directivo, administrativo y docentes acordes al estudio y cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Delimitación de la población.

La población y la muestra estuvieron conformados de 30 agentes, constituidos por directivos, docentes y administrativos.

Delimitación del contenido.

La investigación tuvo como temática la planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad.

1.5. Ética de la investigación.

La investigación se fundamentó en los principios éticos por desarrollarse en una institución educativa constituida por personas y profesionales de la educación como:

- Salvarguardar a las personas.
- Las identidades de los trabajadores se mantuvieron en reserva, asegurando la confidencialidad de sus asertos y la discreción.
- Se procedió a informar a los representantes de los docentes y administrativos, sobre la problemática y los objetivos trazados para la participación, la información inmediata y verídica, en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación.

Antecedentes Internacionales

- Barros et al. (2017), en la tesis de maestría *Planificación estratégica de la gestión institucional para la incorporación y apropiación de las TIC en la Institución Educativa Oficial del distrito de Santa María de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia*; tuvo como objetivo diagnosticar la Gestión institucional realizada. La metodología fue el diseño de investigación acción participativa (IAP), en el cual se sistematizaron la información obtenida con las técnicas de análisis documental, talleres, diarios campo y entrevistas. Se estableció que la mayoría de los componentes y procesos de la gestión institucional se encuentran en un nivel de madurez. No se encontraron evidencias de principios de incorporación y apropiación de las TIC. Como conclusión se planteó una propuesta para la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación, en base al diagnóstico desde la perspectiva de una gestión directiva, administrativa, académica y social, evidenciando la necesidad de posicionar las TIC.

- Cahuich (2016), en su tesis de maestría *La influencia de la planificación estratégica en el nivel de gestión financiera de las organizaciones sin fines de lucro del Corporativo Adventista en México*, tuvo como objetivo: legitimar una herramienta que permita conocer el alcance del plan estratégico en la Corporación Adventista OSL en México; además de conocer el grado de implementación del plan estratégico en la Corporación Adventista OSL en México; y conocer el nivel de gestión financiera de la Corporación Adventista NSO en México; y determinar si la implementación y ejecución de la planeación estratégica es un predictor de la gestión financiera. En cuanto a la metodología, el estudio fue cuantitativo, descriptivo, transversal y finalmente explicativo. Los resultados mostraron que las escuelas, organizaciones, asociaciones, sindicatos y otros, obtuvieron los mismos puntajes promedio y alto en términos de la implementación del plan estratégico. Se concluyó que el tipo de negocio de OSL adventista en México no importaba en la medida en que se implementó el plan estratégico.
- Martínez et al. (2015), en su artículo científico *Modelo de planificación estratégica: diseño para una institución de educación superior Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, México*; el objetivo de la investigación fue contar con una propuesta de Modelo de Planificación Estratégica (MPE) en el Instituto Tecnológico de

Ciudad de Valle (ITCV). En la metodología se realizó un modelo de Planeación Estratégica ITCV, el cual posee 3 ciclos: la primera, la Formulación, la cual estima dos pasos que son: la Prospectiva y el Posicionamiento, así como la Implantación, y el Rendimiento. En la última parte, enfatizó que la fase de visión estratégica es el pilar que determina la forma en que la organización será tomada. En general, puede explorar desarrollos potenciales y/o potenciales futuros de la organización o temas de mediano y largo plazo.

- Villalobos (2015), en la tesis doctoral *Planificación y control de gestión en la educación; análisis crítico de su aplicación en un Centro Educativo Castrense*, tiene como objetivo probar la consistencia de las herramientas de gestión estratégica en la gestión de la formación de cadetes en la Escuela de Aviación de la Fuerza Aérea de Chile. La metodología fue mixta, ya que se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos, cuyo propósito fue establecer la necesidad de un acercamiento certero al objeto de estudio (EA); para que la información recibida permita desarrollar una propuesta completa y útil para el Centro. Se definen y fundamentan las herramientas utilizadas: una entrevista semiestructurada y un cuestionario. Con la información recolectada a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se aplicaron las herramientas presentadas

anteriormente; Desarrollo en primer lugar de una visión general de los principales procesos que estructuran el Proyecto Educativo.

Antecedentes Nacionales

- Chambergo (2018), en su tesis para optar el grado de Maestro *La planificación estratégica y su relación con el mejoramiento continuo de la Calidad en el Instituto de Educación Superior Alas Peruanas - 2016*, El objetivo fue determinar la relación entre la planificación estratégica y la mejora continua de la calidad en la institución de estudio. La metodología utilizada fue cuantitativa, descriptiva y transversal. La muestra con la que trabajo estuvo compuesta por ochenta y cinco miembros de la facultad y quince miembros del personal administrativo que trabajaban en el instituto. La variable planificación estratégica se midió en tres dimensiones: la primera en distribución y la segunda en control y evaluación del PAT. La variable mejora continua de la calidad se midió en cuatro dimensiones: primero, confiabilidad, segundo, capacidad de respuesta y, finalmente, empatía y elementos específicos. Arriba a la siguiente conclusión: que la variable de planificación estratégica está relacionada con la mejora continua de la calidad en la Institución de Educación Superior Alas Peruanas de Lima durante el año 2016.

- Romero (2017), en su tesis doctoral *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*, Su objetivo fue: establecer cómo la planificación estratégica afecta la calidad de la gestión; establecer cómo la misión incide en la calidad de la gestión educativa, y señalar cómo el análisis ambiental incide en la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo. El enfoque de investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo-planificativo y multivariado. Su población estuvo conformada por 1.053 personas vinculadas a la universidad, de las cuales la muestra de estudio fue de 263, entre docentes, líderes y empleados. Para la recolección de datos se utilizó una técnica de encuesta y un la herramienta de la escala de Likert. Los resultados obtenidos han establecido que en la presencia de una correlación positiva; la planificación estratégica tiene un impacto significativo en la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo.
- Ramírez (2015), en su tesis doctoral *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima*, tuvo como objetivo establecer la relación existente entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en la institución en estudio. Respecto a la metodología que se hizo uso en la investigación se tipificó sustantiva

de nivel descriptivo; de enfoque cuantitativo y de corte transversal. Por su profundidad, el estudio fue correlacional; por su propósito fue analítico, y en su fuente de datos era de campo. La tesis concluyó que: existe una relación significativa entre la calidad de la gestión en las instituciones de educación pública de nivel inicial del distrito de Chorrillos y una adecuada planificación estratégica; por lo tanto, el control fue óptimo. Así, se vio la existencia de una conexión significativa entre la misión de la planificación estratégica y la calidad de la gestión.

- Vásquez (2014), en su tesis de maestría *Plan estratégico para el centro de investigación de la facultad de ciencias físicas y matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, Su propósito fue desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la gestión de la investigación. El método que se hizo uso fue el histórico-comparativo, el cual ayudo a conocer las propensiones del desarrollo de la gestión institucional del nivel superior En el trabajo se llegó a las siguientes conclusiones: planificación estratégica aplicada por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, que permite desarrollar un modelo del Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FACFYM). En el modelo propuesto se establecieron los siguientes valores institucionales: a nivel personal, el respeto a la persona y el aprecio por el aporte que cada uno puede hacer; aceptar y apreciar la diversidad; defender y promover los propios valores

sociales e individuales como la libertad, la fraternidad, la justicia social, el respeto a las ideas, la búsqueda de la verdad y la convivencia pacífica. A nivel profesional, la excelencia en la docencia, la investigación de impacto, la difusión y gestión del conocimiento; compromiso con el profesorado y el trabajo en equipo en toda la organización; el modelo, por su propia naturaleza, nos obliga a hacer un análisis de brechas (comparación de la situación actual y la situación deseada) para que puedan reducirse de la mejor manera posible. Así, el modelo propuesto prioriza la elaboración de planes de contingencia que puedan surgir durante el desarrollo del Plan Estratégico.

Antecedentes Regionales y Locales

- Roque (2018), en su investigación *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en la micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016*; se planteó como objetivo describir las principales características de la gestión de la calidad bajo el enfoque de Planeamiento Estratégico en las micro y pequeñas empresas. La metodología consideró un tipo descriptivo, el diseño fue no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por personal administrativo (gerentes del MYPES) del rubro de agencias de viajes, a los cuales se les aplicó la metodología de la encuesta. Se

concluyó que la gestión de calidad no es aplicada ni tomada en cuenta por las MYPES de Huaraz; que con las pruebas de que un gran porcentaje de las agencias de viajes operativas desconocen las características que componen la planificación estratégica; por lo tanto, los servicios que ofrecen no difieren en la calidad del servicio, y la gestión de estas organizaciones es puramente tradicional. La planificación estratégica en las micro y pequeñas empresas demuestra que, sin tomar en cuenta los aspectos principales que la componen, estas empresas no muestran mejoras, y además no brindan en muchas de ellas un buen servicio acorde a las necesidades del turismo . Por ello, un gran porcentaje de las agencias de viajes que operan en la ciudad de Huaraz desconocen ciertas características que componen la planificación estratégica.

- Chiuca (2017), en su tesis de maestría *Planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad provincial de Yungay 2017*, tuvo como objetivo determinar el efecto de la planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional. La metodología utilizada tuvo en cuenta el paradigma cuantitativo y se denominó método: plan hipotético deductivo y no experimental, corte explicativo. El trabajo concluyó en lo siguiente:
1) la planificación estratégica contribuye en gran medida al progreso organizacional, cuan mayor sea el nivel de inclusión de la

planificación estratégica en el gobierno municipal, más mejorará la actitud de los empleados para promover el desarrollo de la organización en el municipio provincial de Yungay. ; 2) Los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Yungay se encuentran en el nivel básico de implementación de la planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Yungay.

2.2. Bases Teóricas.

La Planificación Estratégica.

La planificación estratégica comprende un conjunto de herramientas, métodos y prácticas en las que se propone el modelo típico utilizado para la planificación estratégica, además de las principales etapas de los modelos utilizados en cada etapa del plan estratégico. Por lo tanto, el proceso que sigue la planificación estratégica tiene en cuenta principalmente los siguientes pasos clave:

En concordancia con Madrigal y Calderón (2017), la planificación estratégica, como etapa en cualquier proceso de gestión, es una herramienta básica, fundamental para el desarrollo de una institución. Como resultado, las organizaciones que vean procesos de cambio frecuente en la forma en que se gestionan, asegurarán saltos tanto cuantitativo como y cualitativo dentro de una organización. De esta forma, la planificación estratégica es un proceso acción esencial en la gestión institucional porque contribuye a la

organización y fija sus objetivos. Los mismos que influyen en la organización, determinan su propósito y mejoran la calidad.

Muchos especialistas han reconocido la importancia y ventaja de la planificación estratégica, respecto a la forma de proveer y planificar de manera tradicional, ya que permite dar mayor sustento a la estrategia institucional. Así, la planificación estratégica se convierte en el primer paso de un proceso continuo de creación de un nuevo tipo de sistema de gestión de la educación superior que hoy en día es de vital importancia, este nuevo sistema necesita de: el liderazgo y de la gestión estratégica.

Es importante considerar la organización estratégica en una institución de nivel superior que busca la calidad, y este debe ser un proceso constante, técnico, político, metodológico, reflexivo, participativo, autocrítico, prescriptivo, flexible, inclusivo y útil para impulsar el cambio, precediendo y presidiendo la toma de decisiones. La estructura sistemática de la planificación estratégica incluye varios pasos que relacionan de manera secuenciada el pasado, el presente de la institución y el futuro a la que quiere llegar la institución de educación superior. Asimismo, busca alcanzar determinados objetivos institucionales, con el uso adecuado de los recursos disponibles, sin descuidar la cultura organizacional y otros factores.

La planificación estratégica promueve el cambio positivo; dirige y orienta a las instituciones de educación superior desde su situación actual al deseado y

alcanzable; define su propósito, comenzando por las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, además de involucrar a las partes interesadas.

Según sostienen Orozco et al. (2018), la importancia de la planificación estratégica cada vez se implementa de mejor manera en la organización, considerando el vertiginoso avance científico, tecnológico en el marco de la globalización. Pasa lo mismo en la educación superior, pues los desafíos procedentes del cambio de tradiciones y de las normas necesitan que las instituciones superiores consideren a las dimensiones de estrategias. Así la planificación estratégica puede ayudar a enfrentar los problemas ascendentes y responder de manera pertinente a la necesidad de la situación que se presenta.

Según Pacheco (2017), la planificación estratégica es un proceso de sistematización estratégica. Lo utilizamos para ir desde donde estamos, hasta dónde queremos llegar. La planificación estratégica resulta siendo un itinerario que ayuda a la organización, para que se descubra cómo alcanzar sus metas y llegar hasta donde se necesita. El proceso de planificación incluye el análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas, además de la planificación de las acciones futuras de una forma priorizada pero alcanzable, siendo más realista.

Según Heredia (2017), la planificación estratégica es el proceso de expresar la visión y misión de la entidad, analizar su situación externa e interna, establecer objetivos integrales, formular estrategias y planes estratégicos

necesarios para alcanzar los logros esperados. La planificación estratégica se lleva a cabo a nivel organizacional; es decir, se considera un enfoque global de la empresa; por lo tanto, se fundamenta en objetivos y estrategias comunes, así como en planes estratégicos para modificar diferentes tipos de actividades aparentemente simples y generales.

Dado que la planificación estratégica tiene en consideración a toda la sociedad, la planificación debe ser ejecutada por la dirección de la empresa y debe planificarse a largo plazo, en un período de aproximadamente 5 a 10 años. Sin embargo, en la práctica, la planificación estratégica se suele realizar para un período de 3 a 5 años, en promedio, debido a los constantes cambios que se están produciendo en el mercado en los últimos tiempos.

Hay que recordar que el resto de los procedimientos de la empresa se desarrollan en base a la planificación estratégica: un plan táctico y un plan operativo, por lo que el plan estratégico no logra ser considerado como la adición total de dichos planes.

Características de la planificación estratégica.

Se caracteriza por el análisis de la situación, que es el primer paso en la planificación estratégica en relación con el estado actual de una entidad, empresa, organización, o institución. Durante esta fase, se utilizan múltiples herramientas y métodos para valorar su estado actual y ver si se necesitan mejoras o cambios. Las etapas que se pueden emplear en la etapa de planificación en la educación superior se distribuyen de la siguiente manera:

Análisis Pestel: es el acrónimo de las causas políticas, tecnológicas, económicas, sociales, legales y ecológicas de la entidad; estos factores existen en el ambiente extrínseco de la misma. El análisis Pestel proporciona la referencia de oportunidades y amenazas significativas en el entorno exterior en función de la indagación recopilada de cada elemento del patrón establecido. Por lo tanto, brinda la base para realizar un análisis FODA (Trani y Holsworth, 2010).

Factores políticos: estos se relacionan con las políticas gubernamentales y los deberes legales que son respaldadas por el estado. Asimismo muestra cuán relevante es una región país o para ciertos aspectos del modelo de negocios de la organización (Jeyarathnam, 2008). El análisis de Pestel se puede utilizar para valorar hasta qué punto un gobierno puede ayudar a una institución de educación superior. En este caso, la ayuda del gobierno desempeña un papel importante. Por ejemplo, el aumento de la ayuda gubernamental plantea un desafío para las universidades (o colegios) y los estudiantes, los cuales se masifican en las matriculas (Gallagher et al., 2017). La ayuda del gobierno a las instituciones educativas se puede dar en forma de subvenciones para apoyar en la administración de los costos, etc. Asimismo, las políticas hostiles del gobierno pueden generar amenazas y ser consideradas importantes para la institución. Por ejemplo, un recorte del gasto en la sección educativa tendrá resultados negativos. Además, exagerar los criterios de la elegibilidad en las agencias gubernamentales ejercerá más presión sobre las instituciones de educación superior, ya que tendrán que trabajar más para desarrollar las

habilidades de los estudiantes de acuerdo con los criterios actualizados (Soto et al., 2017).

Factores económicos: estos están relacionados principalmente con el aumento y el triunfo de la organización. Como ejemplo, un incremento en las tasas de interés se convierte en la razón principal de un aumento en el costo de un servicio prestado, si las necesidades de una empresa u organización se fundamentan esencialmente con una deuda. De igual forma, el impuesto nuevo también impactará a las utilidades de la compañía (Trani y Holsworth, 2010). Si se aplican a una base superior, se cargará un impuesto agregado al peso financiero de la entidad. Se creará un incentivo interno para llenar el vacío causado indirectamente por el recargo, que podrá trasladarse a los estudiantes a través del aumento de las tarifas de servicios. Esta deuda también puede afectar la calidad de la educación, a fin de acreditar el precio agregado sin afectar la pensión. Los factores microeconómicos también son importantes; tenemos como ejemplo, una caída en la demanda de mano de obra puede tener un efecto perjudicial en el poder adquisitivo. La disminución del poder adquisitivo de la colectividad afectará la petición de una educación de calidad, lo que provocará que los estudiantes tengan que gastar mucho dinero. La reducción de la demanda también puede obligar a las instituciones superiores a reducir las tasas de matrícula, lo que afecta negativamente a su situación financiera (Trani y Holsworth, 2010). Así, el ambiente macro y microeconómico de un país o región afecta de manera directa a la sección

educativa. Esto podría ser una oportunidad o una amenaza, dependiendo de los contextos económicos volátiles.

Factores sociales: el entorno social de una región establece enormemente la conducta y la orientación psicológica de las personas hacia una oferta, fenómeno o servicio en especial; y de sus prácticas de compra, en general. Entonces, las normas, culturas, tradiciones, religiones y otros esquemas sociales dentro de una nación, resultan de vital importancia en el análisis situacional (Barrett, 2017).

Para el campo de la educación superior, es relevante señalar la tendencia de las personas a preferir la educación superior sobre la base de sus orígenes étnicos y tradicionales. Por ejemplo, en una sociedad tradicional, las personas tienen opiniones reservadas respecto a la educación superior femenina. Así también, algunas sociedades, por un legado étnico brindan más apoyo a la educación y la transforma en un deber (Barrett, 2017). Entonces, es relevante analizar los componentes sociales intrínsecos de la sociedad para identificar congruencias y amenazas esenciales de este tipo.

Factores tecnológicos: El progreso de la tecnología y su apoyo generalizado dentro de una industria en singular brinda una imagen del potencial los recursos tecnológicos para brindar la forma o actualizar un sector (Barrett, 2017). Respecto a la sección de educación, los adelantos tecnológicos han constituido amenazas críticas y oportunidades para las instituciones superiores. Frecuentemente las actualizaciones de las tecnologías están asociadas a grandes costos que se suman a los progresivos gastos formativos

(Barrett, 2017). Las decisiones de integración tecnológica dan pistas sobre el uso eficiente y efectivo modernizar el entorno educativo superior.

