

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO  
VALDIZÁN” DE HUÁNUCO  
ESCUELA DE POSGRADO**



---

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN  
CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL  
NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO,  
2017.**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER  
EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**Tesista: Lic. Adm. YONI JESUS AQUINO**

**Asesor: Mg. LUIS ALBERTO BAMBAREN MATA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

Al Creador de todas las cosas por darme la fortaleza para continuar, por permitirme llegar hasta este punto, por brindarme salud para lograr mis objetivos y además por su infinita bondad y amor.

A mis padres, quienes me han enseñado a encarar las adversidades, sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento, son quienes con su ejemplo me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo ello con una gran dosis de amor, por haberme enseñado el camino del bien, por su gran amor incondicional, comprensión, apoyo y sacrificio para el logro de mis metas. Son mi referencia para mi presente y mi futuro.

A mis hermanas que son de lo mejor, por sus consejos y sacrificio ilimitado, que siempre estuvieron pendientes de mi formación en cada etapa de mi vida.

A mi hermano, por acompañarme en los momentos más importantes de mi vida y por brindarme su apoyo categórico, con sus ideas hemos pasado momentos inolvidables.

A mi hijo Imanol, mi principal motivación, la más grande y como en todos mis logros en este estas presente.

Para ellos.

## AGRADECIMIENTO

Por la fe y la sabiduría recibidas para este esfuerzo hacia mi formación profesional, y por el apoyo brindado a la presente investigación agradezco:

- A Dios, por ser la inspiración que guía mi camino hacia de la verdad, la superación y mi crecimiento profesional.
- A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, a los docentes y a la Escuela de PosGrado, por ser el lugar que se me permitió formarme profesionalmente y darme las facilidades para realizar esta presente investigación.
- Al asesor de la presente investigación al: Mg. Luis Alberto Bambaren Mata, por contribuir con su valioso conocimiento técnico y experiencia en el campo del planeamiento estratégico.
- A los directores, docentes y personal administrativo de las diversas instituciones educativas por contribuir a la presente investigación que colaboraron para la recolección de los datos y el aporte de cada uno de ellos para comprender la planeación estratégica y su relación con la gestión de la calidad educativa del nivel primario.
- A los miembros del Jurado de esta tesis por sus valorables sugerencias, que contribuyeron al mejoramiento y ordenamiento del presente trabajo.
- A mis maestros no solo de la carrera sino de toda la vida que me han aportado un conocimiento, me han hecho madurar y crecer como persona.

**RESUMEN**

En la presente investigación fue desarrollado para establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la Calidad en las instituciones educativas públicas de nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017, el método fue desarrollado enmarcado en el nivel descriptivo, por que mide como fue y como se manifestó el problema formulado y correlacional por que tuvo como propósito medir el grado de relación entre las dos variables (Planeamiento estratégico y Gestión de la calidad), en cuando a los resultados obtenidos fueron procesados teniendo en consideración las variables, la dimensiones y los instrumentos de recolección de datos con sus respectivos análisis e interpretación, seguido a ello se seleccionó los antecedentes de diversas investigaciones que guardan relación directa con los resultados obtenidos en el trabajo de campo y que fundamentan el Planeamiento estratégico y de la misma manera el soporte teórico sobre la Gestión de la calidad, posterior a ello se arribó a las principales conclusiones que se obtuvo de la discusión de los resultados obtenidos.

## SUMMARY

In the present investigation, it was developed to establish the relationship that exists between Strategic Planning and Quality Management in public educational institutions of the primary level of the city of Huánuco, 2017, the developed method framed in the descriptive level, because The objective of this evaluation was to establish the problem of the formulation and correlation between the variables, as well as the degree of relationship between the variables (Strategic Planning and Quality Management), in which the results were processed taking into account the variables , the dimensions and the instruments of data collection with their respective analysis and interpretation, followed by the background of the various investigations that are directly related to the results obtained in the fieldwork and that are the basis of the Strategic Planning and the same way the theoretical support on quality management ad, after that we arrived at the main conclusions obtained by the discussion of the results obtained.

## INTRODUCCIÓN

El contexto Peruano actual con respecto al tema educativo ha evolucionado de manera positiva. En los últimos gobiernos se han priorizado inversiones hacia este sector y es en ese contexto dónde la sociedad civil exige mayor esfuerzo en resultados por parte de los directores y docentes de todas las instituciones educativas en el país, razón por ello que se planteó la siguiente investigación: “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017”, este trabajo de investigación se dio sólo en este segmento de mercado educativo para evaluar cómo se están aplicando el planeamiento estratégico. Se conceptualizó con el objetivo general de establecer la relación que existe entre el Planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en las instituciones educativas públicas de nivel primario, igualmente en la hipótesis que se plantea: El planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017. El fundamento de la metodología aplicada está de acuerdo al diseño propuesto por Pedro Barrientos Gutiérrez, enmarcado en el nivel Descriptivo/Correlacional. Por la facilidad de acceder la información requerida, para ello se seleccionó los antecedentes de las diversas investigaciones que tienen relación con esta investigación ya sea por el tema de la investigación o por la similitud en los resultados obtenidos;

posterior a ello se seleccionó los diversos aportes teóricos en las que se priorizó el planeamiento estratégico a nivel general y a nivel específico, y de la misma manera el soporte teórico sobre la gestión de la calidad y los principios que la integran, llegando a las contribución del autor.