Factores legales: los organismos juegan un rol relevante en el establecimiento de la competencia, de los intereses financieros y otros aspectos en cualquier institución educativa o no educativa. La regulación controla el poder de negociación de las diferentes partes involucradas en una entidad (Barrett, 2017). La regulación también afecta al sector educativo; como ejemplo, un agregado impuesto sobre la renta de las instituciones de educación en general, incrementa el costo de realizar ciertos negocios. En el mismo periodo, la reducción de los deberes financieros impuestos por las agencias de regulación, brindan apoyo del mismo tipo a las universidades e instituciones de educación superior.

Análisis FODA:

El análisis FODA es otra herramienta de gestión estratégica empleada para analizar las fortalezas y debilidades en una entidad con las oportunidades y amenazas en el entorno externo. El análisis FODA analiza factores externos e internos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades de una entidad forman parte al análisis intrínseco, mientras que la identificación de las oportunidades y amenazas requieren el análisis del entorno externo de la entidad (Volberda et al., 2017).

El análisis FODA se puede destinar a cualquier entidad de educación como: la universidad, el instituto o el colegio. Ayuda a establecer las aptitudes

adecuadas de una institución educativa, las mismas que pueden contener la visión fundamental, la facultad conveniente, el excelente enfoque para las ideas de gestión, la alta tasa de inscripción, el rendimiento estudiantil impresionante, etc. De manera similar, un análisis FODA brinda el margen para comprender e identificar las debilidades críticas, que pueden incluir una mala gestión de costos, una mala relación calidad/precio y una educación deficiente. El análisis puede ampliarse aún más para identificar oportunidades y amenazas identificadas durante el análisis externo de la institución educativa. Por lo tanto, las amenazas de los desafíos de la educación superior en la era moderna pueden utilizarse como amenazas externas de nuestra institución.

Misión y visión: la misión y la visión de una organización describen lo que pretende lograr y la hoja de ruta que utilizará para lograr sus objetivos. Una historia visionaria que muestra el viaje de una empresa, hacia dónde quiere llegar en un momento determinado. La declaración de misión debe estar respaldada por una declaración de visión que describa el enfoque utilizado por la empresa para lograr su visión (Volberda et al., 2017). En la educación superior, el programa y la visión se redactan de modo que los interesados entiendan sus objetivos. Estas palabras reflejan la esencia de su cultura y sus valores. Por ello, es importante abarcar toda la visión e información sobre el proyecto principal y brindar objetivos claros de las bases del emprendimiento (Volberda et al., 2017).

Valores fundamentales: estos valores hacen referencia al conjunto de creencias que impulsan las disposiciones y operaciones de la organización. Estas creencias deben variar de una compañía a otra, todo esto con dependencia de los precedentes culturales, las estimaciones étnicas, las tradiciones, la pertenencia a una religión en concreto, entre otros. (Volberda et al., 2017). Las instituciones de alto nivel y todas las demás tienen su propio conjunto de creencias, las mismas que brindan el marco básico para que las entidades las consideren al elegir las estratégicas con determinación. Es determinante que la organización estratégica no entre en conflicto con los principios fundamentales de la evaluación de una institución educativa (Volberda et al., 2017).

Objetivos estratégicos: después de realizar el análisis del contexto e identificar las fortalezas y debilidades, la siguiente etapa es precisar las metas futuras. Los objetivos deben explicar los cambios o mejoras que desea realizar en la organización en el futuro (Volberda et al., 2017). Una herramienta eficaz para establecer objetivos es SMAR, que significa tiempo-específico, medible, asequible, práctico y temporal. SMART brinda una graduación para valorar la implementación del procedimiento estratégico durante el período de estimación. Por ejemplo, la abertura entre el desempeño real y el planificado brinda la evidencia del éxito del plan (Volberda et al., 2017). Las instituciones de educación superior también deben instaurar sus metas con miras hacia el futuro, que logran incluir la reducción de costos, la mejora de la calidad de la enseñanza, de la gestión del talento y la de los resultados del aprendizaje de

los escolares; o algún otro cambio que beneficie o ayude significativamente a la primera posición a afrontar mejor los retos importantes (Volberda et al., 2017). Las primeras posiciones establecen sus propios objetivos empleando la herramienta SMART Goals. En consecuencia, especifican un cierto número de puntos de aceptación que pretenden lograr dentro de un cierto período de tiempo. También pueden establecer una meta medible para el puntaje más alto que planean lograr dentro de un período de tiempo específico.

Generando alternativas estratégicas: después de instaurar los objetivos estratégicos, la dirección estratégica es el cimiento para tomar decisiones importantes. Para lograrlo se emplea un modelo de organización estratégica llamado TOWS (forma compuesta del análisis FODA). En el análisis TOWS, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se presentan de manera numérica. Entonces las amenazas pueden ser T1, T2, T3, etc. De igual forma, las capacidades de O1, O2, O3, etc. y el poder, S1, S2, S3, etc. Luego, se determinan las opciones estratégicas con base en la información recopilada en TOWS (Volberda et al., 2017). Las instituciones de educación superior usan este patrón investigando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asignando dígitos a cada factor. Por lo tanto, cada plan estratégico se puede crear empleando el siguiente marco: La planeación ST es aquella que la empresa líder utiliza como una de sus fortalezas para superar las amenazas del entorno externo. (Volberda et al., 2017).

Estrategia SO: se debe usar esta oportunidad de forma viable al emplear la fortaleza para esta meta. Eso sí, es relevante que la fortaleza utilizada respalde la capitalización con miras exitosas de las oportunidades a considerar (Volberda et al., 2017).

Estrategia WO: Las instituciones de educación superior pueden emplear la planificación WO, la cual implica aprovechar la oportunidad en el entorno externo para exceder la debilidad.

Estrategia SW: En esta estrategia, la entidad superior usa sus fortalezas para superar las debilidades buscando la mejora de su cometido (Volberda et al., 2017). Considere si se debe completar un análisis de costo-beneficio de cada una de las alternativas estratégicas. La gerencia clave puede realizar un análisis de costo-beneficio considerando el valor agregado a corto y largo plazo de la alternativa; y evaluar las desventajas (o costos) a corto y largo plazo de su implementación. Cada una de las opciones estratégicas debe pasar por un proceso de análisis de costo-beneficio para poder tomar una decisión.

Elegir el plan estratégico preferido: luego de emplear el análisis de costo-beneficio a cada prioridad estratégica, las organizaciones de alto nivel pueden recibir una guía clara para elegir la alternativa correcta. Pueden mejorar la decisión analizando los beneficios incrementales y los costos totales de una alternativa, esta se considera viable si posee una diferencia real entre el costo y beneficio más alto que cualquier otra alternativa. Es decir, se dejan de lado las alternativas de alto costo y bajo beneficio. Solo se considerarán los

máximos beneficios con el mínimo costo de implementación. Como resultado, las instituciones de educación superior pueden escoger un plan que ayude a enfrentar mejor los desafíos y aumentar su valor como tal.

Implementación: La implementación también implica una cuidadosa planificación estratégica. En esta etapa, se deben formar equipos y asignar responsabilidades a los respectivos equipos. Es importante monitorear y controlar la implementación en todas las etapas, lo que debe estar respaldado por un plan estratégico adecuado (Wolberda et al., 2017). Las instituciones de educación superior pueden utilizar su personal administrativo para monitorear la implementación y evaluar si está en línea con el plan real. Las autoridades interesadas deben ser notificadas de inmediato si se identifican lagunas en la precisión en todos los niveles.

Evaluación: esta es la etapa final del proceso de planificación estratégica. Este es el paso que mide el resultado del plan. Para ello se emplean diferentes medidas y matrices, estribando de la naturaleza de la organización o de las metas estratégicas identificadas en las etapas anteriores (Volberda et al., 2017). Las instituciones superiores pueden medir el desempeño de sus planes usando metas medibles. Por ejemplo, si pretenden aumentar sus ventas anuales en un 30% y solo tienen un aumento del 15% al final del año, esto indica una falla del plan estratégico. Por lo tanto, a través de la evaluación buscarán prevalecer los problemas que lo conllevan en una dirección negativa entre el desempeño real y el esperado.

Concluyendo, la planificación estratégica es esencial para que las instituciones de educación superior tengan éxito en la actualidad. La educación superior en la era moderna enfrenta problemas importantes que pueden resolverse de manera efectiva utilizando los principios de la planificación estratégica. Los métodos, procesos y herramientas de planificación tradicionales se pueden aplicar con eficacia a las instituciones de educación superior. El sistema de educación superior está haciendo avanzar la tecnología y cambiando el comportamiento de los estudiantes. Esto también muestra que las presiones sobre las instituciones de educación superior para adaptarse a las condiciones actuales han aumentado. Por lo tanto, los planes estratégicos deben desarrollarse y actualizarse constantemente en función de los cambios en el entorno externo o los cambios en sus necesidades internas.

Para Heredia (2017), la planificación estratégica es no es estática, al contrario es flexible, analizable y modificable en el tiempo, si fueran necesarios. Además, se debe entender que es un proceso interactivo que incluye a todos los miembros de la institución quienes deben estar comprometidos con ella y tener la motivación para alcanzar las metas. Los pasos para realizar una planificación estratégica son:

1. Declaración de visión. La visión indica la dirección de la entidad en cuestión en un período de tiempo determinado, o la declaración en la que desea convertirse. Responde a la pregunta: ¿Quiénes queremos ser?

2. Declaración de misión y definición de los valores. Una declaración de misión es una declaración sobre el propósito de una organización. Responde a la pregunta: ¿cuál es la razón de nuestra existencia? Por otro parte, los valores son las características positivas de una empresa: la búsqueda de la sublimidad, el progreso de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. La misión y los valores crean la igualdad de una organización.
3. Análisis externo de la entidad. El análisis exterior implica la detección y evaluación de eventos y propensiones que ocurren en el entorno empresarial para comprender la situación en el entorno y detectar congruencias y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las potencias económicas, sociales, gubernamentales y tecnológicas del entorno; Así como la capacidad para la organización, sus clientes y proveedores. También se evalúan aspectos actuales y potenciales (tendencias).
4. Análisis interno de la organización. Reside en examinar aspectos o elementos al interior de una empresa u organización con el fin de conocer el estado o capacidades que tiene y así determinar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos: financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.
5. Establecer objetivos generales. El propósito general es determinar la dirección de las operaciones de la institución y esta siempre es una meta a largo plazo. Una vez realizado el análisis interno y externo de

la entidad, se establecen las metas para el cumplimiento de la misión. Esto permite a las empresas aprovechar las oportunidades externas y las fortalezas internas para superar las amenazas exteriores y las debilidades internas. Las metas se establecen considerando los recursos o capacidades de la institución que trascienden las condiciones del entorno.

6. Diseño, evaluar y seleccionar estrategias. Una vez que se han establecido los objetivos generales de la institución, se debe diseñar, evaluar y seleccionar estrategias para alcanzar esos objetivos de la mejor manera. Este proceso sigue los siguientes pasos: se evalúa la información del análisis externo (estado ambiental) y la información del análisis interno (recursos y funciones de la entidad). Se evalúan las confesiones de la misión, los servicios, las estrategias y los objetivos utilizados anteriormente para ver si han producido resultados equilibrados. Se pueden diseñar e implementar diversas estrategias, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
7. Diseño de planes estratégicos. Una vez determinadas las estrategias a utilizar, se desarrollan los planes estratégicos: documentos que definen cómo se van a alcanzar los objetivos generales propuestos; es decir, cómo se implementarán o ejecutarán las estrategias formuladas. El plan estratégico debe indicar cuáles serán las tareas específicas para lograr los objetivos generales; cuáles serán las

estrategias o acciones específicas que deben tomarse para lograr objetivos específicos; qué recursos usaremos y cómo se distribuirán; quién será responsable de implementar o ejecutar las estrategias; cuándo se implementarán o elaborarán estas estrategias y el tiempo para obtener resultados; cuánta inversión se requerirá para implementar o ejecutar estrategias.

Según Muñoz (2011), la planeación educativa implica la interacción de diversas dimensiones de orden social, científico, tecnológico, político, cultural y económico.

Dimensión social. En esta dimensión, la planificación participativa de muchos actores se verá afectada por la implementación de planes, programas y proyectos. De hecho, la educación no puede tener lugar fuera de la sociedad, sin tener esto en cuenta. La escuela genera y perpetúa los mitos de la comunidad científica, y cualquier cambio que no los aborde afectará a los miembros de la comunidad. El proceso de planificación se basa en la cooperación de muchas personas presentes tanto en el sistema planificado como en su entorno. Estas personas se verán afectadas por la expansión de los programas del plan. Así, el proceso reúne una gama de intereses, necesidades, problemas y soluciones que están totalmente relacionados con las características del caso. Además, el proceso de planificación refleja una dimensión social, ya que su desarrollo y resultados inciden directamente en las condiciones sociales del sistema y, en última instancia, en su entorno.

Dimensión científica y tecnológica. Implica la aplicación de conocimientos técnicos y científicos en el procedimiento de cambio. Tradicionalmente implica la aplicación de conocimientos técnicos y científicos basados en el proceso de cambio, la realización de estudios de diagnóstico, el establecimiento de prioridades, el establecimiento de metas, el desarrollo de programas y proyectos en el abordaje de las opciones de asignación de recursos. , control y evaluación del proceso, además del desarrollo y aplicación de modelos. En última instancia, se requiere una transición de la gestión empírica a la gestión basada en el conocimiento científico. La dirección de la ciencia y la tecnología, como la anterior, pero sin perder su concepto original, está fuertemente influida por los cambios que se avecinan en el siglo XXI. Donde el conocimiento engendrado por la ciencia, la tecnología y la alta dirección es la razón decisiva y el medio de producción, es decir, el principal recurso económico.

El conocimiento se entiende como la información que cambia algo o a alguien por una acción diferente, más efectiva, con énfasis en la obtención de resultados (Drucker, 1996). En este momento, necesitamos construir un puente bidireccional entre la dimensión social y la dimensión de la ciencia y la tecnología. Ahora parece que la sociedad, sus problemas y necesidades siguen una corriente basada en el conocimiento, permitiendo que prevalezca el acto de comprender. Nuestra sociedad está comenzando a aplicar el conocimiento para transformar creativamente el mundo. Este nuevo uso crea al menos dos productos: la mejora continua de procesos, productos y

servicios, como el uso del conocimiento para crear los anteriores. Por ende, nuestra sociedad se llama sociedad de la información, y las actividades de la estrategia deben seguir la misma ruta.

La planificación y la gestión en general ahora se basan en la innovación tecnológica, en los resultados de la investigación aplicada, en el desarrollo de paradigmas provenientes de empresas e instituciones de educación superior, y en la integración de nuevas tecnologías como las redes de comunicación y bases de datos inmensas como Internet.

Dimensión política. La planificación no puede realizarse fuera del marco institucional legal establecido; por lo tanto, requiere un compromiso de acción para el futuro. En última instancia, son un conjunto de marcos normativos que guían la cristalización de los objetivos deseados que ayudan a impulsar el cambio. Los planes, programas y proyectos desarrollados contienen siempre un concepto político. Acción decisiva en el desarrollo de una estrategia para el desarrollo del futuro. La dimensión política puede ser un obstáculo en organizaciones cuyas reglas son duras e inflexibles. Las empresas ahora tienden a planificar los cambios de acuerdo con las condiciones actuales, lo que conduce a cambios dinámicos que muchas veces se verifican en las reglas y políticas de la organización. Por lo tanto, el equipo de planificación debe conocer de antemano las restricciones que se derivan de las reglas de la organización; o, en su defecto, debe proponer cambios a la estructura institucional existente como parte del propio plan. La parte central de esta pregunta es presentar escenarios claramente factibles que demuestren

los riesgos asociados con el hecho de que los cambios políticos no se implementarán en la medida propuesta en el plan.

Dimensión cultural. La planificación debe tener en consideración la cultura de cada nación, región e institución, así como la cultura en la que se realizará la planificación. Cada lugar tiene un concepto diferente de las personas, la sociedad y el papel que se le da a la educación; siempre tienen ciertos significados. La dimensión cultural tiene como objetivo comprender el proceso referencial, la identidad natural y el agregado de valores que forman parte del plan educativo. En el sentido clásico del término, los gerentes saben que es necesario tener en cuenta la cultura de cada país y región donde se realizará la planificación. La cultura en sí misma crea diferentes conceptos de las personas y de la sociedad. Sin embargo, no se puede negar que la cultura siempre ha existido alrededor y dentro de una organización. Así, el concepto de cultura es inherente a la naturaleza humana; es decir, el hombre es el único ser que crea cultura, él es capaz de interpretar su realidad y actuar en consecuencia de ella. Sin embargo, no fue hasta finales de los años setenta del siglo pasado que el concepto de cultura organizacional fue un principio teórico y epistemológico para establecer la escuela administrativa en torno a este concepto.

Las relaciones entre los empleados de la organización, otros elementos operativos y administrativos, las reglas, políticas y procedimientos crean comportamientos y creencias que son aceptados por los miembros de la organización como verdades no escritas y aceptados por los nuevos

empleados. El planificador debe ser consciente de los principios explícitos e implícitos de la cultura de la empresa, ya que pueden convertirse en muros de resistencia a los cambios propuestos o formas de promover el cambio.

Modelos de planificación estratégica:

La planificación estratégica de Pacheco (2017), ofrece 5 modelos de planificación; que se pueden seleccionar durante la planificación en su organización. Todas estas plantillas son efectivas, así que elija la que funcione mejor para su organización.

1. Estrategia básica de planificación. Este modelo es el más simple y es adecuado para organizaciones nuevas que nunca antes han asumido un proyecto, quizás porque son empresas pequeñas o muy ocupadas. Los pasos en este proceso de planificación estratégica son: definición de la meta, definición de enfoques y estrategias específicas, definición de planes de acción para implementar la estrategia, seguimiento y actualización del plan.
2. Proceso de organización estratégica basado en cuestiones. Esta estrategia es el resultado de mejoras al plan maestro. Se utiliza en empresas que quieren profundizar en la planificación estratégica. Los pasos de este proceso son: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), la elaboración de planes de acción (anualmente), presupuesto, preparación, ejecución y seguimiento.

3. Plan de alineación estratégica. La orientación de este modelo está en alinear la misión de la compañía con sus recursos. Esto es útil para las empresas que quieren entender por qué sus metas no logran los resultados esperados, o para las organizaciones que quieren ajustar sus metas. Sus pasos son: definir la misión, los recursos y las actividades, determinar qué funciona y qué debe cambiarse, determinar cómo ocurrirán esos cambios y aplicarlos (agregar) al proceso de planificación estratégica.
4. Planificación estratégica de escenarios. Este modelo se utiliza mejor junto con otros para garantizar que el pensamiento estratégico se incluya en el proceso. Las etapas de este proceso son las siguientes:
 - 1) los participantes desarrollan diversos escenarios que pueden provenir del exterior y que pueden afectar a la empresa; para cada escenario, se proyectan tres posibilidades: peor, mejor y razonable.
 - 2) Se realiza una lluvia de ideas sobre cómo la organización respondería mejor a cada una de las posibilidades.
5. Proceso de planificación estratégica orgánica. Este plan se desarrolla de una forma natural a comparación de los anteriores, y se diferencia en que se construye de forma más lineal y estructurada. Este plan evoluciona naturalmente a través de un enfoque constante en los valores compartidos entre los participantes. Su proceso es el siguiente: aclarar los valores culturales de la empresa, formular una visión, discutir qué procesos se necesitan para lograr esta visión y

cómo se implementarán, establecer una cultura que advierta a todos que este tipo de planificación estratégica nunca termina. : debe estar siempre en curso y finalmente centrarse en el aprendizaje y la reflexión.

Funciones de la planificación estratégica.

La planificación estratégica ayuda a la institución a lograr sus objetivos para mantenerse al día y hacer un seguimiento de las habilidades internas y externas de la organización. Las instituciones deben saber lo que sucede en su entorno, ver de manera creativa y ofrecer a los clientes lo que otras organizaciones no pueden hacer. Anticiparse a las necesidades de la sociedad.

La planificación y la creatividad siempre deben complementarse.

Entre las funciones más esenciales de la planificación estratégica encontramos:

La Coordinación. Con un componente técnico, esta es esencialmente una función política. La coordinación consiste en relacionar acciones administrativas con las acciones de otros órganos de la institución, en la coordinación de unos programas con otros para evitar duplicidades. En términos de planificación, esto significa coordinar políticas para que las diversas decisiones y acciones administrativas se integren en una sola visión global y con una clara perspectiva de largo plazo (Garnier, s/f):

- a. La coordinación supone establecer prioridades.
- b. La coordinación supone sentar responsabilidades.

Además, una de las primordiales ocupaciones de la planificación estratégica es el desarrollo e implementación de la estrategia. Esto implica que para lograr las metas es necesario detallar los recursos de la institución o empresa, esto asume:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinar varios recursos para que estén disponibles.
- Aspiración o creación de valor.

El proceso de planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica requiere una planificación cuidadosa para que sea coherente y completa. Al desarrollar o revisar un plan estratégico, se definen los parámetros de trabajo de la organización, planificando para dos, tres o más años. Por lo tanto, sí tiene sentido invertir tiempo y energía en el proceso de planificación estratégica.

Según Veles (2011), la planificación estratégica (PE) es el proceso mediante el cual las instituciones de educación superior identifican y toman de manera sistemática y colectiva las mejores acciones para lograr sus objetivos. El PE parte del supuesto de que el futuro se construye socialmente y, por lo tanto, es el resultado de un compromiso basado en un amplio consenso y respaldado por la evidencia del estado actual de la institución y las propensiones futuras de las fuerzas que la configuran.

La planificación estratégica reside en el diseño de un futuro deseado y de la manera más efectiva de lograrlo. La institución considera disminuir las demandas, debilidades; aumentar perspectivas, visiones, fortalezas y aprovechar expectativas de actores, las oportunidades, así como evadir amenazas externas. Las estrategias deben propiciar la cohesión estudiada internamente con una perspectiva institucional: desarrollo de acuerdos evaluativa, alianzas estratégicas internas y externas.

El análisis parte de una exploración axiológica para definir los compromisos fundamentales de la institución. La identificación de aspectos claves: valores y creencias que permiten la modernización de la institución.

La organización del proceso de la planificación estratégica. Este proceso está constituido por eventos para comunicar y motivar la participación. Se espera que los resultados sean la composición de los equipos de trabajos y la aprobación de los recursos financieros. El objetivo es crear la organización y asegurar los recursos necesarios, la infraestructura física, el equipo para la operación eficaz del proceso, el apoyo secretarial y otros aspectos esenciales para la buena marcha de un proyecto en que toda la comunidad institucional debe participar.

Interpretando a Villajuana (2012), la planificación estratégica genera la fuerza del cambio que evita que las organizaciones e instituciones se desvíen de la dirección del cambio. Sin duda, existen presiones sobre los productos y servicios que muchas veces los llevan a actuar de manera espontánea sin

espacio para la reflexión. La planificación estratégica ayuda a la organización a controlarse a sí misma y a reaccionar a las reglas y estímulos externos. Se identificaron otras razones para la implementación del proceso de planeamiento estratégico en la organización: la planificación estratégica permite a la entidad satisfacer las necesidades que van más allá de la misma, y esta es la de ampliar la capacidad de subsistir y contribuir a la sociedad en el tiempo.

La planificación estratégica es también un proceso que despierta y moviliza las pasiones, emociones y deseos de compromiso en las personas de una organización; El proceso de planificación estratégica también enfoca o prioriza los principales temas estratégicos o metas a alcanzar por la organización; La planificación estratégica también ayuda a identificar o esclarecer las metas, objetivos, razones de ser y mandatos fundamentales que una organización debe cumplir para satisfacer a sus accionistas o clientes prioritarios, desarrollando acciones que contribuyan a la supervivencia de la organización. El plan estratégico también es una buena manera de motivar y unir a las personas de una organización en torno a una estrategia coherente; Un plan estratégico promueve el entendimiento mutuo entre las personas de una organización al aclarar objetivos, prioridades y direcciones de acción, así como al definir áreas de resultados e indicadores de desempeño. Finalmente, el plan estratégico permite que la comunicación entre los miembros de la organización sea más flexible y eficaz, ya que la voluntad se orienta hacia el desarrollo de metas y resultados. Este proceso ayuda a crear espacios para el

desarrollo de diálogos profundos y sostenibles sobre temas estratégicos de utilidad para la organización.

Analizando a Robbins y Coulter (2010), encontramos que el procedimiento de planificación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

El período filosófico determina la estructura, visión y propósito del sistema.

La fase analítica, que incluye un análisis del ambiente general y de la sección de la industria, conocido como entorno exterior, en el trabajo la organización, con el fin de identificar oportunidades y amenazas; y analizar la realidad interna de la institución para determinar sus fortalezas y debilidades: esta etapa incluye un diagnóstico de los principales recursos, competencias y capacidades de la organización.

La fase operativa, que consiste en definir los objetivos estratégicos, las estrategias y los cursos de acción fundamentales para las fortalezas de la organización, corrigiendo sus debilidades para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

La fase de acción, diseño y evaluación consiste en la implementación del plan, su sistema de seguimiento y evaluación, incluyendo la selección de indicadores de resultado e impacto para medir la efectividad de la organización, la definición de valores alcanzables para cada indicador y la evaluación de los recursos financieros primarios.

Estas cuatro fases interactúan estática y activamente. Para ello, se analizan las potencialidades y debilidades, correlacionándolas con oportunidades y amenazas externas; Además, los dos componentes de la fase de análisis solo son importantes en relación con la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente alineación entre la misión, las capacidades de la organización y las exigencias del entorno, terminaremos con una organización que desconoce su verdadera utilidad. Más bien, una declaración de misión clara es guiar las decisiones sobre qué oportunidades explotar y qué amenazas evitar.

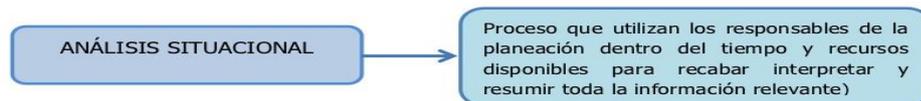
La planificación estratégica eficaz ayuda a equilibrar estas tres fuerzas, así como a reconocer fortalezas y debilidades, aprovechar desafíos y riesgos. Los objetivos son consistentes con las estrategias, políticas y estructuras organizacionales necesarias para lograrlos; las mismas que deben ser constantemente evaluadas para la ampliación o reducción de su acción; o simplemente sustituirlos por otros objetivos, los mismos que eventualmente podrían conducir a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

El análisis situacional

Según Sánchez (2012), el análisis situacional lo utilizan los responsables del análisis situacional dentro de la planificación estratégica; supone la planeación dentro del tiempo y considerando los recursos disponibles para recabar, interpretar y resumir toda la información crucial, a través del diagnóstico FODA. Este análisis proporciona el marco apropiado para evaluar

la situación de una entidad en un momento dado; permite a los empresarios de proyectos, accionistas o líderes a definir e identificar todas las áreas funcionales de la empresa.

ANÁLISIS SITUACIONAL DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



A través del diagnóstico basado en D.A.F.O. proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de una empresa en cada momento, permite a los empresarios, accionistas o líderes de proyectos a identificar todas las áreas funcionales de la empresa.



Nota: Diapositivas tomadas de C.P. Maribel Cárdenas García.

Según Salgado (s.f.), el análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, acción que toma en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la entidad en su entorno.

La importancia del análisis de situación se determina en los siguientes aspectos: Es el punto de partida de la planificación estratégica, es decir, determina las operaciones futuras de la entidad. Recopila información sobre el entorno externo e interno de la empresa para su posterior análisis y

previsión del impacto de las tendencias ambientales. Pinta un panorama de la situación actual de la entidad, permitiendo un diagnóstico certero sobre esta base, además admite tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la entidad.

Para Ramírez (2012), el análisis o diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico y por ende proponer una estrategia. Es un paso que corresponde generalmente al análisis FODA. El diagnóstico situacional FODA posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización FODA es:

- a) Fortaleza. Son las competencias de la organización, son los elementos bajo control de la organización, las que deben mantenerse en un alto nivel de desempeño, generar ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas para el futuro.
- b) Debilidad. Es la deficiencia o carencia, es decir algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y vulnerabilidad. Se explica como una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para el logro de los objetivos, pese a estar bajo el control de la organización.
- c) Oportunidades. Son potencialidades del entorno, las que son favorables para la organización: cambios o tendencias que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las

oportunidades pueden presentarse en el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización.

- d) Amenazas. Son circunstancias adversas del entorno que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos. Pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentina o paulatinamente, los mismos que crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en la organización. Las amenazas pueden aparecer en cualquier ámbito de la organización como en la tecnología, la competencia agresiva, puede manifestarse como productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

Declaración de la visión, misión y valores.

Según Kokemueller (n.d.), las declaraciones de visión a veces se confunden o se usan como sinónimo de misión. La visión debe proporcionar más que una dirección una perspectiva de valor corporativo. Una visión puede señalar la dirección de una organización y, para los próximos cinco o diez años, también puede indicar un compromiso con la rectitud, la transparencia, la apertura y otros valores.

La declaración de la misión de una organización es esencialmente su ostentación de dirección. Es una guía para todos los que toman decisiones en la organización. En general, los miembros de la organización son los destinatarios de la misión. Esto ayudará a los empleados de la organización a saber tomar decisiones y a resolver problemas. La declaración de la misión

destaca lo que los líderes de la unidad ven como el objetivo principal de la organización.

Frenz (2018) argumenta que las declaraciones de visión son frases destinadas a describir la dirección de una organización y expresar las aspiraciones de sus líderes. La declaración de la visión examina la intención estratégica de los recursos disponibles, el talento y la dirección de la energía. La declaración de la visión se fusiona con la de la misión, pero muchas organizaciones eligen mantenerlas separadas para enfatizar la intención de la declaración.

Una declaración de misión generalmente evita incluir objetivos específicos y, en cambio, se enfoca en la posición en el escenario mundial, la perspectiva de la organización y las proyecciones futuras. Esta declaración informa a los clientes, empleados y otras partes interesadas de las expectativas a largo plazo de la administración para el desempeño de la organización. Una declaración de misión puede explicar por qué una entidad está en una organización o describir la filosofía de la misma.

En la definición de objetivos, las ideas presentadas en las declaraciones de visión y misión ejemplifican las metas y ofrecen pistas sobre cómo alcanzarlas. Sin embargo, los detalles sobre cómo cumplir los objetivos son confiados a planes operativos o de trabajo profundos creados por los equipos directivos y al personal de la organización. En ocasiones, los creadores de las metas renuncian a los objetivos a largo plazo en favor de objetivos más populares o factibles a corto plazo. Sin embargo, esto puede ser desastroso

para las entidades, pues destina recursos a soluciones rápidas en lugar de suministrar los objetivos a largo plazo que apoyan el progreso de la organización.

La estrategia se refiere a la visión, misión y objetivos de la organización, incluidos las partes de la estrategia de la organización. La estrategia de una organización considera sus recursos internos y su entorno para establecer un plan maestro de trabajo que combine las fortalezas de ambos. Los factores externos incluyen condiciones ambientales económicas, políticas, competitivas y sociales. Internamente, esto contiene el grupo de talentos, la cultura corporativa y los recursos disponibles. La gestión estratégica tiene como objetivo maximizar el potencial de la organización a través del uso prudente de los recursos y el logro de las metas estratégicas.

Según Ingenio Empresa (2019), según Idalberto Chiavenato, define los valores de una organización a través de los conceptos, filosofías y creencias compartidas que la organización respeta y practica por encima de las prácticas cotidianas para obtener ganancias en el corto plazo. Algunos escritores prefieren agregar principios organizacionales, viéndolos como límites que establecen alcances y valores: como persuadir a los miembros de la organización contra el estado de cosas. ¿Y cómo establecer los valores organizacionales? La respuesta lleva a la reflexión sobre las siguientes preguntas: ¿Qué creemos? ¿Y cómo nos gustaría que nos vieran?

Para Valenzuela (2017) los valores son los cimientos más relevantes de una institución educativa, con los cuales se determina, ya que los valores de una organización son los valores de sus integrantes y en especial de sus líderes. Quienes ordenan en una institución deben desarrollar las virtudes de la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser portadores de un verdadero liderazgo. Los valores son importantes porque en última instancia son factores relevantes en la calidad de nuestro trabajo.

La misión debe estar detallada, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué. Por ejemplo: “Nuestra misión es alcanzar y superar los requerimientos de los usuarios informáticos del área de negocios ofreciendo servicios que supere cualquier otro disponible en el área geográfica de nuestros clientes, proporcionando a nuestros trabajadores un entorno estimulante en el cual crecer, así como proporcionar un beneficio que esté por encima de la media del sector”.

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en la declaración de la misión o de la visión. Una declaración de visión describe en términos gráficos dónde estaremos en el futuro. Describe cómo la organización o institución ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 o 20 años si todo funciona exactamente como se planifica. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que puedan presentarse en cualquier momento del proceso. Algunos especialistas distinguen entre propósitos (que están formulados con poca exactitud y especificación) y

objetivos (formulados exacta y cuantitativamente en un marco de tiempo y magnitud de efecto).

Objetivos estratégicos y estrategias

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen una línea a seguir, además que ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación entre los miembros y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias resultan un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias para lograr sus objetivos, siendo metas a alcanzar en un largo plazo, siempre acorde a la misión de la organización, estableciendo el curso que la organización debe seguir para llegar al éxito por medio de estrategias que representan la ruta para lograrlo.

De la Cruz (2016), explica que los objetivos son resultados deseados y probables de alcanzar. Su función es alcanzar lo que la misión establezca. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables (factibles) y ser cuantificables, convenientes, aceptables, flexibles, motivadores, comprensibles; y deben contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, además de estar ubicados dentro de un período de tiempo y quedar registrados por escrito.

Según Romano (2010), las estrategias son un curso de acciones generales o alternativas que revelan la dirección general del uso de los recursos y esfuerzos para lograr metas en las condiciones adecuadas. Se establecen a nivel estratégico, muestran la dirección a seguir, sin indicar necesariamente cómo se van a utilizar los recursos. Tener una amplia gama de estrategias o alternativas te ayudará a elegir la mejor para minimizar la dificultad de alcanzar tus objetivos. A la hora de desarrollar estrategias, debemos seguir tres pasos:

- ✓ Definición de un curso de acción o alternativas. Consiste en encontrar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- ✓ Evaluación. Donde se analiza y evalúa cada una de las alternativas aceptadas tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada una con ayuda de la investigación: investigación operativa o algunos métodos como árboles de decisión, etc.
- ✓ Selección de alternativas. Donde sea necesario considerar los dilemas más adecuados, viables y rentables, seleccionando aquellas que efectivamente alcancen los objetivos de la empresa.

Según Dcarnevari (2016), la estrategia se formula cuando se desarrollan y evalúan destrezas viables para el uso efectivo de los recursos existentes, junto con la explotación de oportunidades externas. Durante la implementación de las estrategias se crea una estructura organizacional y se realizan cambios en aspectos como: la cultura y los procesos, para que las estrategias se puedan implementar de acuerdo a lo creado. En esta etapa es fundamental la

participación del líder en su trabajo para comunicar las estrategias con la mayor claridad posible e implementarlas de acuerdo a la asignación de funciones y responsabilidades. Finalmente, es importante recalcar la necesidad de tener una visión a futuro, con la cual podemos definir nuestras prioridades y el curso de acción a desarrollar. Esto nos ayudará a considerar todas las alternativas posibles ante los eventos que puedan presentarse, y así tener planes de contingencia para enfrentar los posibles problemas.

Calidad de Gestión.

De acuerdo a Lepeley (2001), la calidad es el beneficio que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio, es el resultado de un proceso desarrollado por el ser humano para satisfacer mejor las necesidades de los demás. La influencia de la educación es crucial en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, pueblos y naciones, debido a que las personas se convierten en el centro de toda organización y en especial en las organizaciones e instituciones educativas donde los estudiantes son los principales actores del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por consecuencia, la educación de calidad debe centrarse en luchar por el desarrollo de todos los estudiantes. Mejorar la calidad de la educación significa brindar programas de formación integrales, pertinentes y útiles que respondan a las necesidades de los estudiantes para cambiar significativamente la calidad de vida de los ciudadanos.

Hernández (2018), afirma que las empresas enfrentan el desafío de transformar sus prácticas de gestión no solo para buscar un mayor ingreso del capital, sino también para lograr una buena satisfacción del cliente. Dado que las empresas y organizaciones operan en un entorno que cambia rápidamente deben estar preparadas para enfrentar los cambios sin afectar la calidad de sus productos o servicios, brindando instrucciones de calidad en el momento oportuno.