La realidad actual que rodea a nuestras instituciones educativas públicas, son deplorables como consecuencia los resultados del rendimiento escolar van en sentido opuesto con las exigencias del mundo global. La problemática señalada, no es ajena a las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario en la ciudad de Huánuco, lo cual motivó a realizar la presente investigación con la finalidad de establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la Calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco y de esa manera comprender esta problemática nacional desde la perspectiva del planeamiento estratégico.

En la búsqueda de conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de las instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Huánuco se tuvo que diseñar los instrumentos de recolección de datos debidamente validados por el investigador y el asesor de esta investigación; luego de etapa se ejecutaron los respectivos instrumentos de recolección de datos en la muestra de estudio; y posterior a ello se obtuvieron los resultados debidamente procesados y se logró alcanzar los objetivos de la presente investigación que es la de identificar la relación favorable entre esta dos variables. Teniendo como resultados generales los datos procesados e interpretados, para obtener los

## VIII

resultados obtenidos las dificultades que se presento es el poco conocimiento que poseen los directores y docentes referentes a temas de Planeamiento estratégico y Gestión de la calidad.

Y finalmente se presentaron de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Para culminar se afirma que esta investigación es favorable para darnos cuenta que es aplicable los principios fundamentales del planeamiento estratégico y cómo esta genera una gestión de la calidad, siendo necesario más aportes científicos para una Educación con una buena Gestión de calidad en el Perú.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	Pág.
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
SUMMARY	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Formulación del problema.....	11
1.2.1. Problema general.....	11
1.2.2. Problemas específicos.....	12
1.3. Objetivos de investigación.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Hipótesis.....	14
1.4.1. Hipótesis general.....	14
1.4.2. Hipótesis específicas.....	14
1.5. Operacionalización de Variables.....	16
1.6. Justificación de la investigación.....	17
1.7. Viabilidad.....	17
1.8. Limitaciones.....	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de investigación.....	19
2.2. Bases teóricas.....	20
2.3. Definición conceptual.....	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Nivel de Investigación.....	49
3.2. Diseño de la investigación.....	49
3.3. Población y muestra.....	50
3.4. Técnicas e instrumentos.....	51
3.5. Procesamiento y presentación de datos.....	51
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1. Presentación de los resultados.....	53
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Discusión con los antecedentes.....	85
5.2. Discusión con el objetivo general.....	89
5.3. Discusión con la hipótesis general.....	89
CONCLUSIONES	
SUGERENCIAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema**

La realidad actual que rodea a nuestras instituciones educativas públicas, son deplorables como consecuencia los resultados del rendimiento escolar van en sentido opuesto con las exigencias del mundo global.

Los conflictos surgen y muchas veces no se evidencian respuestas en lugar de actuar proactivamente como correspondería a instituciones educativas públicas que tienen la capacidad de reunir gente pensante, se reacciona frente a los acontecimientos como organizaciones carentes de la suficiente agilidad mental que les permita elaborar un pensamiento dinámico y flexible, que acompañe y se adapte a los cambios que posibiliten adelantarse a los sucesos con respuestas oportunas y efectivas, planificando la labor pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria, sin embargo no realizan una planificación estratégica adecuada que los encamine hacia donde quieren llegar y cuál es el servicio educativo que deben

brindar estas escuelas.

Considerando que planificar es la función más importante de la gestión educativa moderna y connotadores que este no es proceso espontáneo ni empírico sino un proceso técnico que exige conocimiento, creatividad y compromiso, la investigación aborda la problemática de la gestión de calidad, una de las principales causas de esta deficiencia en un Planeamiento Estratégico integral y responsable en las instituciones.

La problemática antes señalada, no es ajena a las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario en la ciudad de Huánuco, lo cual motivó a realizar la presente investigación con la finalidad de establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco y de esa manera comprender esta problemática nacional desde la perspectiva del planeamiento estratégico.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se formuló el problema con la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la misión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la visión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre los objetivos con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre las estrategias con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre las metas con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el FODA con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación de la misión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Determinar la relación de la visión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Establecer la relación de los objetivos con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Determinar la relación de las estrategias con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Determinar la relación de las metas con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

- Establecer la relación del FODA con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

#### **1.4. Hipótesis.**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

El planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- La misión se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- La visión se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Los objetivos se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- Las estrategias se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

- Las metas se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.
- El FODA se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.