Para lograr con éxito la calidad de servicio, es necesario mejorar sistemáticamente los procesos paso a paso, en términos de satisfacción del cliente o consumidor interesado en el producto que se comercializa, logrando el reconocimiento de la empresa y el posicionamiento de su imagen en el mercado. Beneficiarse de la aplicación de la gestión de calidad a través de procesos como la alineación e integración de los resultados planificados y la capacidad de focalizar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia y flexibilidad, significa contribuir a la mejora del desempeño y crecimiento de la empresa.

Sin embargo, la gestión de la calidad no debe operar independientemente de otros sistemas de gestión, como la responsabilidad social empresarial (RSC), el cumplimiento ambiental y los beneficios de seguridad y salud ocupacional. Es importante asegurar que cada uno de los sistemas de gestión de la organización opere de manera coordinada, integrando procesos y promoviendo la mejora continua en toda la organización, así como un conjunto de acciones que pueden ser rentables en todos los aspectos para una empresa, organización o agencia.

Evolución de la Calidad en las Organizaciones.

Las organizaciones deben cambiar la forma en que operan esforzándose no solo por un mayor retorno sobre el capital, sino también por una satisfacción de calidad del cliente. Dado que el entorno de la organización está cambiando rápidamente, el estado de cada organización debe estar preparado para hacer frente a estos cambios, sin afectar la calidad de sus productos o servicios, así como para dar instrucciones de calidad en el momento oportuno.

Para lograrlo, es necesario mejorar sistemáticamente los procesos de manera gradual, en términos de satisfacción del cliente o interés del consumidor por el producto que se ofrece, obteniendo el reconocimiento organizacional y posicionamiento de la imagen corporativa en el mercado. Beneficiarse de la aplicación de la gestión de la calidad alineando e integrando los resultados planificados y enfocando nuestros esfuerzos en la eficiencia, eficacia y flexibilidad, permite contribuir a la mejora del desempeño y crecimiento del negocio

Según Llanes et al. (2014), cuando hablan de calidad, la sitúan en un proceso de desarrollo continuo ligado a progresos históricos y resultados esperados que enriquecen el desarrollo empresarial, industrial y social de la empresa en cada época. La calidad debe perseguirse y lograrse continuamente en el futuro de manera paralela e integral. Históricamente, la calidad ha sido una fuente de investigación y aprendizaje desde la Revolución Industrial, donde las características de calidad se examinaban mediante pruebas para descubrir y

mejorar productos defectuosos. Los estándares y medidas de calidad se encuentran en el proceso de fabricación.

Calidad en el Sector de los Servicios.

En el sector de servicios, también se han implementado y desarrollado métodos y técnicas para guiar la calidad a lo largo de la producción de bienes físicos. Este es el caso de los servicios de salud, donde se han utilizado diferentes enfoques para posibilitar la evaluación de la calidad, el aseguramiento de la misma, la mejora continua, la planificación estratégica, la dirección por objetivos, la dirección o gestión de la calidad, el desarrollo y rediseño de organizaciones, etc.

La calidad como modelo de medición en el servicio fue desarrollada por Grönroos (1984), quien vinculó la calidad a la imagen corporativa de una organización, afirmando que la calidad percibida por los clientes es el resultado de la integración, en términos de aspectos tangibles o técnicos de la calidad funcionalidad, es decir, ¿cómo llega esto a todo el sistema?

Calidad en la Gestión Humana.

Además de potenciar la cultura y la calidad en la gestión de personas como el avance de la organización a partir de las competencias de la mano de obra y la promoción de un mejor clima laboral, este es otro aspecto que se debe considerar cuando se busca desarrollar una organización desde el sistema de gestión de calidad, como lo sugiere Patarroyo (2012). Además, la autora afirma que, si se tiene un buen clima organizacional, se puede fomentar una

cultura de calidad que esté enfocada en las metas de la organización y apropiada al ambiente de la misma.

Hacer cambios contribuye a la satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo, así como el clima profesional, el aumento de la productividad, la creatividad (Chiang et al., 2010); y la creación de un medio ambiente saludable. Esto permite observar la relación entre la satisfacción y el clima laboral, acción que incide en la calidad de la empresa, y una valoración del clima organizacional, que no es un factor clave en el desarrollo de una estrategia de calidad planificada con futuro, pero es un diagnóstico que cambia la realidad ambiental (Mayorga y Wilson, 2009) ya que ayuda a identificar las necesidades reales del entorno y de la empresa en dirección al futuro deseado; esto posibilita rastrear acciones que se inician en el presente, y esto permitirá concretar la visión de futuro desarrollada por la organización (Segredo, 2013). Así, un trabajador satisfecho y motivado que sienta que su aportación es tenida en cuenta y trabaje en equipo mostrará una mayor propensión a realizar su trabajo. Así, los modelos generales de calidad incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, en consecuencia, en la satisfacción y compromiso de los empleados (Mendoza et al., 2010).

Gestión directiva.

Según la Institución Educativa Chachagui (s.f.), un área particular es la encargada de dirigir, coordinar y vincular los procesos institucionales e

interinstitucionales, de manera que la organización proponga la mejora continua de la gestión educativa en general. Para lograr esto se requieren acciones planificadas dirigidas, sistemáticas y participativas, con metas, objetivos y propósitos claramente definidos y compartidos. Para ello, es fundamental el concurso de la gestión directiva con una perspectiva de liderazgo, en especial de los directivos de la institución.

Así, la organización pasó a crear procesos integrados, mejorar la participación, la información y la comunicación entre los distintos miembros de la comunidad educativa y el entorno, además de diseñar experiencias de aprendizaje que potencien a los estudiantes para posibilitar la adquisición de conocimientos y de su potencial, con la adecuada evaluación y el seguimiento continuo para determinar el progreso, logro o dificultad en los procesos que pueda la institución determinar en relación a la calidad de los servicios educativos que brinda a la comunidad estudiantil.

Esta área en particular debe ser la principal responsable de la dirección general; es decir, la adecuación del horizonte institucional a los niveles de la comunidad educativa y de las actividades de liderazgo de la dirección escolar, la creación de un ambiente institucional propicio para la convivencia participativa, democrática, pluralista, respetuosa de la diversidad, la diferencia y el sentido de pertenencia institucional; igualmente es de vital importancia las relaciones con el entorno donde se busca la posibilidad de establecer convenios y acuerdos con instituciones u otras entidades que apoyen el funcionamiento de la institución.

Según el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (s.f.), el liderazgo es fundamental para la convivencia escolar, porque de esta entidad directiva dependen la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de reformas, el método, la gestión de recursos, entre otras actividades, que permitan crear las condiciones adecuadas para la correcta función educativa de la escuela y para que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje deseados. Todos estos aspectos hacen que la gestión sea importante y compleja.

Para Buchele (2012), el liderazgo se preocupa por la relación interpersonal del administrador para conducir a sus subordinados al logro de las metas de la organización: a través de la supervisión, la comunicación y la motivación.

Para Aula fácil (2014), la dirección es el elemento de la gestión que dirige el cumplimiento efectivo de todo lo planificado; las decisiones se toman en el itinerario correspondiente; esto hace posible verificar simultáneamente que todos todas las órdenes hayan sido ejecutadas correctamente.

Para Pérez (2005), la gestión es aquella parte de la administración que se ocupa de establecer las metas y políticas de la organización, así como de determinar el progreso general hacia su consecución. La Junta Directiva estimula, coordina y monitorea las acciones de los miembros individuales y de los grupos institucionales, para que la implementación efectiva de los planes indicados se cumpla de acuerdo a lo establecido, por ende, la gestión consta de tres etapas bien definidas: autoridad, comunicación y supervisión.

Gestión pedagógica.

Pacheco et al., (s.f.), buscan estructurar una propuesta de procedimiento analítico que proporcione un marco conceptual y metodológico para la gestión de procesos a nivel educativo, a partir de la consulta colectiva con las instituciones educativas. Agregan que el punto de partida es el supuesto de que los procesos de gestión no son específicos del nivel pedagógico, sino que incluyen aspectos de la práctica pedagógica relevantes para el trabajo del mismo; se trata de los planos políticos, institucionales y organizativos de las actividades educativas (incluidas las pedagógicas), de las relaciones interpersonales de los miembros de una organización o institución y la materia misma del sujeto.

Aunque expresado en términos generales, el supuesto que da contenido y sentido a los lineamientos es una relación educación-sociedad, mediada por una variedad de circunstancias y condiciones, tanto formales como informales con diversos grados y formas de legitimidad, reconocidas por diferentes sectores de la sociedad. La gestión educativa se entiende como una estrategia que incide en la calidad del sistema educativo, incluyendo la función de la escuela en su conjunto y sus singularidades, los trabajos a nivel local y regional para integrar, potenciar y desarrollar acciones que mejoren la práctica educativa vigente.

Según Morales (2005), para comprender mejor la gestión pedagógica en los centros educativos estudiados, es necesario tener diferentes conceptos del término “gestión educativa”.

La gestión pedagógica tiene como objetivo estudiar la organización del trabajo en la enseñanza. Se define por el desarrollo de teorías generales de gestión y educación. No es una disciplina teórica, porque su contenido disciplinar está determinado por lo que establece la gestión y la cotidianidad de su práctica. En este sentido, la gestión educativa es un campo en el que interactúan aspectos teóricos, políticos y pragmáticos. Por ello, se especializa en el proceso de cognición y búsqueda de identidad.

Gestión de innovaciones.

Para Rouse (2017), la gestión de la innovación se refiere al proceso de gestión de la innovación de una organización, en el que la organización tiene las siguientes etapas: la etapa inicial de la ideación y la etapa final de implementación exitosa. Todo el proceso incluye decisiones, actividades y prácticas para desarrollar e implementar una estrategia de innovación.

Según Gartner, la gestión de la innovación es una disciplina que promueve un proceso o cultura de innovación sostenible dentro de una organización. A menudo, estas iniciativas de gestión de la innovación utilizan un enfoque de cambio disruptivo para la transformación organizativa e institucional positiva.

Para obtener retroalimentación, las organizaciones de hoy aprovechan las tecnologías de colaboración como las redes sociales; generar un flujo continuo de ideas de los partes interesados, tanto dentro como fuera de la organización.

Para hacer de la gestión de la innovación una rutina, muchas organizaciones adoptan un enfoque disciplinado y cíclico. Pensar es el primer paso hacia la innovación, por lo que los incentivos y la retroalimentación ayudan a fomentar un flujo constante de ideas. El siguiente paso en el proceso de innovación es identificar las ideas más valiosas y aplicables. Las organizaciones pueden crear prototipos de productos basados en ideas breves y luego publicarlos para ver cómo funcionan. En el último paso de la implementación completa, se evalúan los resultados para ver si se han logrado los objetivos deseados de la organización después de la implementación.

Según la Asociación de la Industria Navarra (2008), la gestión de la innovación es la organización y dirección de los recursos humanos y económicos, con el fin de promover la creación de nuevos conocimientos y la generación de ideas técnicas para la obtención de nuevos productos o mejorar los ya existentes, realizar la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso. Por otro lado, la gestión de la innovación se ha mostrado como una herramienta orientadora de la primera dimensión, capaz de contribuir al éxito y crecimiento de la organización.

Gestión administrativa.

Para Golden (2009), la gestión administrativa implica diseñar y mantener un ambiente de trabajo para que un grupo de personas alcancen efectivamente metas específicas. Es un proceso particular de creación de los procesos de planificación, organización, ejecución y control que se llevarán a cabo para definir y alcanzar los objetivos fijados con la gestión de las personas y los recursos. Hay cuatro elementos importantes involucrados en la organización administrativa: planificación, Organización, Ejecución y Control. Definamos cada uno de ellos:

Planeación: implica pensar con anticipación en las metas y acciones, basadas en un método, plan o lógica. La Planeación representa los objetivos de la organización y establece los procedimientos ideales para alcanzarlos. La planificación implica crear una guía para que la organización obtenga y/o comprometa los recursos necesarios para lograr las metas.

Organización: es el proceso de programar y asignar trabajo, autoridad y recursos entre los miembros de la organización para que puedan lograr los objetivos de la organización.

Dirección: La dirección implica destinar, dirigir, influir y motivar a los empleados para que cumplan las tareas esenciales.

Control: implica un proceso para asegurar que las actividades reales sean congruentes con las actividades planeadas. El gerente debe asegurarse de que cada acción realizada por los miembros de la organización conduzca a la misma hacia las metas establecidas.

Para Rodríguez (2011), la gestión administrativa incluye la tarea de construir una sociedad económicamente superior; de ahí el uso de estándares sociales mejorados y un gobierno más efectivo. Por tanto, el seguimiento será una de las funciones de la gobernanza efectiva, en gran medida, definir y lograr una variedad de objetivos económicos, sociales y políticos es responsabilidad de un jefe. En situaciones complejas donde es necesario reunir recursos materiales y humanos para realizar tareas a gran escala, la gobernanza es fundamental para lograr los objetivos. En la administración pública, la organización administrativa juega un papel importante en el desarrollo económico y social del país, esta se ha convertido en la empresa más importante de cualquier país, dentro del esfuerzo colectivo la gestión adquiere el significado más básico y preciso, ya sea social, religioso, político o económico, toda organización depende de la gestión para lograr sus objetivos.

Costa (2006), sostiene que la planificación es la principal función administrativa porque es la base de otras funciones. Esta función establece en las primeras etapas los objetivos a alcanzar y las acciones a realizar para lograrlos; por ende, la planificación es un modelo teórico para la acción futura, esta comienza con el establecimiento de objetivos y el detalle de los planes necesarios para alcanzarlos. La planificación define dónde se pretende arribar, qué acciones se deben tomar, cómo, cuándo y en qué orden se deben llevar a cabo.

Para García (2004), la planificación es la principal función de la administración, ya que incluye la identificación de metas u objetivos a

alcanzar. La planificación incluye la selección de tareas y metas alcanzables; implica tomar una decisión, es decir, elegir un curso de acción en el futuro. La planificación desde un enfoque lógico debe lograr los objetivos predeterminados.

Para Royero (2002), la planificación es el punto de partida de la acción directiva porque presupone la identificación de metas y procesos de trabajo para alcanzarlas, los cuales dependen en gran medida del nivel de comprensión organizacional. La planificación se refiere al proceso de toma de decisiones que organiza los procedimientos operativos aplicados para lograr los objetivos previstos.

Esto se relaciona con el tipo de estructura organizacional que se ajuste a la estrategia planificada, el personal a contratar, el tipo de tecnología requerida, los recursos a utilizar y que clase de controles de calidad se aplicará a la producción de estos bienes o servicios.

Organización.

Para Pérez (2005), la organización asume una estructura en la que se define la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, además se coordinan las relaciones interpersonales, se integran normas y herramientas para alcanzar determinadas metas.

Para León (1985), la organización en su sentido más amplio es un convenio entre personas para cooperar en el desarrollo de una actividad. Este acuerdo

puede ser informal, ya que constituye una sociedad de derecho formal en función de sus objetivos, leyes, funciones y número de directivos.

Para Koontz (1997), la organización es la identificación y clasificación de las actividades necesarias, es el conjunto requerido para alcanzar los objetivos trazados. La asignación de un conjunto de actividades a un responsable autorizado, la descentralización, la coordinación y la estructura organizativa van en función a la organización para diferentes personas, incluidas las tareas para todos los participantes.

Para Hernández (2001), el control de gestión es un proceso que sirve de guía para la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Para Chiavenato (1994), el control es una función administrativa, una etapa del proceso de gestión para medir y evaluar el desempeño y la toma de acciones correctivas cuando sea necesario. El seguimiento es en esencia un proceso organizativo.

Para Urbanres (2009), aunque la empresa cuente con grandes planes, una estructura organizacional adecuada y una gestión eficiente, el ejecutivo no podrá verificar el verdadero estado de la empresa. No existe un mecanismo que indique de manera fehaciente si la verdad es consistente con los objetivos; por lo tanto, el control es un paso esencial en la administración.

Para Catalina (2011), el control de gestión tiene la función de analizar y monitorear la difusión de información para la toma de decisiones. El control

no tiene necesariamente una posición jerárquica dentro de la empresa, y su ubicación en el organigrama puede no ser necesaria si la persona o departamento encargado del control de gestión puede ejercer suficiente influencia sobre los directivos conservando una visión global de la empresa, para que puedan finalmente asumir sus responsabilidades con pleno conocimiento de causa.

Para Robert (2010), la gestión a nivel administrativo incluye brindar pleno apoyo a las operaciones comerciales de las diversas áreas funcionales de la organización, con el fin de lograr resultados efectivos, lo que conduce a una importante ventaja competitiva que se refleja en los estados financieros.

Las Tareas de la gestión administrativa: 1) Apoyar la planificación y control de las actividades empresariales. 2) Manejo del sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica). 3) Identificar y pronosticar las necesidades de financiamiento de la empresa y elegir una combinación de fuentes de financiamiento que satisfagan estas necesidades de la manera más efectiva. Además de investigar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a inversiones, políticas comerciales, precios de productos, presupuestos, etc.

Diseño curricular.

Para Trigos (2014), el diseño curricular es la estructuración y organización de una serie de elementos para abordar problemas previamente descubiertos en el que se deben considerar todas las fases o etapas integrables en el proceso

para la conformación de un proyecto o una propuesta curricular. El pragmatismo está en el corazón del diseño curricular, el cual debe ser flexible, adaptable y dirigido principalmente por actores educativos. Según Grace (citado en Díaz, 2012), algunos de los elementos del diseño curricular son: el contexto y los recursos del estudiante, la meta y propósito del proceso educativo, descripción de la unidad de estudio, de los medios y los procedimientos a utilizar para la consecución de los objetivos establecido. Sus competencias incluyen teorías educativas, disciplinas, problemas, actividades sociales, habilidades de procesamiento e intereses y necesidades personales (Jacinto y Heras, 2010).

Asimismo, para Arredondo (1981) el diseño curricular es un proceso cambiante, continuo, interactivo y técnico que consta de cuatro fases:

- A. El análisis preliminar de las características, condiciones y la situación del contexto social, político, económico, humano educativo, de los recursos disponibles y los requerimientos.
- B. Definir metas y objetivos educativos en base al análisis anterior, diseñar instalaciones (contenidos y procedimientos), asignar y organizar los recursos humanos, materiales, informativos, financieros y temporales para alcanzar los objetivos deseados.
- C. Implementación de los procedimientos diseñados.
- D. Evaluar la relación entre los puntos finales, metas, medios, procedimientos, necesidades y recursos del contexto del alumno para

lograr la eficacia y la eficiencia de los componentes en el logro de los objetivos establecidos.

Díaz Barriga propone un modelo de desarrollo curricular que incluye cuatro pasos:

- a) La base de una carrera profesional.
- b) Desarrollo de un perfil profesional.
- c) Organización y estructura del plan de estudios.
- d) Evaluación continua del plan de estudios.

Su carrera profesional incluirá:

- A. Estudio de las necesidades satisfechas por el profesional.
- B. Justificación del siguiente punto de vista con posibilidad de cubrir las necesidades.
- C. Investigación del mercado laboral para profesionales.
- D. Estudio de instituciones nacionales que ofrezcan carreras afines a la oferta.
- E. Análisis de políticas y lineamientos universitarios relevantes.
- F. Análisis de la población estudiantil.

El desarrollo de un perfil profesional, a su vez, requiere:

- A. Explorar el conocimiento de la materia, los métodos y los procedimientos aplicables a la resolución de problemas.

- B. Explorar las áreas en las que puede trabajar un profesional.
- C. Analizar las tareas potenciales de un especialista.
- D. Determinar la población con la que puede trabajar el profesional.
- E. Desarrollar un perfil profesional basado en la integración de determinadas áreas, tareas y poblaciones.
- F. Evaluar un perfil profesional.

En la etapa de organización y estructuración del currículo, el diseñador debe:

- a) Determinar los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar los objetivos especificados en el perfil profesional.
- b) Definición y organización de áreas temáticas y contenidos, incorporando conocimientos y habilidades previamente especificados
- c) desarrollar un currículo específico, y
- d) Elaboración de planes de estudio.

Además, la fase de evaluación curricular incluye tres tareas: a) desarrollar un programa de evaluación externa, b) desarrollar un programa de evaluación interna y c) desarrollar un programa de reestructuración curricular fundado en valoraciones anteriores.

El currículo por competencias.

Para Rodríguez (2018), un enfoque por competencias es un modelo educativo que se basa en la enseñanza de los conocimientos ubicándolos en un contexto específico en el que son útiles. De esta forma, lo aprendido se entiende como

útil y necesario, porque está diseñado para ayudar a los estudiantes a enfrentarse a situaciones del mundo real. En comparación con la educación tradicional, que se enfoca en memorizar datos sin tener en cuenta a los estudiantes, la educación basada en competencias se enfoca en adquirir habilidades y competencias a través de la experimentación y la práctica. Este es un enfoque dinámico hoy en día, donde los estudiantes ya no son solo receptores de información. Los dos pilares principales de la educación basada en competencias son la función y la importancia del aprendizaje. Para lograr estos dos objetivos, los estudiantes deben trabajar sus valores, habilidades, capacidades al mismo tiempo que reciben conocimientos.

Según Díaz (2017), el enfoque curricular basado en competencias es la base de esta propuesta curricular. Se define como el desarrollo de las habilidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diferentes lugares del mundo real. La competencia también se entiende como la suma de las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo en particular. El enfoque basado en competencias es de mayor utilidad para los estudiantes, porque la naturaleza de una sociedad global les exige adquirir conocimientos y aplicarlos en su vida diaria. El enfoque basado en competencias espera no solo que las personas retengan el conocimiento, sino que también creen las habilidades necesarias para operar en su contexto. Este enfoque es consistente con las teorías pedagógicas y constructivistas de Piaget.

Para Vargas (2017), se trata de pensar en el currículo y lo que realmente representa en la culminación de la misión y visión de la escuela. En este punto, debemos preguntarnos si es posible alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo definidas en el plan de estudios. Y si la propuesta cumple con los requerimientos del contexto y de cada miembro de la comunidad educativa. Ahora bien, la respuesta puede variar según el trabajo en curso; en algunos casos, la respuesta será positiva, pero en otros será necesario reevaluar el plan de estudios y pensar en formas de hacer que este material satisfaga las necesidades de la organización.

Uno de los principales factores a considerar cuando se analizan los planes de estudios es la posibilidad del desarrollo completo de las habilidades de los estudiantes, ya que no existe una estrategia diseñada de manera organizada para crear un plan de estudios basado en el desarrollo de habilidades. Asimismo, las diferencias entre competencias básicas y generales deben ser consideradas y ajustadas según el currículo para cada proyecto de aula y proceso de evaluación del aprendizaje.

Además, cuando se trata de un currículo centrado en las competencias, sería interesante establecer mecanismos didácticos que permitieran desarrollarlo en cada una de las áreas de aprendizaje según sus características y tema de investigación. Asimismo, es necesario establecer mecanismos de evaluación basados en competencias, en el modelo de evaluación por evidencias y principios confiables de evaluación del aprendizaje. Está claro que cualquier organización interesada en desarrollar procesos de trabajo basados en

competencias debe analizar, evaluar, revisar, modificar y controlar el programa, ya que sus estudios pueden ser cruciales para lograrlo.

Características del currículo por competencias.

Según Rodríguez (2018), las características más importantes del enfoque por competencias son:

- a) Más especificidad para la unidad de aprendizaje. En la educación tradicional, la única forma de saber si un alumno ha adquirido nuevos conocimientos es a través de un examen o prueba en el que el estudiante tiene que comprobar su aprendizaje. Estas pruebas generalmente se realizan de vez en cuando, por lo que se ponen a prueba varias unidades cognitivas. Por el contrario, en el aprendizaje basado en competencias, cada habilidad o conocimiento adquirido se puede evaluar por separado y con mayor facilidad.
- b) Adquisición gradual de conocimientos. Debido a que las habilidades se dividen en unidades muy pequeñas, el aprendizaje se produce poco a poco, de modo que los estudiantes pueden adquirir nuevos conocimientos de forma gradual y lógica.
- c) Modularidad del conocimiento. Debido a la mayor división entre las diferentes partes del aprendizaje, los estudiantes deben concentrarse en practicar los componentes que aún no dominan.
- d) Foco en el aprendiz. En el enfoque basado por competencias, el centro es el estudiante. Él es quien debe practicar y esforzarse por crear cosas

nuevas en el aprendizaje. En este modelo educativo, el docente es el facilitador del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, le puede señalar sus errores o sugerir ejercicios para mejorar más rápido.

La gestión administrativa.

Para Corvo (2021), la gestión administrativa es necesaria para la organización, ya que forma la base para el desempeño de tareas grupales especiales para lograr objetivos. Además, se tienen en cuenta todas las formas, procedimientos y mecanismos que posibiliten la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.

Según Rea (2012), es un proceso sistemático de realización de las tareas básicas de la empresa. Un proceso como la gestión administrativa es más fácil de entender si se divide en partes y se definen sus relaciones básicas.

La gestión administrativa en todos sus ámbitos se reconecta con los sistemas institucionales internos y externos, lo que genera cambios. Su objetivo es organizar esfuerzos, definir objetivos académicos, políticos y hacer cumplir la normatividad que incluyan a los estudiantes, profesores, personal administrativo, técnico y manual, para establecer en la institución educativa la enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficaz y exitoso.

Según Perafán (2016), la organización administrativa en educación incluye todos los procesos requeridos para tener una educación perfecta; el problema es saber quiénes son los agentes referentes a la gestión educativa, para poder

analizar si todo lo que hace la gestión en una organización realmente evolucione o no. Por eso, es necesario realizar todo el proceso de innovación a través de la administración educativa, pedagógica e institucional para formar estudiantes capaces de enfrentar al mundo realizando cambios trascendentales. Asimismo, se analiza si dicha gestión está guiada por documentos o estándares internacionales de referencia.

Además, la gestión administrativa debe relacionarse con estas seis áreas para que se convierta en el camino necesario para alcanzar la excelencia en la calidad de la educación, ya que a través de las acciones que se realicen en las áreas de gestión y los procesos asociados a ellos, se puede ver un direccionamiento orientado a alcanzar objetivos comunes que favorecerán a todos los actores de la comunidad educativa.

Para el Ministerio de Educación (2013), la gestión administrativa tiene como objetivo mejorar la calidad del país, con el fin de fortalecer la labor de las secretarías de las instituciones educativas, de los órganos administrativos y de los sistemas formativos para generar cambios y lograr un valor agregado en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los estudiantes. Asimismo, debe tener en cuenta los estándares o referencias internacionales que guían a los reguladores en el proceso de mejora de otros organismos relevantes. Estos estándares internacionales tienen como objetivo orientar a las instituciones educativas en su gestión administrativa, desarrollar planes y metas comunes, además de guiarlas en la autoevaluación de sus instituciones. La gestión administrativa también tiene como objetivo monitorear continuamente la

construcción de instituciones ejemplares y la mejora de la calidad de la educación nacional.

2.3. Definición de términos.

Planificación estratégica.

Es una herramienta de misión que consiente en definir las tareas y acciones que deberá seguir la organización para alcanzar las metas planificadas; deben tener en cuenta los cambios y exigencias de su entorno. Es la principal herramienta para tomar decisiones en cualquier organización. (Shapiro, 2014)

Visión.

La visión es el punto de partida para el marco estratégico organizacional. Proporciona a la organización una base para responder a la siguiente pregunta: ¿Esta meta o actividad nos ayuda a contribuir a nuestra visión? (Shapiro, 2014)

Valores.

Los valores están centrados en el correcto hacer durante el trato con las personas, además de lo que se piensa sobre cómo debe organizarse el mundo. Por ejemplo, si existe un valor organizacional que enfatiza el empleo de otros, seguramente se involucrará a los posibles beneficiarios para acercarlos al proceso de planificación. (Shapiro, 2014))

Análisis situacional.

El análisis situacional de una organización es el proceso de estudiar el entorno y las capacidades internas de una entidad. A menudo, se aborda, por separado, en dos capítulos, uno de los cuales corresponde al entorno externo de la unidad, mientras que el otro se centra en examinar las fortalezas y debilidades internas (Melchor, 2012).

Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que le permite obtener la información real del estado actual de su organización, además de obtener un diagnóstico preciso que le permite tomar decisiones basadas en objetivos y políticas establecidas. El término FODA es un acrónimo formado por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Entre estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas a la organización, por lo que es posible que tengan un impacto directo en ella. Por otro lado, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que muchas veces es difícil cambiarlas (Unikino, 2011).

Organización de la gestión.

La organización es la identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograr los objetivos y la asignación de un conjunto de actividades, además de la delegación, la coordinación y la estructura organizacional. El concepto de organización es un término general que, para algunas personas, incluye todas las tareas de los participantes (Koontz, 1997).

2.4. Hipótesis.

Hipótesis general.

La planificación estratégica como herramienta se relaciona significativamente con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Hipótesis específicas.

1. El análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión.
2. El enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión.
3. El proceso administrativo de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión.

2.5. Variables.

Clasificación de Variables.

Variable 1.

La planificación estratégica.

Variable 2.

La calidad de gestión.

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
X ₀ La planificación estratégica	La planificación estratégica es un conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la declaración de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. (Muñoz, 2012)	La planificación estratégica incluye: Análisis situacional de la entidad educativa; Declaración; Área académica e investigación; Área pedagógica; y Área de recursos físicos y financieros con el propósito de mejorar la gestión del Instituto.	X ₁ Análisis situacional de la entidad educativa	I ₁ Identificación de las fortalezas internas
				I ₂ Definición de las debilidades internas
				I ₃ Identificación de las amenazas externas
				I ₄ Definición de oportunidades externas
				I ₅ Aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades
			X ₂ Enfoque curricular por competencias	I ₁ Definición del diseño curricular por competencias
				I ₂ Formalización de los planes de estudio de las carreras
				I ₃ Formulación de sílabos por asignaturas
				I ₄ Programación de sesiones de aprendizajes
				I ₅ Programación del proceso de evaluación de aprendizajes
			X ₃ Enfoque de proceso administrativo	I ₁ Previsión de operaciones de planeación administrativa
				I ₂ Desarrollo de operaciones de organización administrativa
				I ₃ Programación de operaciones de dirección administrativa
				I ₄ Programación de operaciones de control administrativo
Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Y ₀ La calidad de gestión	La calidad de gestión, es el mecanismo que permite asegurar intereses vitales de la institución con una filosofía que define el fin institucional, como la	La calidad de gestión este orientada a la percepción, aceptación y satisfacción de la	Y ₁ Percepción de la gestión directiva	I ₁ Generación de niveles de participación y compromiso
				I ₂ Sistema de información y comunicación
				I ₃ Generación de un adecuado clima institucional
				I ₄ Apertura de posibilidades de concordancias
				I ₁ Práctica de coordinaciones con los docentes
				I ₂ Mejoramiento de condiciones para los alumnos

<p>seguridad, la supervivencia, el empleo; la continuidad la rentabilidad, la promoción profesional, es posible si la organización o institución se identifica como tal y si cada uno de sus miembros, desde el cargo que ocupa, es considerado como elemento vital de ella, y los demás consideren que su tarea es importante para alcanzar el fin institucional (Chiavenato,2006).</p>	<p>comunidad educativa acerca de la gestión directiva, la gestión pedagógica, la gestión de innovaciones y la gestión administrativa</p>	Y ₂ Percepción de la gestión pedagógica	I ₃ Creación de mecanismos de dinámica dialógica
		Y ₃ Percepción de la gestión de innovaciones	I ₄ Solución de problemas del colectivo estudiantil
			I ₁ Promoción de iniciativas de innovación
			I ₂ Desarrollo de tecnologías de información
			I ₃ Elaboración de proyectos de innovación
		Y ₄ Percepción de la gestión administrativa	I ₄ Identificación de prototipos viables y valiosos
			I ₁ Desarrollo de la planeación administrativa
			I ₂ Mejora continua de la organización administrativa
			I ₃ Funcionamiento y liderazgo de la dirección
		I ₄ Práctica del control administrativo	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

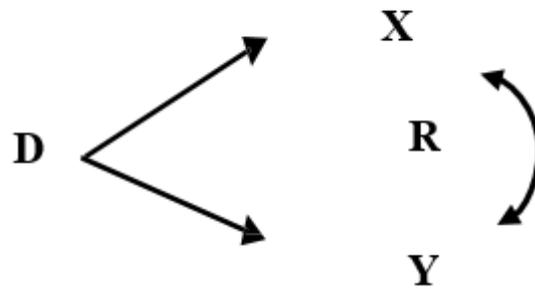
3.1. Tipo de Investigación.

El estudio es de naturaleza correlacional, ya que el objetivo de la investigación es estudiar la relación entre estas dos variables. Se continuará con la investigación para determinar si la planificación estratégica como herramienta tiene relación con la calidad de gestión del Instituto Superior Tecnológico Público de Carhuaz, 2020.

3.2. Diseño de investigación.

El diseño de investigación es no experimental, de tipo descriptivo correlacional, transversal o transeccional. Los estudios correlacionales tienen como objetivo medir el grado de correspondencia que existe entre dos o más variables, categorías o conceptos (Hernández et al., 2014). En ese sentido, el presente estudio nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables: la Planificación Estratégica y la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Para recabar la información se usó dos encuestas de tipo Likert, una medió la Planificación Estratégica y la otra la Calidad de Gestión.



En donde:

X: Planificación Estratégica

Y: Calidad de Gestión

D= Directivos y docentes

R=Relación

3.3. Población, tamaño de muestra, unidad de análisis.

Población:

Todo el personal directivos y docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Tamaño de la muestra:

Está formado por el 100 % de la población, haciendo un total de 30 personas entre los cuales se encuentran los Directivos y docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Unidad de análisis.

La presente unidad de análisis estuvo conformada por cada Directivo y/o docente.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.

Encuesta:

Para la recolección de datos se aplicaron encuestas con el objetivo de medir la Planificación Estratégica y la Calidad de Gestión, a fin de obtener información sobre estas variables.

Se usó como instrumento de medición de la Planificación Estratégica la escala de Likert, la cual tuvo 14 ítems y 4 alternativas de respuesta. En dicha encuesta se evaluó tres dimensiones:

1. El análisis situacional de la entidad educativa.
2. El enfoque curricular por competencias.
3. El enfoque de proceso administrativo.

Para medir la variable Calidad de Gestión se aplicó también la escala de Likert, la cual tuvo 16 ítems y 4 alternativas de respuesta, se evaluó Cuatro dimensiones: Directiva, Pedagógica, Innovaciones y Administrativa.

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos.

El procesamiento de datos consistió en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, apropiadamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de forma electrónica y se sometió al tratamiento estadístico, de esta manera se determinó el significado de aquellas relaciones significativas y obtuvo como resultado la existencia de la coherencia entre el Planificación Estratégica y Calidad de Gestión. Para analizar los datos se utilizó el Software Excel y SPSS versión 25, y se utilizó la prueba estadística

de correlación por rangos de Spearman, con un nivel de significación del 5 % ($p < 0,05$) para corroborar la prueba de hipótesis planteada.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Presentación de resultados.

En esta sección se presenta los resultados obtenidos en la dimensión del análisis situacional de la planificación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Tabla 2

Resultados obtenidos en la dimensión análisis situacional de la planificación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Análisis situacional	Nº	%
Desfavorable	4	13,3
Poco favorable	5	16,7
Favorable	7	23,3
Muy favorable	14	46,7
TOTAL	30	100,0

Descripción: la tabla precedente muestra los resultados de la dimensión Análisis Situacional de la planificación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, donde se puede apreciar que el 13,3 % de los trabajadores manifiestan desfavorable el análisis situacional, el 23,3 % favorable y el 46,7 % muy favorable análisis situacional.

Tabla 3

Resultados obtenidos en la dimensión enfoque curricular de la planificación estratégica del del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Enfoque curricular	Nº	%
Desfavorable	5	16,7
Poco favorable	6	20,0
Favorable	8	26,6
Muy favorable	11	36,7
TOTAL	30	100,0

Descripción: la tabla 2 nos muestra los resultados de la dimensión Enfoque Curricular de la planificación estratégica del instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, donde se aprecia que el 16,7 % de los trabajadores manifiestan desfavorable el enfoque curricular, el 26,6 % favorable y el 36,7 % muy favorable enfoque curricular.

Tabla 4

Resultados obtenidos en la dimensión enfoque de proceso de la planificación estratégica del del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Enfoque de proceso	Nº	%
Desfavorable	5	16,7
Poco favorable	15	50,0
	92	

Favorable	10	33,3
Muy favorable	-	-
TOTAL	30	100,0

Descripción: la tabla precedente nos muestra los resultados de la dimensión Enfoque de Proceso de la Planificación Estratégica del instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, donde apreciamos que el 16,7 % de los trabajadores manifiestan desfavorable el enfoque de proceso, el 50 % poco favorable y el 33,3% favorable.