## 1.5. Operacionalización de Variables

**TABLA N° 01**  
**Operacionalización de Variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>V. Independiente</b> <b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	MISIÓN	Propósitos educativos	Encuesta/ cuestionario
		Valores compartidos	
	VISIÓN	visión educativa empresarial	
	OBJETIVOS	Finalidad del PE	
	ESTRATEGIAS	Criterios y secuencia de Acciones	
	METAS	Logro de corto plazo	
	FODA	Facilita el desarrollo	
Identificar las oportunidades y amenazas			
<b>V. Dependiente.</b> <b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	LIDERAZGO	Visión Estratégica y Planificación	Encuesta/ cuestionario
		Conducción compartida	
		Alianzas Estratégicas	
		Información y Análisis	
	GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Organización Curricular	
		Preparación de la Enseñanza	
		Acción Docente en el Aula	
		Evaluación Curricular	
	GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES	Convivencia Escolar	
		Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes	
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Mejoramiento de procesos administrativos y de servicios	
		Evaluación de capacidad financiera.	
		Sistema presupuestario	

### **1.6. Justificación de la investigación.**

La importancia del presente trabajo de investigación se justifica porque permitió la interrelación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas Publicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, dentro de la muestra de estudio y con ello generalizarlo.

En el contexto académico, la preponderancia radica en el esfuerzo que se busca alcanzar por elevar la calidad en las diversas organizaciones y en especial en el sector educación por su importancia estratégica para la ciudad, la región o el país.

Consecuentemente esta investigación sirvió para que se tome consciencia por parte de los actores educativos y luego de ello tomen decisiones de cambio para mejorar la calidad de la educación en nuestro contexto por parte de los directores, docentes, administrativos, padres de familia y la sociedad civil.

### **1.7. Viabilidad**

La investigación fue viable porque conto con la autorización y el apoyo de las autoridades de las instituciones educativas que forman parte de este estudio, el apoyo se traduce en el permiso para elaborar las encuestas al personal, acceder a información de cada institución.

Se contó con el apoyo necesario de un personal calificado para realizar la evaluación de resultados de manera independiente.

### **1.8. Limitaciones**

El principal obstáculo para realizar la presente investigación fue el poco conocimiento que posee los directores al momento de hablarles del tema de planeamiento estratégico o de la gestión de la calidad y esa limitación igual lo tuvieron los docentes de aula. Los mismos que se superó al explicarles y entregarles información sobre las temáticas en mención.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de investigación**

Después de haber revisado con los medios disponibles múltiples tesis en las principales universidades del país y a nivel internacional se encontró estudios que se relacionan con el presente trabajo de investigación como se detallan a continuación:

1. María del Pilar García Torres (2004) en su tesis: “El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”, para el grado académico de Magister en Educación, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Plasmó como objetivo general: Determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo. Y planteó el siguiente problema específico: ¿Cuáles son las dinámicas de planificación y organización que caracterizan el diseño organizacional del Centro Educativo América en respuesta a la propuesta curricular que se viene aplicando?

2. Ofelia Santos Jiménez (2007) en su tesis: “El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Nivel Secundaria del Distrito de Bellavista de la Región Callao”, para el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la UNMSM, concluye lo siguiente: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente en 49.0% con un (valor  $p < 0.05$ ) con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica de nivel secundaria del distrito de Bellavista.

## **2.2. Bases teóricas**

Es importante indicar que el Plan Estratégico Institucional, es documento que despierta interés en la comunidad educativa por su análisis, ejecución y evaluación respectiva, pues tendiente a lograr la cohesión social, articulando acciones entre las instituciones públicas y privadas, lo que contribuye a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras, con proyección a que cada año se consoliden las bases institucionales para una sociedad educadora, bajo el liderazgo del sector educativo con la participación y vigilancia de la sociedad civil, quienes garantizan una educación básica integral y de calidad.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento estratégico es una dimensión gerencial, es decir, un acto de toma de decisiones, una actitud de cambio en las personas y en la organización, es importante que toda institución elabore su planeamiento estratégico para poder organizarse y proyectar una gestión de calidad en las instituciones educativas públicas del país.

### 2.2.1. Planeamiento Estratégico

Según Dra. Marianela Armijo del ILPES/CEPAL (2009):

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto”.

Según Alfredo OSSORIO (2003):

“El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

El pensamiento guía a la acción reconociendo los obstáculos, sopesando las dificultades, delineando conceptualmente las características de los escenarios, ajustando proporcionalmente el empleo de recursos al dominio de las circunstancias y promoviendo la economía de esfuerzos”.

## A. El plan

Según Alfredo OSSORIO (2003): “Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados”.

Según Dra. Marianela Armijo del ILPES/CEPAL (2009):

“Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto”.

## **B. La Estrategia.**

Según Dra. Marianela Armijo del ILPES/CEPAL (2009): “Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos...”

Según Alfredo OSSORIO (2003): “La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores. Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.

Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.) En el razonamiento estratégico el actor social diseña sus acciones con base en el cálculo hipotético de las fuerzas adversas, contrarias o neutrales. De este estilo de pensamiento deriva el carácter consciente, adaptativo y condicional de la estrategia.

Es consciente, porque surge de un análisis sistemático de las propias fortalezas y vulnerabilidades y de su comparación con las oportunidades y desafíos del escenario donde se dan cita los diferentes actores sociales que compiten por los recursos escasos de poder que brinda la sociedad. Esta conciencia situacional que implica la estrategia es condición de la toma de decisiones del actor social”

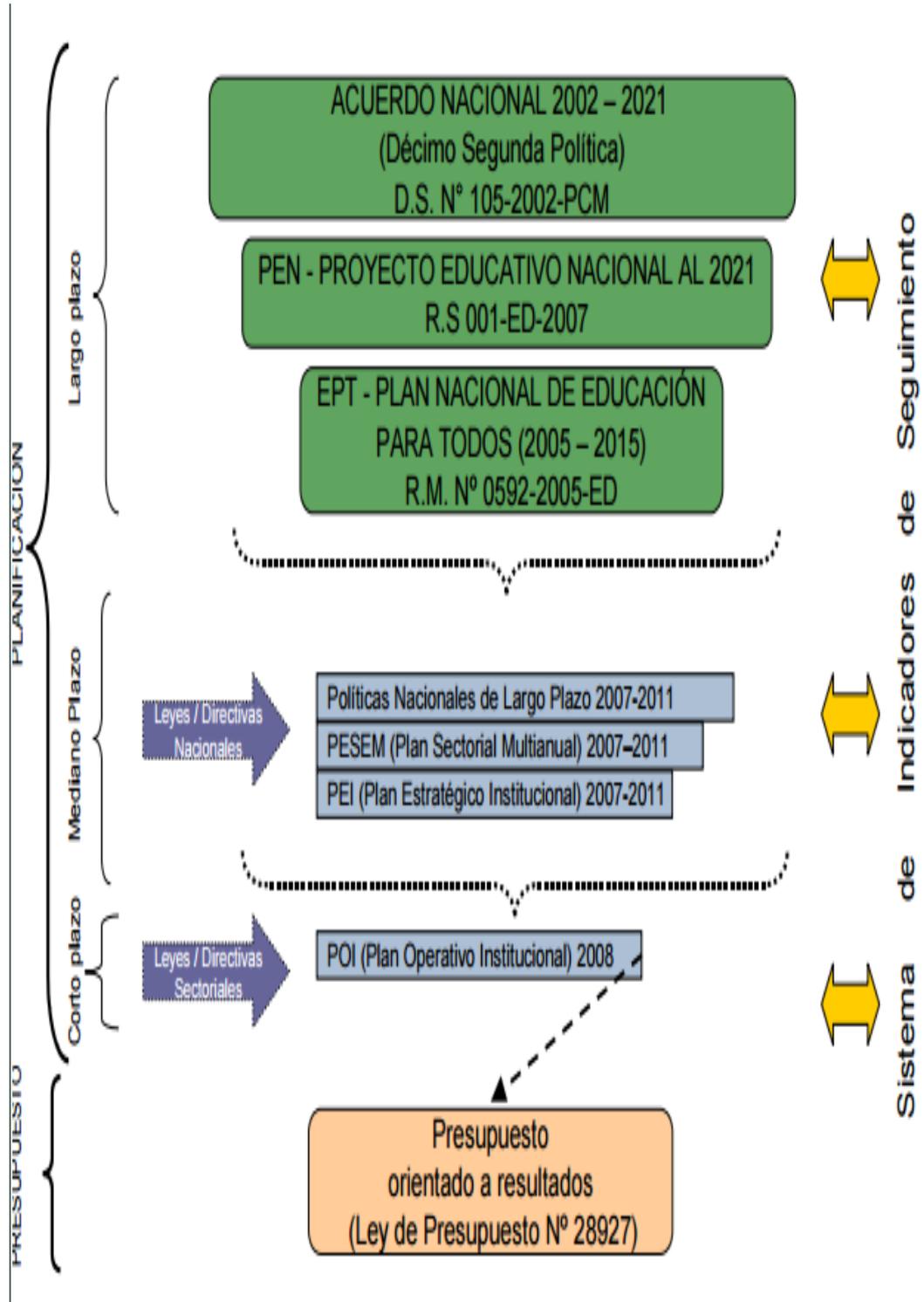
### 2.2.2. El planeamiento estratégico

Según Dra. Marianela Armijo del ILPES/CEPAL (2009): “La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente”.

Según Alfredo OSSORIO (2003): “El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo) para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno.

El planeamiento estratégico es el articulador de esos recursos o factores estratégicos. Su producto es una determinada conducta -la estrategia- que es aquella que se ha encontrado como la mejor para solucionar un problema”.