Tabla 5

Resultados obtenidos en la planificación estratégica del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Planificación estratégica	Nº	%
Desfavorable	8	26,7
Poco favorable	6	20,0
Favorable	8	26,6
Muy favorable	8	26,7
TOTAL	30	100,0

Descripción: la tabla 4 nos muestra los resultados de la variable Planificación Estratégica del instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, donde se puede apreciar que el 26,7 % de los trabajadores manifiestan desfavorable a la planificación estratégica, el 20,0 %, poco favorable, y el 26,7 %, muy favorable.

Tabla 6

Resultados obtenidos en la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Calidad de gestión	Nº	%
Desfavorable	7	23,3
Poco favorable	6	20,0
Favorable	9	30,0
Muy favorable	8	26,7
TOTAL	30	100,0

Descripción: la tabla 5 nos muestra los resultados de la variable Calidad de Gestión del instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, donde se puede apreciar que el 23,3 % de los trabajadores manifiestan desfavorable a la calidad de gestión, el 30 %, favorable, y el 26,7 %, muy favorable.

4.2. Prueba de Hipótesis

El procedimiento de la prueba de hipótesis se llevó a cabo teniendo en cuenta las hipótesis planteadas y las estadísticas, de acuerdo al siguiente procedimiento:

Hipótesis general planteada en la tesis:

La planificación estratégica como herramienta se relaciona significativamente con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Paso 1. Hipótesis estadística:

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre la planificación estratégica como herramienta con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la planificación estratégica como herramienta con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Paso 2. Se determina el nivel de significación: $\alpha = 0,05$ equivalente al 95%

Paso 3. Se elige el estadígrafo de prueba:
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Se trabajó con la prueba estadística no paramétrica de correlación por rangos de Spearman, con un nivel de significación del 5 % ($p < 0,05$). Esta prueba se utiliza cuando se quiere determinar si dos variables están relacionadas o correlacionadas, la escala de medición del cuestionario es una escala ordinal y las variables son de naturaleza cualitativa, como es el caso del presente estudio.

Paso 4: Cálculo realizado utilizando el programa estadístico SPSS Versión 25.

Tabla 7

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la planificación estratégica y la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. *Coefficiente de correlación Rho de Spearman*

	Planificación estratégica Vs Calidad de gestión
Coefficiente de correlación	0,817(**)
Significancia (p valor)	0,0001
Tamaño de muestra	30

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

Paso 5. Regla de decisión: Rechazar la Hipótesis nula si el valor p es menor que 0,05 ($p < 0,05$). Para un nivel de confianza de 95 %, que equivale a un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

Paso 6. Interpretación y/o conclusión: Como se muestra en el paso 4 $p = 0,0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello demuestra que, existe relación estadísticamente significativa ($r = 0,817$) entre la Planificación Estratégica como herramienta con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Hipótesis específica 1

El análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión.

Paso 1. Hipótesis estadística

H_0 : No existe relación estadísticamente significativa entre el análisis situacional de la entidad educativa de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre el análisis situacional de la entidad educativa de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Paso 2. Se determina el nivel de significación: $\alpha = 0,05$ equivalente al 95%

Paso 3. Se elige el estadígrafo de prueba:
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Se trabajó con la prueba estadística no paramétrica de correlación por rangos de Spearman, con un nivel de significación del 5 % ($p < 0,05$). Esta prueba se utiliza cuando se quiere determinar si dos variables están relacionadas o correlacionadas, la escala de medición del cuestionario es una escala ordinal y las variables son de naturaleza cualitativa, como es el caso del presente estudio.

Paso 4: Cálculo realizado utilizando el programa estadístico SPSS Versión 25.

Tabla 8

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la dimensión análisis situacional de la planificación estratégica y la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Coefficiente de correlación Rho de Spearman.

	Análisis situacional Vs Calidad de gestión
Coefficiente de correlación	0,636(**)

Significancia (p valor)	0,0001
Tamaño de muestra	30

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

Paso 5. Regla de decisión: Rechazar la Hipótesis nula si el valor p es menor que 0,05 ($p < 0,05$). Para un nivel de confianza de 95 %, que equivale a un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

Paso 6. Interpretación y/o conclusión: Como se muestra en el paso 4 $p = 0,0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello demuestra que, existe relación estadísticamente significativa ($r = 0,636$) entre la dimensión análisis situacional de la entidad educativa de la Planificación Estratégica con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Hipótesis específica 2.

El enfoque curricular por competencias de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión.

Paso 1. Hipótesis estadística.

H_0 : No existe relación estadísticamente significativa entre el enfoque curricular por competencias de la Planificación Estratégica, la cual se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

H_1 : Existe relación estadísticamente significativa entre el enfoque curricular por competencias de la Planificación Estratégica, la cual se

relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Paso 2. Se determina el nivel de significación: $\alpha = 0,05$ equivalente al 95%.

Paso 3. Se elige el estadígrafo de prueba:
$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Se trabajó con la prueba estadística no paramétrica de la correlación por rangos de Spearman, con un nivel de significación del 5 % ($p < 0,05$). Esta prueba se utiliza cuando se quiere determinar si dos variables están relacionadas o correlacionadas, la escala de medición del cuestionario es una escala ordinal y las variables son de naturaleza cualitativa, como es el caso del presente estudio.

Paso 4: Cálculo realizado utilizando el programa estadístico SPSS Versión 25.

Tabla 9

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la dimensión enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica y la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

	Enfoque curricular Vs Calidad de gestión
Coefficiente de correlación	0,825(**)
Significancia (p valor)	0,0001
Tamaño de muestra	30

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

Paso 5. Regla de decisión: Rechazar la Hipótesis nula si el valor p es menor que 0,05 ($p < 0,05$). Para un nivel de confianza de 95 %, que equivale a un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

Paso 6. Interpretación y/o conclusión: Como se muestra en el paso 4 $p = 0,0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0,05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Ello demuestra que si existe relación estadísticamente significativa ($r = 0,825$) entre la dimensión Enfoque Curricular por Competencias de la Planificación Estratégica con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Hipótesis específica 3.

El Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión.

Paso 1. Hipótesis estadística.

H0: No existe relación estadísticamente significativa entre el Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica, y no se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

H1: Existe relación estadísticamente significativa entre el Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica y se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Paso 2. Se determina el nivel de significación: $\alpha = 0,05$ equivalente al 95%.

Paso 3. Se elige el estadígrafo de prueba:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Se trabajó con la prueba estadística no paramétrica de correlación por rangos de Spearman, con el nivel de significación del 5 % ($p < 0,05$). Esta prueba se utiliza cuando se quiere determinar si dos variables están relacionadas o correlacionadas, la escala de medición del cuestionario es una escala ordinal y las variables son de naturaleza cualitativa, como es el caso del presente estudio.

Paso 4: Cálculo realizado utilizando el programa estadístico SPSS Versión 25.

Tabla 10

Coefficiente de correlación Rho de Spearman de la dimensión proceso administrativo de la planificación estratégica y la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.
Coefficiente de correlación Rho de Spearman.

	Proceso administrativo Vs Calidad de gestión
Coefficiente de correlación	0,642(**)
Significancia (p valor)	0,0001
Tamaño de muestra	30

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

Paso 5. Regla de decisión: Rechazar la Hipótesis nula si el valor p es menor que 0,05 ($p < 0,05$). Para un nivel de confianza de 95 %, que equivale a un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

Paso 6. Interpretación y/o conclusión: Como se muestra en el paso 4 $p = 0,0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0,05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Ello demuestra que si existe relación estadísticamente significativa ($r = 0,642$) entre la dimensión Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

4.3. Discusión.

El trabajo se ha realizado con todos los docentes, directivos y administrativos profesionales que se encuentran estrechamente vinculados con el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, 2020. Para poder interpretar y analizar de manera adecuada y completa los resultados obtenidos en la investigación es preciso comenzar afirmando que la hipótesis general de la investigación ha sido aceptada, es decir se ha comprobado que si existe relación de la planificación estratégica como herramienta en la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.

Encontramos que, de la totalidad de la muestra, con lo que respecta a la calidad de la gestión educativa existe un grado de correlación positiva considerable por lo que arroja un resultado de 0,817 y al mismo tiempo se observa que el estadístico es de 0,0001, por lo que se rechaza la hipótesis nula

y se acepta la hipótesis alterna. Según el análisis estadístico del resultado obtenido en el apartado anterior, dicho hallazgo viene a confirmar el estudio realizado por Martínez, Aragón y Gil (2015) en su investigación de planificación estratégica: diseño para una institución de educación superior Instituto Tecnológico de Ciudad Valles. Concluye que al desarrollar un plan de estrategias esta debe ser ejecutada de manera eficaz, la cual llevará a fortalecer la calidad de gestión y competitividad en el servicio educativo.

El Modelo de Planeación Estratégica (MPE) de la institución brinda una fortaleza importante en los referentes teóricos, sin embargo, a la hora de implementarlo como sistema se deben tomar en cuenta aspectos relevantes como: la presencia de un equipo de planeación que es un factor clave de éxito, planificación estratégica. Es una tarea especial de la alta dirección. La planificación estratégica es más una filosofía que un método; planificar es esperar una decisión, es decir, decidir antes de tomar una acción; Esto requiere un amplio apoyo de la unidad de gestión.

Con estos resultados, se debe asumir que es importante implementar una planificación estratégica para obtener buenos resultados en el desarrollo de la calidad de gestión y se pueda incentivar a todo el personal del instituto a proponer nuevas estrategias o ideas, ya que es de vital importancia para toda la organización. Esto significa que la planificación estratégica sirve en la mejora de la calidad de la gestión.

Asimismo, referente a los resultados de la variable Calidad de la Gestión, se obtuvo el resultado esperado y un puntaje de cumplimiento. Al respecto

Villalobos, (2015) en su investigación concluye que se puede indicar que efectivamente las herramientas de la administración estratégica, pueden desarrollarse de manera efectiva además de aportar al centro de formación de los Aviadores Militares de Chile el uso de herramientas de la administración estratégica en los diferentes procesos de gestión administrativa.

En los resultados recogidos acorde al objetivo general: Determinar la relación de la planificación estratégica como herramienta en la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz 2020.

La contrastación ha sido efectuada mediante el programa estadístico SPSS y el modelo estadístico del coeficiente de correlación de Spearman.

En la prueba de la hipótesis general: la Planificación Estratégica como herramienta se relaciona significativamente en la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020, se concluye que si existe una importante asociación entre las variables de esta hipótesis general. Al obtener el coeficiente de Correlación de Spearman de 0,817 ratifica la existencia de relación relevante entre la Planificación Estratégica como herramienta y la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. Este proceso se ha basado en la opinión de Madrigal y Calderón, (2017) quienes afirman que la planificación estratégica como momento de todo proceso de gestión, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier institución. Las organizaciones que visualizan un cambio permanente de su gestión, garantizan un salto cuantitativo y cualitativo ascendente de manera

constante; en tal sentido, la planificación estratégica es un proceso fundamental de la gestión institucional que contribuye con la organización y determinación de su propósito.

En los resultados recogidos respecto al primer objetivo específico, se observa que los directivos y docentes del Instituto de Educación Superior Público de Carhuaz, según el Nivel de Planificación Estratégica (Dimensión el Análisis situacional de la entidad educativa) el 46,7 % de ellos se encuentran en un nivel alto (representa a 14 directivos y docentes) mientras que el 40 %, en el nivel medio (representa a 12 directivos y docentes) y solo el 13,3 %, en el nivel Bajo (representa a 04 directivo y docente).

Los resultados obtenidos respecto al segundo objetivo específico, se observan que los directivos y docentes del Instituto de Educación Superior Público de Carhuaz según el Nivel de Planificación Estratégica (El enfoque curricular por competencias), el 36,7 % tienen un nivel alto (representa a 11 directivos y docentes) mientras que el 46,7%, su nivel es medio (representa a 12 directivos y docentes) y el 16,7% mantienen un nivel Bajo (representa a 05 directivo y docente).

En los resultados obtenidos para el tercer objetivo específico, se observa que los directivos y docentes del Instituto de Educación Superior Público de Carhuaz, según el Nivel de Planificación Estratégica (El enfoque de proceso administrativo), el 83,3 % su nivel es media (representa a 25 directivos y docentes) y solo el 16,7% su nivel es Baja (representa a 05 directivo y docente).

En la prueba de la hipótesis específica 1, el análisis situacional en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión. Al obtener el coeficiente de Correlación de Spearman de 0,636, nos indica que existe una relación importante entre el Análisis Situacional en la Planificación Estratégica y la Calidad de Gestión. Este proceso se ha basado en lo que Sánchez (2012) define; para él el análisis situacional dentro de la planificación estratégica es un proceso que utilizan los responsables de la Análisis Situacional: de planeación dentro del tiempo y recursos disponibles para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante. A través del diagnóstico basado en D.A.F.O. El cual proporciona el marco adecuado para evaluar la situación de una empresa en cada momento, permitiendo a los empresarios, accionistas o líderes de proyectos identificar todas las áreas funcionales de la empresa.

En la prueba de la hipótesis específica 2, El enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión. Al obtener el coeficiente de Correlación de Spearman de 0,825 nos indica que existe una relación significativa entre el enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica y la calidad de gestión. Este proceso se ha basado en lo que Díaz (2017) sostiene al indicar que el enfoque curricular por competencias es el pilar de esta propuesta curricular.

Se define como el desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos. La competencia también se entiende como una combinación entre destrezas, habilidades y conocimientos

necesarios para desempeñar una tarea específica. El enfoque por competencias valora que la gente no solo memorice el conocimiento, sino que genere la competencia necesaria para actuar. Este enfoque está de acuerdo con las teorías pedagógicas, como las de Piaget y de la construcción de los aprendizajes.

En la prueba de la hipótesis específica 3, el enfoque de proceso administrativo en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión. Al obtener el coeficiente de Correlación de Spearman de 0,642 nos indica que si existe una alta relación entre el enfoque de Proceso Administrativo en la Planificación Estratégica y la Calidad de Gestión. Este proceso se ha basado en lo que Perafán (2016) afirma, para él la gestión administrativa en la educación engloba todos los procesos que se debe cumplir para una óptima educación, asimismo quiénes son los actores que hacen referencia a la gestión educativa, analizando si en verdad se lleva a cabo todo lo que conforma una gestión dentro de una institución. Debido a esto es necesario llevar todo un proceso de innovación a través de la gestión educativa, pedagógica, institucional y escolar, para construir estudiantes capaces de desenvolverse para enfrentar al mundo y hacer un cambio valioso y relevante. Igualmente se analiza si esta gestión está siendo guiada por referencias o estándares internacionales, o por los documentos del laboratorio coordinados por la UNESCO.

Como producto de la comparación con varias de las investigaciones realizadas sobre planeamiento estratégico y gestión de calidad, se han obtenido conclusiones similares sobre la relación existente entre ellas.

Barros, Córdoba y Mendoza, (2017) concluyen: La mayoría de los componentes y procesos de la gestión institucional se encuentran en un nivel de madurez no iniciado. Sin embargo, algunos componentes de los procesos de la gestión académica se encuentran en un nivel de madurez de existencia, lo que indica que hay un desarrollo incipiente y parcial de las acciones las cuales se llevan a cabo de manera desarticulada.

Cahuich, (2016) concluye: el nivel académico de los empleados de las OSL del corporativo adventista en México no genera ninguna diferencia significativa en el grado de implementación de la planificación estratégica. Los grupos con un nivel educativo de preparatoria, licenciatura y posgrado se ubican en un nivel de medida entre medio y alto en el grado de implementación de la planificación estratégica.

Martínez, Aragón y Gil (2015) concluyen: el tema emergente para el MPE es su integración con el Modelo Integrado de Desarrollo de la Formación del ITCV, así como con el Sistema de Gestión de la Calidad. La combinación de estos elementos y su implementación efectiva conducirán a la institución a mejores escenarios para la calidad de la educación en el ámbito productivo.

Villalobos, (2015) concluye que efectivamente las herramientas de la administración estratégica, pueden desarrollarse y generar aportes relevantes en un centro educativo, con mayor eficiencia en uno con características tan

particulares como la E.A., centro de formación de los Aviadores Militares de Chile.

Chambergó, (2018) concluye que la planificación estratégica a través del plan de trabajo tiene relación con el mejoramiento continuo de la calidad en el instituto de educación superior “Alas Peruanas” de Lima 2016, de acuerdo con el análisis de correlación de Spearman que indica un grado de 0,802 medida considerada como buena.

Romero, (2017) llega a la conclusión que la planificación estratégica si influye significativamente con la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Al aplicarse el estadístico de Pearson se encontró una correlación de 0,782, lo cual indica una correlación positiva considerable.

Cuya (2017) concluye que el Rho de Spearman es 0,751, el cual indica que si existe relación energética y directa entre las variables en estudio. Por lo tanto, el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la Gestión Educativa en la Institución Educativa N.º 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

Ramírez, (2015) llega a la conclusión de que si existe la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico.

Domínguez (2015) concluye: para realizar el planeamiento estratégico el problema se debe encontrar en los bajos niveles de competitividad institucional, siendo los síntomas, falta de eficiencia, corrupción, economía, efectividad, deficiencia de los procedimientos operativos y control interno que no facilitan el logro de las metas y objetivos.

Vásquez (2014) concluye que la planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeifer nos permite concebir un modelo para el Centro de Investigación de la FACFYM en el cual se ha establecido su misión de la siguiente manera: nuestra misión es la difusión del conocimiento en la Región Lambayeque, a través de la investigación de los docentes de la FACFYM y de una administración efectiva para lograr el desarrollo de nuestro país.

Roque, (2018) concluye: el planeamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas, muestra que al no tener en consideración de los aspectos básicos que la componen, estas empresas no muestran mejorías, así como no brindan en muchos de ellos un buen servicio acorde a las exigencias que tiene el mercado del turismo. Por consiguiente, gran porcentaje de las agencias de viaje que operan en la ciudad de Huaraz, desconocen de ciertas características que componen el planeamiento estratégico.

Chiuca, (2017) concluye: La planificación estratégica promueve significativamente el desarrollo organizacional, lo que significa que, a mayor

nivel de inclusión de planificación estratégica en una gestión municipal, mayor será la mejora de la actitud de los colaboradores para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay.

Montañez y Nolasco, (2016) concluyen que el Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con la competitividad, la rentabilidad y la capacidad de innovación empresarial de la empresa ESMAC S.A - Huaraz - 2016.

CONCLUSIONES

1. La Planificación Estratégica como herramienta se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz - 2020. A medida que la planificación estratégica es favorable o muy favorable para el instituto también sucede lo mismo con la Calidad de Gestión. Como el valor de la correlación es positiva, esto indica una relación significativa entre ambas variables.
2. El Análisis Situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz- 2020. Esto se demostró cuando el Análisis Situacional se hizo más favorable a la par con la calidad de gestión.
3. El Enfoque Curricular por Competencias de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. Esto se evidenció a medida que el Enfoque Curricular por Competencias era favorable o muy favorable, sucedía lo mismo con la Calidad de Gestión.
4. El Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Calidad de Gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020. Esto se evidencio en la medida en que el Proceso Administrativo de la Planificación Estratégica se hizo más favorable a la par con la Calidad de Gestión.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directores y profesores de los centros tecnológicos, extender la investigación hacia la planificación estratégica y la gestión de la calidad, ahondando en los aspectos cualitativos de estas relaciones, para afrontar los retos y desafíos que enfrenta la educación superior en su búsqueda de la excelencia académica
2. Asimismo, se deben desarrollar programas de capacitación permanente e incentivos en diversos campos para mejorar el desarrollo académico de las Instituciones de Educación Superior y de los Institutos Tocológicos públicos de la sociedad en su conjunto. Se deben realizar acciones específicas por parte del personal de la DRE Ancash en relación con la investigación, el tema, además de promover la investigación, la innovación y el emprendimiento para ofrecer soluciones a las necesidades de planificación estratégica y gestión de la calidad.
3. Se debe propender que la planificación estratégica deba contar con su análisis situacional, donde la identificación de las fortalezas internas, la definición de las debilidades internas, la identificación de las amenazas externas, la definición de oportunidades externas, el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, sean esenciales para el desarrollo óptimo de los Institutos de Educación Superior y los Tecnológicos Públicos. Así como de sustentarse adecuadamente al enfoque curricular por competencias mediante la definición del diseño curricular.

4. Que, los directivos, docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, tomen conocimiento de los resultados, conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado mediante la presente investigación, con el propósito de que se mejore la planificación estratégica, a través de su Proyecto Educativo Institucional y de la gestión institucional en beneficio de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J., (2018). *Planeación educativa y diseño curricular. Un ejercicio de sistematización*. Asociación Nacional de Docentes Universitarios, A.C.
- Aguilar, M., & Vargas, J., (2011). *Planeación educativa y diseño curricular*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. Moya, A., (1994). *El Proyecto de Investigación Científica*. Editorial Trilce.
- ANUIES, (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México*. Temas cruciales de la agenda, México.
- Arredondo., (1981) *Algunas tendencias predominantes y características de la investigación sobre desarrollo curricular. Documento base del Congreso Nacional de Investigación Educativa*. México Asociación de la Industria Navarra., (2008). *Guía práctica. La gestión de la innovación en 8 pasos*. Gobierno de Navarra.
- Aula Fácil., (2014). *La Dirección. Generalidades*. Selección de Cursos Gratis on-line.
- Buchele, R., (2012). *Concepto de dirección*. Prisma.com.
- Barrett, B., (2017). *Globalization and change in higher education: The political economy of policy reform in Europe*. Wiley.
- Barros, Y., Córdoba, R., y Mendoza, O., (2017). *Planificación estratégica de la gestión institucional para la incorporación y apropiación de las TIC en la Institución Educativa Oficial del distrito de Santa María* [Tesis para optar el grado de Maestría en Educación]. Universidad del Norte.
- Caballero, A. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Técnico-Científica.

- Cabrero, J. y Martínez, M. (2018). *Diseño de investigación*. Metodología de la Investigación. http://www.aniortenic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
- Cahuich, J., (2016). *La influencia de la planificación estratégica en el nivel de gestión financiera de las organizaciones sin fines de lucro del Corporativo Adventista en México* [Tesis para optar el grado de Maestría en Administración]. Universidad de Montemorelos.
- Calderón, C., (2012). *Planificación Estratégica aplicada a la Educación*. <https://es.slideshare.net/conniecalderon/planificacin-estratgica-aplicada-a-la-educacin-13988855>
- Castillo, P., (2015). *Coefficiente de Correlación de Pearson y Spearman*. Instituto Universitario Santiago Mariño. <https://pt.slideshare.net/PatriciaCastillo31/coeficiente-de-correlacin-de-pearson-y-spearman-50277781>
- Catalina, J., (2011). *Planificación y control de Gestión. El proceso de control de gestión*. Escuela de Organización Industrial.
- Chambergó, A. (2018). *La Planificación estratégica y su relación con el mejoramiento continuo de la Calidad en el Instituto de Educación Superior Alas Peruanas – 2016* [Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo
- Chiang et al. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I., (1994). *Administración de recursos humanos* (5ta Edición). Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Chiuca, M., (2017). *Planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay* 2017 [Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo.
- Corvo, H., (1 de julio de 2021). *Gestión Administrativa*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Costa, S., (2006). *La Planificación*. Administración.
- Cuya, D. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015* [Tesis para optar el grado de Magister en Educación]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Dcarnevari. (2016). *La planificación estratégica en 9 pasos*. Seminario de Integración II. Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2016/10/10/la-planificacion-estrategica-en-9-pasos/>
- De la Cruz., (2016). *Planificación estratégica. Objetivos estratégicos*. <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/6-objetivos>
- Díaz, M., (2017). *Nuevo Currículo: El enfoque por competencias*. <http://www.educaperu.info/2017/01/nuevo-curriculo-el-enfoque-por.html>
- Domínguez, B., (2015). *Planeamiento estratégico en el sector público*. Diplomado de Especialización en Gestión Pública.

- Drucker, P. (1996). The shape of things to come. *Leader to leader*, (1), 12-18.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.40619960306>
- Frenz, R. (1 de febrero de 2018). *Visión, misión, objetivos y estrategia corporativa*.
<https://www.cuidatudinero.com/13183529/vision-mision-objetivos-y-estrategia-corporativa>
- Gallagher, J., Calvert, A., Niven, V., y Cabot, L., (2017). Do high tuition fees make a difference? Characteristics of applicants to UK medical and dental schools before and after the introduction of high tuition fees in 2012. *British Dental Journal*, 222(3), 181-190.
- García. (2004). *La Planificación*. Lima, Perú.
- García, A. (2010). *La planificación estratégica en escenarios de educación superior. El caso de la Universidad Cristóbal Colón* [Tesis doctoral]. Universidad de Burgos.
- Garnier, L. (s/f). *Función de coordinación de planes y políticas*.
edu.ar/documentos_extras/20304_Planificacion_Estrategica/Funcion_de_Coordinacion_de_Plenes_y_Politicas-Garnier.pdf
- Grönroos, C., (1984). *Un modelo de calidad de servicio y sus implicaciones de marketing*. Revista europea de marketing.
- Golden, (2009). *Aplicando la tecnología al trabajo: Hacia una mejor comprensión del teletrabajo*. Revista de gestión de organizaciones, 6(4), 241-250.
- Heredia, F. (9 de mayo de 2017). *Los 7 pasos de la planeación estratégica*.
<https://docplayer.es/212350522-Los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica.html>

- Hernández, M., (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición). Editorial McGraw Hill.
- Institución Educativa Chachagui. (s.f.). Gestión directiva. <https://educhachagui.blogspot.com/p/gestion-directiva.html>
- Ingenio Empresa. (2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. <https://ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (s.f.) *Capítulo I: La función directiva, su importancia y sus características*. http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/143/P1C143_06E06.pdf
- Jacinto, H., y Heras, J., (2010). *Elementos para el Diseño Curricular*. In LAT Primer Congreso Latinoamericano de Ciencias y Educación.
- Jeyarathnam, M., (2008). *Strategic management*. HIMALAYA Publishing House.
- Kokemuller, N. (s.f.). *Importancia de la visión y la misión en la estrategia organizacional*. <https://www.cuidatudinero.com/importancia-de-la-visin-y-la-misin-en-la-estrategia-organizacional-5294.html>
- Koontz, H., (1997). *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc Graw Hill.
- Llanes et al. (2014). De la gestión por procesos a la gestión por procesos integrados. *Ingeniería industrial*, 35(3), 255-264
- León, A., (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Editorial Norma.
- Lepeley, M., (2001). *Gestión y Calidad en Educación*. McGraw Hil.

- Madrigal, A., y Calderón, M., (2017). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Gaceta Médica Espirituana.
- Martínez, J. Aragón, R. y Gil, B. (2015). Modelo de planificación estratégica: diseño para una institución de educación superior. *Revista TECTZAPIC*, <https://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/planeacionestrategica.html>
- Mayorga, W., (2009). *Metodología para el diseño de mecanismos en el esquema de seguridad social en Colombia*. Revista Criterio Libre, 7 (11), 15-46.
- Melchor, I. (27 de octubre de 2012). *Análisis situacional de la organización*. <https://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacion>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Gestión educativa*. Página de Ministerio de Educación Nacional. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue48473.html>
- Montañez, N., (2016). *Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca SA*, Huaraz, 2016.
- Morales. (2005). *Gestión Pedagógica*. Digicentro Famal.
- Morales. (2005). *Valoración de la calidad de unidades de aprendizaje*. Revista de Educación a Distancia (RED).
- Muñoz, C. (25 de enero de 2011). Estado y esperanza de la educación en México. *Este País*. <https://archivo.estepais.com/site/2011/estado-y-esperanza-de-la-educacion-en-mexico/>

- Muñoz, Y. (6 de diciembre de 2012). *Planificación estratégica aplicada al ámbito educativo*. <http://planeacionestrategicadb.blogspot.com/2012/12/planeacion-estrategica-en-el-ambito.html>
- Ocas, E. (2020). *Planeamiento estratégico y gestión de calidad de las instituciones educativas de jornada escolar completa del distrito de Guadalupe, 2019* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
- Orozco, J., Aguagallo, R., Naranjo, M., y Toca, M., (2018). La planificación estratégica en el contexto de la educación superior. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/planificacion-estrategica-educacion.html>
<https://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1808planificacion-estrategica-educacion>
- Pacheco, J. (23 de octubre de 2017). Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica. *Heflo*. <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
- Pacheco T. (2017). *Planificación estratégica. Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica*. <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
- Pacheco, T., Ducoing, P. y Navarro, M. (s.f.). *La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf

- Patarroyo, M., (2012). *Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud*. Departamento de Salud Pública.
- Paraíso. (2014). *Planificación estratégica en Educación Superior: Reos y Oportunidades*. Universidad de Cataluña.
- Paz, S., (2012). *La planificación estratégica*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Perafán, M. (2016). *Gestión administrativa en la educación desde la referencia internacional* [Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Pérez. (2005). *Diccionario de Administración* (5ta edición). Editorial San Marcos.
- Ramírez, J., (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*, 54-61.
- Ramírez, Y. (2015). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013* [Tesis para optar el grado de Doctor en Educación]. Universidad San Martín de Porres.
- Rea, J. (2012). Gestión administrativa. *Planificación estratégica de las empresas*. <https://johanaelizabethreachacha.blogspot.com/2012/04/gestion-administrativa.html>
- Robbins, S., y Coulter, M., (2010). *Administración* (10ma edición). Pearson.
- Rober. (2010). *Sistema de Control de Gestión* (2da Edición). Ecuador.

- Robert, D., (2010). *Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo: la situación de América Latina*, México, El Colegio de México/Centro de Estudios Sociológicos, 263-306.
- Rodríguez, J., (1994). *Teoría y Métodos de investigación Científica*. Editorial Pacífico.
- Rodríguez, A. (8 de agosto de 2011). Origen, evolución y precursores de la gestión administrativa. *Slideshare*. <https://es.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursos-de-la-gestion-administrativa-8804374>
- Rodríguez, A. (2018). Enfoque por Competencias: Características y Fundamentos. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/enfoque-competencias/>
- Romano. (2010). *La Planeación: Estrategias*. <https://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/estrategias.html>
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo* [Tesis para optar el grado de Doctor en Educación]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Roque, M. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de planeamiento estratégico en la micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro agencias de viaje del distrito de Huaraz, 2016* [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración]. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Royero, J. (2002). El control de gestión. *Aspectos teóricos sobre Control de Gestión*. <https://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2>

- Rouse. (2017). *Gestión de innovación*. Área de Estrategias de gestión.
- Ruiz, G. (23 de agosto de 2007). Gestión institucional: Conceptos introductorios. *EducarPortal*. <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>
- Salgado, J. (s.f.). *Capítulo II: Introducción al análisis situacional*. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
- Sánchez, L. (24 de setiembre de 2012). *Análisis situacional dentro de la planificación estratégica*. <https://pt.slideshare.net/luismanuel Sanchezlopez/analisis-situacional-dentro-de-la-planeacion-estrategica>
- Shapiro, J. (2014). Herramienta de planificación estratégica. *CIVICUS*, 1-52. <http://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- Segredo. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista cubana de salud pública, 39 (2), 385-393.
- Soto, A., Cauce, A., y Shalala, D., (2017). *Challenges in Higher Education Leadership: Practical and Scholarly Solutions*. Routledge.
- Torres, B., (2000). *Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica* (7ma Edición). Herrera Editores.
- Trani, E. y Holsworth, R. (2010). The indispensable university: Higher education, economic development, and the knowledge economy. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 115-118.
- Trigos, Y. (14 de diciembre de 2014). Planeación Educativa y Diseño Curricular. <https://trigosityazmin.blogspot.com/2014/>

- UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, de 1998. Disponible en: <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration>
- Unikino. (2011) ¿Qué es un análisis FODA? *Ciencias de la Educación... Ciencia-Técnica-Arte* <http://lceunikino.blogspot.com/2011/02/que-es-un-analisis-foda.html>
- Urbanres. (2009). *Control: definición y características*. Barcelona, España.
- Valenzuela, J. (19 de abril de 2017). Planificación estratégica: Misión, Visión, Valores. *Slideshare*. <https://pt.slideshare.net/educacionvirtualftpcl/planeacin-estrategica-misin-visin-valores>
- Vargas, M., (2017). *El diseño curricular desde un enfoque de competencias*. <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-diseno-curricular-desde-un-enfoque-de-competencias>
- Vásquez, J. (2014). *Plan Estratégico para el Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* [Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Educación]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Vélez. (2011). *Planificación estratégica en la educación superior*. Publicado en Educación.
- Villajuana. (2012). *Administración estratégica*. Compañía Editorial Continental SA.
- Villalobos, R. (2015). *Planificación y control de gestión en la educación. Análisis crítico de su aplicación en un centro educativo castrense: caso aplicado*

en la Escuela de Aviación de la Fuerza Aérea [Tesis para optar el grado de Doctor en Planificación e Innovación Educativa]. Universidad de Alcalá.

Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: (concepts and cases)*. Cengage Learning.

Wagner. (2014). *Is finance a most binding constraint or compalint*

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Consistencia: La planificación estratégica como herramienta de la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, 2020.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
¿De qué manera la planificación estratégica como herramienta se relaciona con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020?	Determinar si la planificación estratégica como herramienta se relaciona con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020.	La planificación estratégica como herramienta se relaciona significativamente con la calidad de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz, año 2020	V1: La planificación estratégica.	X ₁ Análisis situacional de la entidad educativo. X ₂ Enfoque curricular por competencias X ₃ Enfoque de proceso administrativo.	Tipo de investigación: Correlacional Diseño de investigación: No experimental-transversal Población: 30 entre directivos y docentes. Muestra: 30 entre directivos y docentes. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
Problemas Específicos 1) ¿Cómo se relaciona el análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica y la calidad de gestión? 2) ¿De qué manera se relaciona el enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica y la calidad de gestión? 3) ¿Cómo se relaciona el enfoque de proceso administrativo de la planificación estratégica y la calidad de gestión?	Objetivos Específicos 1) Establecer la relación que existe entre el análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica y la calidad de gestión. 2) Identificar la relación que existe entre el enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica y la calidad de gestión. 3) Explicar la relación que existe entre el enfoque de proceso administrativo y de la planificación estratégica y la calidad de gestión.	Hipótesis específicas 1) El análisis situacional de la entidad educativa de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión. 2) El enfoque curricular por competencias de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión. 3) El proceso administrativo de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la calidad de gestión.	V2: La calidad de gestión.	Y ₁ Percepción de la gestión directiva. Y ₂ Percepción de la gestión pedagógica Y ₃ Percepción de la gestión de innovaciones. Y ₄ Percepción de la gestión administrativo.	

Anexo 2

Personal Directivo, Docente y Administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz

1. Rodríguez Quijano Moisés Clímaco: Director General
2. Yánac Flores, Cornelio Máximo: Jefe De Unidad Administrativa
3. Sánchez, Máximo Moisés: Jefe De Unidad Académica
4. Rojas Valverde, Luis Alberto: Secretario Académico
5. Pajuelo Felipe, Gladis Adriana: Secretaria General
6. Flores Bonilla, Carlos Oswaldo: Personal de Limpieza
7. Regalado Rodríguez, Cesar Augusto: Auxiliar de Biblioteca

Docentes:

8. Méndez Cruz, Raúl Enrique
9. Duran Acuña, Martha Marcela
10. Picón Grados, Pedro Pablo
11. Colonia Giraldo, Rosalina Juliana
12. Vásquez Estrada, Cesar Enos
13. Cóndor Villanueva, Jessy Elida
14. Aguedo López, William Everardo
15. Villanueva Guzmán, Juan Manuel
16. Julca Vitorio, Félix Felipe
17. Villalón Ángeles, Betty Chávela
18. Quiroz Gomero, Pepe Edgardo
19. Melgarejo Zerpa, Jaime Manuel
20. Santillán Ramírez, Javier
21. Sandoval Cupitan, Edison
22. Cabello Antúnez, Joel
23. Giraldo Rosales, Félix
24. Camones Villacorta, Jhonny Erik.
25. Damián Menacho, Daisy Blanca

26. Quito Henostroza, Elvis Leónides
27. Saenz Joaquín, Juan Percy
28. Dextre Guerrero, Fredy Julio
29. Vergara Chucho, Waldir Santini
30. Broncano Flores, Luis Bartolomé.



Anexo 3

CARTA DE CONFORMIDAD DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE TESIS

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

Huaraz capital de la Amistad
Internacional, 07 de julio del 2021

Señor:
Director de la Escuela de Pos Grado-UNASAM

Ciudad/

De mi mayor consideración:

Mediante la presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y, al mismo tiempo, hacer de su conocimiento que en mi condición de asesor del Trabajo de investigación titulado: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CALIDAD DE GESTION DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE CARHUAZ, AÑO 2,020”, perteneciente al Bach. Emerson Melciades Marcos Ramírez; comunicarle que ha concluido satisfactoriamente y habiéndolo asesorado y revisado DOY CONFORMIDAD, ya que cumple rigurosamente con los aspectos y términos de la investigación y redacción del informe final.