Imagen N° 1: Articulación de Planes



FUENTE: Unidad de Programación – PLANMED –2007

Según Víctor Chininin (2011), la planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar el logro. También es un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alienación con los elementos más importantes de su entorno.

### **2.2.3. Las características de la gestión orientada a resultados**

Según Dra. Marianela Armijo del ILPES/CEPAL (2009):

- “Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño”.

#### **2.2.4. Planeamiento Estratégico Situacional**

Según Alfredo OSSORIO (2003): “Carlos Matus, creador del PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.

El triángulo de gobierno es una estructura conceptual que permite establecer un sistema de correlaciones entre estos tres componentes. El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución.

La gobernabilidad del sistema se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuanta mayor influencia o control tenga el actor sobre esas variables mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad.

La capacidad de gobierno reside en la facultad de liderazgo basado en la experiencia y en los conocimientos en ciencias y técnicas de Gobierno. Dicho de otra manera es la capacidad de conducción o dirección acumulada en la persona que lidera, en su equipo de gobierno y en la organización que gobierna”.

#### **2.2.5. Planeamiento Interactivo de Ackoff**

Según Alfredo OSSORIO (2003): “Russel Ackoff establece una tipología de acuerdo con cuatro perspectivas temporales. Ellas se enfocan: 1.- al pasado (reactivista), 2.-al presente (inactivistas), 3.-al futuro (preactivistas) y 4.- simultáneamente en todas las orientaciones (interactivista). Para Ackoff no existen orientaciones en estado puro sino que ellas configuran tonalidades o determinados énfasis en el tratamiento de los problemas.

Las orientaciones no son consideradas aspectos psicológicos de los que las asumen sino tipos o modalidades de administración y planeamiento a través de las que se asumen las problemáticas.

Los reactivistas tienden a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior. “Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar al que se dirigen”. Los reactivistas

son propensos a desestimar a la tecnología a la que le atribuyen ser causa de las situaciones insatisfactorias que originan los cambios. El método de análisis que privilegian es el de buscar las causas de donde proceden las situaciones para “suprimirlas, reprimirlas o removerlas”.

La planeación reactivista es de corte autocrático y de baja participación de quienes deberán realizarla. Cuando esta participación existe sigue la línea jerárquica de la empresa y actúa por agregación hacia los niveles superiores donde se decide finalmente. Esto implica un tratamiento por separado de los problemas que restan sistematicidad a la planeación y deshace las propiedades comunes que existen en los problemas.

Los inactivistas tienden a impedir los cambios privilegiando la estabilidad y la sobrevivencia, interpretando que los cambios introducen el desorden y propician amenazas a los valores vigentes. Adoptan el criterio de diferir la toma de decisiones sosteniendo y aun fortaleciendo el papeleo administrativo y burocrático, por sus virtudes de retrasar los cambios y consolidar lo existente. En su metodología de trabajo se inclinan por el tratamiento por separado de los problemas y por la actuación directa y febril en tiempos de crisis. El modelo ejemplificador utilizado por Ackoff para este tipo de orientación es el de la empresa subsidiada.

Los preactivistas consideran que el futuro habrá de ser mejor que el pasado y el presente por lo que buscan acelerar los cambios con vistas a explotar las oportunidades que generen. Ven con buenos ojos a la tecnología a la que consideran, también, como causa de los cambios y positiva generadora de oportunidades. La planeación preactiva “consiste en predecir el futuro y prepararse para él” por lo que se basan en la formulación de pronósticos y métodos de previsión del futuro con vistas a crear las condiciones de adaptación que les permita prepararse para reducir los riesgos y aprovechar las posibles oportunidades.

Finalmente, los interactivistas consideran que el futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores sociales por lo que está “sujeto a creación”.

De aquí que consideren a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él”.

### 2.2.6. Proceso del Planeación Estratégica

Según Alfredo OSSORIO (2003): “El planeamiento estratégico es un proceso continuo e interactivo de conocimiento y acción a las que Carlos Matus denomina “momentos”. La idea de considerar a este proceso constituido por momentos o fases tiene el objeto de distinguirlo de quienes lo conciben como etapas; categoría ésta que define al proceso de planificación como pasos ordenados en sucesión, cada uno de los cuales tiene una división tajante – como compartimentos estancos - entre sí y se conectan con el paso siguiente, una vez concluido cada uno de los períodos.

El concepto de momentos o fases refiere a instantes de la reflexión donde se entremezclan “lo que es”, “fue” y “tiende a ser” con lo que “debe ser” o “puede ser”, en un ejercicio mental de interacciones mutuamente condicionantes. Es difícil, por no decir imposible, que un actor social, ubicado en una organización a la que planifica, no referencie la realidad del “debe ser” – lo que desea que sea o valora que debe ser – de un organismo con el “ser” actual – la situación- y con el “puede ser” que tiende a establecer las posibilidades de realización de un proyecto. La referencia a un futuro mejor que se prevé y se desea preparar es, también, parte del síntoma de inconformidad que surge del choque entre las expectativas del actor social y la satisfacción insuficiente que a ellas da la situación presente.

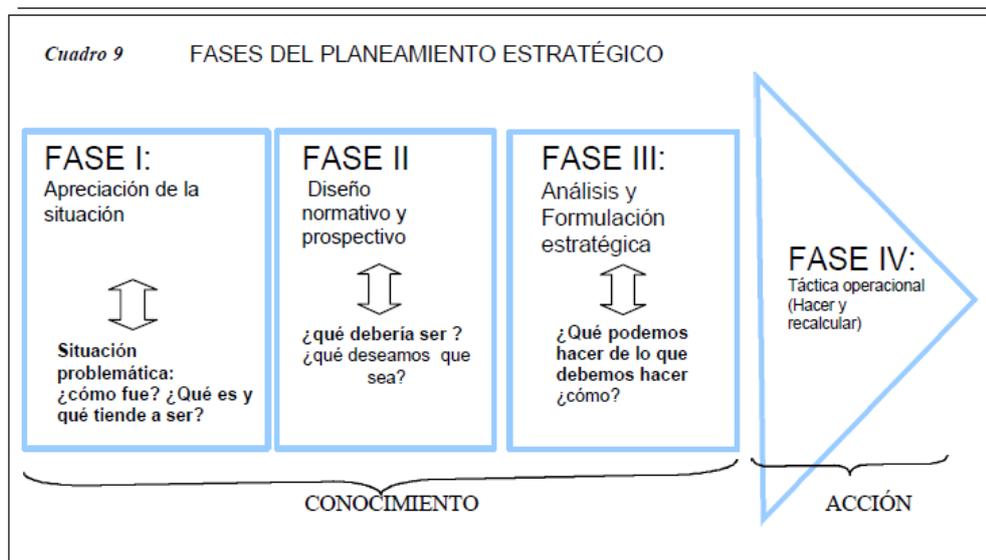
El actor social que planifica es un “actor situado”, vale decir, un sujeto que se encuentra inmerso en sus circunstancias; en virtud de lo cual su razón se halla imbuida de las características del contexto en donde realiza su ejercicio planificador y al que desea adaptar a sus deseos, como veremos más adelante. Como puede observarse en la gráfica adjunta, las tres primeras fases del planeamiento estratégico corresponden a actividades de conocimiento y la última, a actividades de acción y recalcado (conocimiento).

Las fases o grandes bloques de actividades del planeamiento estratégico son:

- **Apreciación de la situación:** Consiste en la reunión y valoración de información describe el estado actual del organismo en sus relaciones internas y en sus múltiples vinculaciones con el contexto.
- **Diseño normativo y prospectivo:** Es la determinación de la situación ideal a alcanzar, o situación objetivo, que describe

el estado futuro deseado (conjeturalmente) con relativa autonomía de las posibilidades de alcanzarlo.

- Análisis y formulación estratégica: Es la evaluación del presente en términos del futuro deseado y la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. Establece un modelo operacional que describe cómo llegar desde el presente al futuro deseado.
- Acción táctica operacional: Es la puesta en práctica de las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional”.



### 2.2.7. Declaración de la visión

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): “La visión de la organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización baso análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada.

El primer paso consiste en diferenciar lo que no desearía cambiar de aquello susceptible de ser modificado. Una visión bien definida se compone de dos partes: una ideológica central y una visión de futuro...”

### **2.2.8. Declaración de la misión**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): “La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, y responde a esta interrogante: ¿cuál es nuestro negocio? Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito.

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en síntesis, debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límites entre lo que se debe y no debe hacerse, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla en su función administrativa”.

#### **A. Valores**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): “Los valores organizacionales son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Por lo tanto, puede ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad...”

### **2.2.9. Análisis externo de la empresa**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): "El análisis del entorno comienza por evaluar qué pasa en los siguientes niveles: el globo terrestre. Los continentes, países, regiones/Estados, sectores, corporaciones, unidades de negocio, y funciones/proceso. De acuerdo con el plan estratégico que se está realizando, se tendrá que evaluar y analizar qué está alrededor, siendo este el entorno de la organización.

La tarea fundamental de la administración estratégica en una organización es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar del pensamiento de corto plazo hacia el de largo plazo. Las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se diseñan y proyectan con una visión de futuro. Las que no lo hacen -y no cuentan con un planeamiento estratégico- tienden a actuar resolviendo solamente los problemas operativos del día a día. Por lo tanto el diseño de un planteamiento debe considerar primero una visión global, la cual ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; así como el saber pasa de un nivel global al de un país, al regional, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocio estratégica".