Atentamente,



MAG. César Heraclides BRITO MALLQUI

ASESOR

DNI N° 31760096

Anexo 4



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO - CARHUAZ

R.M. N° 565-92-ED R.D. N° 322-96-ED R.D. N° 0439-06-ED

EL JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO- CARHUAZ, Que al final suscribe:

C O N S T A N C I A :

Por medio de la presente, se deja CONSTANCIA que el señor Emerson Marcos Melciades Ramírez, identificado con DNI N° 31600032, Alumno de Post grado de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" de la facultad de Educación Mención "Planificación y Gestión Educativa, realizó la aplicación del Instrumento para el informe de investigación Titulada "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE CARHUAZ, 2020"

La aplicación del Instrumento se ejecutó en la sede del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público- Carhuaz, ubicado en Av. Magisterial Mz. R Lte 3 del Centro Poblado de Toma, Distrito de Tinco, Provincia de Carhuaz, durante los días del 14/12/2020 al 18/12/2020.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente

Toma, 22 de diciembre del 2020



Anexo 5

OPINIÓN DEL EXPERTO CÉSAR VÁSQUEZ ESTRADA

Anexo 2

Cuestionario

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres : Vásquez Estrada, César Énos
Título Profesional : Ing. de Sistemas
Grado Académico : Magister en Gestión Pública
Dirección : Carhuaz - Teléfono Móvil 945 844 226

OBJETIVO: obtener la opinión de los docentes sobre la incidencia de la planificación estratégica en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz -2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos cordialmente responda con sinceridad lo que a continuación se le indica

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
El análisis situacional de la entidad educativa en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
1. ¿La identificación de las fortalezas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
2. ¿La definición de las debilidades internas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
3. ¿La identificación de las amenazas externas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
4. ¿El conocimiento de oportunidades (son externas) permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
5. ¿El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
El enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
6. ¿La definición del diseño curricular por competencias corresponde al enfoque curricular por competencias?				
7. ¿La formalización de los planes de estudio de las carreras corresponde al enfoque curricular por competencias?				
8. ¿La formulación de sílabos por asignaturas corresponde al enfoque curricular por competencias?				
9. ¿La programación de sesiones de aprendizaje corresponde al enfoque curricular por competencias?				
10. ¿La programación del proceso de evaluación de aprendizajes corresponde al enfoque curricular por competencias?				
El enfoque de proceso administrativo en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
11. ¿La previsión de operaciones de planeación administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
12. ¿El desarrollo de operaciones de organización administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
13. ¿La programación de operaciones de dirección administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
14. ¿La programación de operaciones de control administrativo corresponde al enfoque de proceso administrativo?				

Leyenda: 1: En desacuerdo. 2: Parcialmente de acuerdo. 3: De acuerdo. 4: Totalmente de acuerdo.


 COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ
 CONSEJO DEPARTAMENTAL INGENIEROS - HUARAZ

 César Énos Vásquez Estrada
 INGENIERO DE SISTEMAS
 CIP. N° 155435

Anexo 6

OPINIÓN DEL EXPERTO CÉSAR VÁSQUEZ ESTRADA

Anexo 2

Cuestionario

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres : Vásquez Estrada, César Énos
Título Profesional : Ing. de Sistemas
Grado Académico : Magister en Gestión Pública
Dirección : Carhuaz - Teléfono Móvil 945 844 226

OBJETIVO: obtener la opinión de los docentes sobre la incidencia de la planificación estratégica en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz -2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos cordialmente responda con sinceridad lo que a continuación se le indica

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
El análisis situacional de la entidad educativa en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
1. ¿La identificación de las fortalezas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
2. ¿La definición de las debilidades internas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
3. ¿La identificación de las amenazas externas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
4. ¿El conocimiento de oportunidades (son externas) permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
5. ¿El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
El enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
6. ¿La definición del diseño curricular por competencias corresponde al enfoque curricular por competencias?				
7. ¿La formalización de los planes de estudio de las carreras corresponde al enfoque curricular por competencias?				
8. ¿La formulación de sílabos por asignaturas corresponde al enfoque curricular por competencias?				
9. ¿La programación de sesiones de aprendizaje corresponde al enfoque curricular por competencias?				
10. ¿La programación del proceso de evaluación de aprendizajes corresponde al enfoque curricular por competencias?				
El enfoque de proceso administrativo en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
11. ¿La previsión de operaciones de planeación administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
12. ¿El desarrollo de operaciones de organización administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
13. ¿La programación de operaciones de dirección administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
14. ¿La programación de operaciones de control administrativo corresponde al enfoque de proceso administrativo?				

Leyenda: 1: En desacuerdo. 2: Parcialmente de acuerdo. 3: De acuerdo. 4: Totalmente de acuerdo.

Anexo 7

OPINIÓN DEL EXPERTO FÉLIX GIRALDO ROSALES

Anexo 2

Cuestionario

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS DEL EXPERTO

Nombres : Giraldo Rosales, Félix
 Título Profesional : Lengua y Literatura
 Grado Académico : Magister en Administración de la Educación.
 Dirección : Yungay Teléfono Móvil 943 586 442

OBJETIVO: obtener la opinión de los docentes sobre la incidencia de la planificación estratégica en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz -2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos cordialmente responda con sinceridad lo que a continuación se le indica

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
El análisis situacional de la entidad educativa en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
1. ¿La identificación de las fortalezas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
2. ¿La definición de las debilidades internas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
3. ¿La identificación de las amenazas externas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
4. ¿El conocimiento de oportunidades (so DATOS DEL EXPERTO n externas) permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
5. ¿El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
El enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
6. ¿La definición del diseño curricular por competencias corresponde al enfoque curricular por competencias?				
7. ¿La formalización de los planes de estudio de las carreras corresponde al enfoque curricular por competencias?				
8. ¿La formulación de sílabos por asignaturas corresponde al enfoque curricular por competencias?				
9. ¿La programación de sesiones de aprendizaje corresponde al enfoque curricular por competencias?				
10. ¿La programación del proceso de evaluación de aprendizajes corresponde al enfoque curricular por competencias?				
El enfoque de proceso administrativo en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
11. ¿La previsión de operaciones de planeación administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
12. ¿El desarrollo de operaciones de organización administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
13. ¿La programación de operaciones de dirección administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
14. ¿La programación de operaciones de control administrativo corresponde al enfoque de proceso administrativo?				

Legenda: 1: En desacuerdo. 2: Parcialmente de acuerdo. 3: De acuerdo. 4: Totalmente de acuerdo.



Anexo 8

OPINIÓN DEL EXPERTO FÉLIX GIRALDO ROSALES

DATOS DEL EXPERTO
Nombres : Giraldo Rosales, Félix
Título Profesional : Lengua y Literatura
Grado Académico : Magister en Administración de la Educación.
Dirección : Yungay Teléfono Móvil 943 586 442

OBJETIVO: captar la percepción de los docentes sobre los factores que inciden en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz 2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos le asigne su nivel de percepción sobre los ítems

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
La percepción sobre si la gestión directiva contribuye en la calidad de gestión				
1. ¿Según tu percepción la generación de niveles de participación y compromiso favorece a la gestión directiva?				
2. ¿Acorde a tu percepción el sistema de información y comunicación favorece a la gestión directiva?				
3. ¿De acuerdo a tu percepción la generación de un adecuado clima institucional favorece a la gestión directiva?				
4. ¿Conforme a tu percepción la apertura de posibilidades de concordancias favorece a la gestión directiva?				
La percepción acerca si la gestión pedagógica contribuye en la calidad de gestión				
5. ¿De acuerdo a tu percepción la práctica de coordinaciones con los docentes favorece a la gestión pedagógica?				
6. ¿Acorde a tu percepción el mejoramiento de condiciones para los alumnos favorece a la gestión pedagógica?				
7. ¿Según tu percepción la creación de mecanismos de dinámica dialógica favorece a la gestión pedagógica?				
8. ¿Acorde a tu percepción la solución de problemas del colectivo estudiantil favorece a la gestión pedagógica?				
La percepción sobre si la gestión de innovaciones contribuye en la calidad de gestión				
9. ¿Conforme a tu percepción la promoción de iniciativas de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
10. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de tecnologías de información favorece a la gestión de innovaciones?				
11. ¿Según tu percepción la elaboración de proyectos de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
12. ¿De acuerdo a tu percepción la identificación de prototipos viables y valiosos favorece a la gestión de innovaciones?				
La percepción acerca si la gestión administrativa contribuye en la calidad de gestión				
13. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de la planeación administrativa favorece a la gestión administrativa?				
14. ¿Según tu percepción la mejora continua de la organización administrativa favorece a la gestión administrativa?				
15. ¿De acuerdo a tu percepción el funcionamiento y liderazgo de la dirección favorece a la gestión administrativa?				
16. ¿Conforme a tu percepción la práctica del control administrativo favorece a la gestión administrativa?				

Leyenda: 1: desfavorable 2: poco favorable. 3: favorable. 4: muy favorable.



Anexo 9

OPINIÓN DEL EXPERTO WALDIR SANTINI VERGARA CHUCHO

Anexo 2

Cuestionario

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres : Vergara Chucho, Waldir Santini
Título Profesional : Ing. de Sistemas
Grado Académico : Magister en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales
Dirección : Huaraz - Teléfono Móvil 917 871 371

OBJETIVO: obtener la opinión de los docentes sobre la incidencia de la planificación estratégica en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz -2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos cordialmente responda con sinceridad lo que a continuación se le indica

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
El análisis situacional de la entidad educativa en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
1. ¿La identificación de las fortalezas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
2. ¿La definición de las debilidades internas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
3. ¿La identificación de las amenazas externas permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
4. ¿El conocimiento de oportunidades (son externas) permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
5. ¿El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades permite un adecuado análisis situacional de la entidad educativa?				
El enfoque curricular por competencias en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
6. ¿La definición del diseño curricular por competencias corresponde al enfoque curricular por competencias?				
7. ¿La formalización de los planes de estudio de las carreras corresponde al enfoque curricular por competencias?				
8. ¿La formulación de sílabos por asignaturas corresponde al enfoque curricular por competencias?				
9. ¿La programación de sesiones de aprendizaje corresponde al enfoque curricular por competencias?				
10. ¿La programación del proceso de evaluación de aprendizajes corresponde al enfoque curricular por competencias?				
El enfoque de proceso administrativo en la planificación estratégica se relaciona significativamente en la calidad de gestión.				
11. ¿La previsión de operaciones de planeación administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
12. ¿El desarrollo de operaciones de organización administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
13. ¿La programación de operaciones de dirección administrativa corresponde al enfoque de proceso administrativo?				
14. ¿La programación de operaciones de control administrativo corresponde al enfoque de proceso administrativo?				

Leyenda: 1: En desacuerdo. 2: Parcialmente de acuerdo. 3: De acuerdo. 4: Totalmente de acuerdo.

Anexo 10

OPINIÓN DEL EXPERTO WALDIR SANTINI VERGARA CHUCHO

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres : Vergara Chucho, Waldir Santini
Título Profesional : Ing. de Sistemas
Grado Académico : Magister en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales
Dirección : Huaraz - Teléfono Móvil 917 871 371

OBJETIVO: captar la percepción de los docentes sobre los factores que inciden en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz 2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos le asigne su nivel de percepción sobre los ítems

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
La percepción sobre si la gestión directiva contribuye en la calidad de gestión				
1. ¿Según tu percepción la generación de niveles de participación y compromiso favorece a la gestión directiva?				
2. ¿Acorde a tu percepción el sistema de información y comunicación favorece a la gestión directiva?				
3. ¿De acuerdo a tu percepción la generación de un adecuado clima institucional favorece a la gestión directiva?				
4. ¿Conforme a tu percepción la apertura de posibilidades de concordancias favorece a la gestión directiva?				
La percepción acerca si la gestión pedagógica contribuye en la calidad de gestión				
5. ¿De acuerdo a tu percepción la práctica de coordinaciones con los docentes favorece a la gestión pedagógica?				
6. ¿Acorde a tu percepción el mejoramiento de condiciones para los alumnos favorece a la gestión pedagógica?				
7. ¿Según tu percepción la creación de mecanismos de dinámica dialógica favorece a la gestión pedagógica?				
8. ¿Acorde a tu percepción la solución de problemas del colectivo estudiantil favorece a la gestión pedagógica?				
La percepción sobre si la gestión de innovaciones contribuye en la calidad de gestión				
9. ¿Conforme a tu percepción la promoción de iniciativas de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
10. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de tecnologías de información favorece a la gestión de innovaciones?				
11. ¿Según tu percepción la elaboración de proyectos de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
12. ¿De acuerdo a tu percepción la identificación de prototipos viables y valiosos favorece a la gestión de innovaciones?				
La percepción acerca si la gestión administrativa contribuye en la calidad de gestión				
13. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de la planeación administrativa favorece a la gestión administrativa?				
14. ¿Según tu percepción la mejora continua de la organización administrativa favorece a la gestión administrativa?				
15. ¿De acuerdo a tu percepción el funcionamiento y liderazgo de la dirección favorece a la gestión administrativa?				
16. ¿Conforme a tu percepción la práctica del control administrativo favorece a la gestión administrativa?				

Leyenda: 1: desfavorable 2: poco favorable. 3: favorable. 4: muy favorable.

Anexo 11

PINIÓN DEL EXPERTO WALDIR SANTINI VERGARA CHUCHO

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres : Vergara Chucho, Waldir Santini
Título Profesional : Ing. de Sistemas
Grado Académico : Magister en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales
Dirección : Huaraz - Teléfono Móvil 917 871 371

OBJETIVO: captar la percepción de los docentes sobre los factores que inciden en la calidad de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Carhuaz 2020.

INSTRUCCIÓN: le solicitamos le asigne su nivel de percepción sobre los ítems

Dimensiones/Ítems	1	2	3	4
La percepción sobre si la gestión directiva contribuye en la calidad de gestión				
1. ¿Según tu percepción la generación de niveles de participación y compromiso favorece a la gestión directiva?				
2. ¿Acorde a tu percepción el sistema de información y comunicación favorece a la gestión directiva?				
3. ¿De acuerdo a tu percepción la generación de un adecuado clima institucional favorece a la gestión directiva?				
4. ¿Conforme a tu percepción la apertura de posibilidades de concordancias favorece a la gestión directiva?				
La percepción acerca si la gestión pedagógica contribuye en la calidad de gestión				
5. ¿De acuerdo a tu percepción la práctica de coordinaciones con los docentes favorece a la gestión pedagógica?				
6. ¿Acorde a tu percepción el mejoramiento de condiciones para los alumnos favorece a la gestión pedagógica?				
7. ¿Según tu percepción la creación de mecanismos de dinámica dialógica favorece a la gestión pedagógica?				
8. ¿Acorde a tu percepción la solución de problemas del colectivo estudiantil favorece a la gestión pedagógica?				
La percepción sobre si la gestión de innovaciones contribuye en la calidad de gestión				
9. ¿Conforme a tu percepción la promoción de iniciativas de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
10. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de tecnologías de información favorece a la gestión de innovaciones?				
11. ¿Según tu percepción la elaboración de proyectos de innovación favorece a la gestión de innovaciones?				
12. ¿De acuerdo a tu percepción la identificación de prototipos viables y valiosos favorece a la gestión de innovaciones?				
La percepción acerca si la gestión administrativa contribuye en la calidad de gestión				
13. ¿Acorde a tu percepción el desarrollo de la planeación administrativa favorece a la gestión administrativa?				
14. ¿Según tu percepción la mejora continua de la organización administrativa favorece a la gestión administrativa?				
15. ¿De acuerdo a tu percepción el funcionamiento y liderazgo de la dirección favorece a la gestión administrativa?				
16. ¿Conforme a tu percepción la práctica del control administrativo favorece a la gestión administrativa?				

Leyenda: 1: desfavorable 2: poco favorable. 3: favorable. 4: muy favorable.

Anexo 12

Huaraz, 22 de agosto del 2022

Señor:

Dr. Luis Alberto Moreno Rubiños

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO UNASAM

Presente.-

Asunto: Informe de Tesis subsanado **MARCOS RAMIREZ Emerson Melciades**

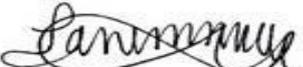
CONSTANCIA:

Acerca del Informe de Observaciones a la tesis **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

TECNOLÓGICO PÚBLICO DE CARHUAZ, AÑO 2020", se hace de su conocimiento que el bachiller **MARCOS RAMIREZ Emerson Melciades**, perteneciente a la **Maestría en Educación, Mención: Planificación y Gestión Educativa**, ha realizado satisfactoriamente el levantamiento de las observaciones emitidas por el Jurado de sustentación de tesis. Por lo expuesto, el informe final de tesis cumple con los requisitos exigidos.

Agradeciéndole por la atención al presente, le expreso las muestras de mi mayor consideración y estima personal.

Atentamente,


Dra. Laura Nivin Vargas
DNI 31676536

EMITIDO POR:

Dra. NIVIN VARGAS, Laura Rosa

Presidenta de Jurado de Sustentación de Tesis

DNI 31676536

Anexo 13

Normas percentiles para la escala de la planificación estratégica

Percentiles	D1 Análisis situacional	D2 Enfoque curricular	D3 Enfoque de proceso	Planificaci ón estratégica
10	10.00	11.00	8.00	31.00
20	12.00	12.00	10.00	32.20
25	12.00	12.00	10.00	35.25
30	12.60	13.30	10.30	39.30
40	14.00	15.00	12.00	41.40
50	14.50	16.00	12.00	43.00
60	16.00	16.00	13.00	46.00
70	16.00	17.00	14.00	47.00
75	16.00	17.00	15.00	48.00
80	16.80	17.80	15.00	48.00
90	18.00	19.80	16.00	49.00

Normas percentiles para la escala de la Calidad de gestión

Percentiles	D1 Gestión directiva	D2 Gestión pedagógica	D3 Gestión de innovaciones	D4 Gestión administrativa	Calidad de gestión
10	9.10	10.00	8.00	8.00	36.20
20	10.00	10.00	9.20	8.20	38.20
25	10.00	10.00	10.00	9.75	39.75
30	10.30	11.00	10.00	10.00	42.60
40	11.40	13.00	10.00	11.00	46.80
50	12.00	14.00	12.00	12.00	49.00
60	13.00	14.00	12.00	13.00	53.00
70	14.00	14.00	12.00	14.00	53.00
75	14.00	14.25	12.00	14.00	54.00
80	14.00	15.00	13.60	14.00	54.00
90	15.80	16.00	14.00	15.00	58.80