### **2.2.10. Análisis interno de la empresa**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): "El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones.

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitada por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarla en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

En un ciclo cerrado, a diferencia de la cadena de valor de Porter (2005<sup>a</sup>), que podría también usarse, aunque es de ciclo abierto. El análisis interno se ejecuta en sentido antihorario al ciclo operativo, a diferencia del sentido horario que se da cuando se opera o trabaja. Para esta auditoría solo se evalúan ciertos aspectos de las áreas funcionales".

### 2.2.11. Generación de estrategias:

Del análisis de la matriz de confrontación se pueden se pueden desprender distintos tipos de estrategias:

- Estrategia ofensiva (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son Aspectos a potenciar.
- Estrategia de reorientación (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.
- Estrategia defensiva (Cuadrante 3: F-A): Es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Tratar de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.
- Estrategia de supervivencia (Cuadrante 4: D-A): Es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a corregir.

### **2.2.12. Establecimiento de los objetivos generales**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): "El siguiente paso en el planeamiento estratégico, y dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los Objetivos de Largo Plazo, los cuales parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los Intereses Organizacionales. Al hacerlo y antes de describirlo, se debe tener en mente los posibles cursos de acción futuros: comenzando por la estrategia genérica escogida, luego, por el abanico de estrategias alternativas posibles, así también pensar en las estrategias internas necesarias y en las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir la organización a alcanzar su visión establecida, y en lo que espera convertirse en el futuro.

Los Objetivos de Largo Plazo son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerá de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida".

### **2.2.13. Diseño de estrategias**

Según Henry Mintzberg y otros (1997): "La idea de que una estrategia se puede diseñar seguramente es la más antigua de la literatura sobre administración estratégica. El concepto básico, en este caso, es que una persona puede destilar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluido de una estrategia.

En otras palabras, según el modelo del diseño, el estratega efectúa el conocido análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT por sus siglas en inglés). El estratega debe evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y las amenazas ("se podría hacer"), identificando los factores medulares para el éxito en esa industria. Después, el estratega debe estudiar las fuerzas y las debilidades internas de la organización ("se puede hacer"), con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa. Éstas se definen como aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problemas para copiar. El estratega, en este proceso intelectual del diseño, también debe incluir los factores de las responsabilidades sociales ("se debería hacer") y los valores ("queremos hacer") de los gerentes de la empresa".

#### **2.2.14. Implementación de la estrategia**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): “En esta etapa, la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. Una formulación (o planteamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa, por lo tanto, se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esa etapa hay que tomar decisiones cruciales. El temor a tomar decisiones, la oposición y barreras al cambio, el asumir riesgo, y la asignación de recursos financieros, humanos, y materiales son entre otros aspectos, decisivos para el éxito en la implementación.

La transición desde la formulación a la implementación. Luego de concluir el proceso de formulación e identificar el producto (output) del proceso, es decir las estrategias, se inicia una nueva fase en la cual se reorienta la atención de la gerencia hacia la pregunta: ¿qué hacer con las estrategias identificadas? Esta tarea se desarrolla a través de una etapa denominada implementación estratégica, que es la parte de la puesta en marcha del proceso estratégico”.

#### **2.2.15. Evaluación de estrategias**

Según Fernando D' Alessio Ipinza (2013): “Hoy en día, los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos, por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas. En este sentido, la revisión estratégica interna y externa se hace crítica. Para ello hay que analizar tres aspectos: (a) la raíz, examinando la base subyacente de la estrategia de la organización; (b) la comparación de los resultados actuales con los esperados; y (c) la acción, tomando medidas correctivas para llenar los vacíos en el desempeño.

Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser (a) adecuada, porque hay que saber exactamente; y (b) oportuna, porque se debe hacer en el momento pertinente, no se mide algo que ya pasó. Asimismo, la evaluación de la estrategia debe tener los enfoques de corto y de largo plazo; los objetivos de corto plazo (OCP) como hitos menores, y los OLP como hitos mayores.

El proceso de evaluación es permanente, iterativo, en el que se debe cuestionar -haciendo de “abogado del diablo”- las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional, y todo lo actuado, en general. Asimismo, se le debe imprimir creatividad al proceso estratégico para asegurar el éxito, pensando en lo que no se han imaginado los competidores; si no hay creatividad difícilmente pueden generarse diferencias con los competidores en este mundo tan competitivo. Esto hace la diferencia para el buen gerente”.

### **2.2.16. Evolución de la Gestión de Calidad**

Según César Camisón (2006): “El movimiento por la calidad es ahora verdaderamente internacional. Nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970. A partir de los años 80, se ha expandido por el resto del mundo. Pese a su globalización, cada nación tiene sus propias tradiciones en calidad (Juran, ed., 1995), que se suman a su idiosincrasia cultural. Por tanto, sea cual sea el conocimiento que uno tenga, existen actualmente muchas más ideas y experiencias por aprender alrededor de todo el planeta. Una visión mundial de la calidad es especialmente importante para quien trabaje en organizaciones situadas en países distintos. Si usted es un directivo de calidad en una empresa multinacional norteamericana y se enfrenta a problemas de calidad en el suministro de piezas por su subcontratista español, seguramente podrá Gestionar los mejor y llamar más el interés de los ejecutivos de su proveedor local si le proporciona referencias de programas de mejora desarrollados exitosamente por otros subcontratistas de Iberoamérica, así como de otros del este de Europa que aunque procedentes de contextos culturales diferentes son proveedores potencialmente sustitutos.

Los practicantes de la Gestión de la Calidad se han organizado en comunidades paralelas al resto de las áreas funcionales. La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial. Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas, esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un

directivo de calidad internacional debe comprender esta compleja trama<sup>1</sup>. Nadie puede ya visitar todos los lugares del mundo donde existen experiencias que aprender, ni por sí mismo localizar y recopilar todas las fuentes de documentación en calidad que se generan por doquier. El ejercicio competente de la Gestión de la Calidad exige, pues, tener localizados la propia red internacional de las organizaciones enfocadas a la calidad, así como las plurales fuentes de conocimiento de las que deberá beber para mantenerse actualizado en su trabajo.

El movimiento internacional por la calidad aglutina el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han laborado en común para construir los principios, prácticas y técnicas de Gestión de la Calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. El movimiento por la calidad recoge iniciativas y esfuerzos de más de un siglo, emanados de distintas disciplinas, naciones y foros. En algunos casos, estos agentes han chocado con prismas distintos de lo que significa la calidad y la Gestión de la Calidad. Sin embargo, todos ellos han compartido una idea: el crecimiento y la competitividad de la empresa, así como la construcción de organizaciones eficaces y eficientes, es indisoluble de la calidad de sus productos, procesos y sistemas.

Los orígenes del movimiento internacional por la calidad pueden abordarse desde cuatro perspectivas:

- La organización del esfuerzo individual y social en asociaciones centradas en la Gestión de la Calidad.
- La difusión internacional de la calidad, que ha supuesto la institución de premios y reconocimientos de gran impacto a las organizaciones excelentes.
- La progresiva consolidación de una comunidad científica con un objeto común de estudio y una labor fundamental de investigación y difusión de conocimiento, con uno de sus ejes básicos en revistas especializadas.
- Una visión histórica del movimiento, que subraya la relevante evolución del concepto de calidad y de su forma de gestión”.

### 2.2.17. Organizaciones internacionales en calidad

Según César Camisón (2006): “Junto a estas asociaciones sin ánimo de lucro, consagradas a la promoción y al desarrollo de la Gestión de la Calidad, existen otras organizaciones con propósitos más regulados. Las tres organizaciones de estandarización principales hoy en día son la International Electrotechnical Commission (IEC), la International Telecommunication Union (ITU) y la International Organization for Standardization (ISO).

La International Electrotechnical Commission (IEC) fue establecida en 1906 y radica en Londres.

Integra un cierto número de comités técnicos especializados en la elaboración de normas técnicas en los campos eléctrico, electrónico y automatización, que sirven de base para la estandarización nacional y como referencias cuando se negocian contratos internacionales. Su visión es ser «la organización líder global que prepara y publica normas internacionales para todas las tecnologías eléctricas, electrónicas y relacionadas». Su misión se concreta en «promover la cooperación internacional en todas las cuestiones de estandarización electrotécnica y materias relacionadas, así como la evaluación de la conformidad con los estándares en los campos de electricidad, electrónica y tecnologías relacionadas».

La International Telecommunication Union (ITU), con sede en Ginebra, es una organización internacional incluida en el sistema de la ONU donde gobiernos y el sector privado coordinan redes y servicios globales de telecomunicaciones. ITU nace en 1932 de la fusión de la International Telegraph Convention de 1865 y la International Radiotelegraph Convention de 1906, aunque el nombre lo toma definitivamente en 1934 al modificar el inicial de International Telecommunication Convention. Su plan estratégico actual 2004-2007 fija como objetivos establecer la interconexión digital, para facilitar el desarrollo de redes y servicios plenamente interconectados e interoperativos, así como desarrollar herramientas que salvaguarden la integridad y la interoperatividad de redes.

La más importante de ellas es la International Organization for Standardization (ISO)<sup>7</sup>. Sus antecedentes se encuentran en la International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), constituida en 1926 y cuya actividad finalizó en 1942. Tras la segunda guerra mundial, la misión de ISA fue asumida por el Comité de Coordinación de Normas de

la ONU, embrión de la ISO. El lanzamiento definitivo tuvo lugar en 1946, cuando delegados de 25 naciones decidieron en Londres crear una nueva organización internacional con el propósito de «facilitar la coordinación y unificación internacional de los estándares industriales», en todos los campos excepto el electrotécnico y el electrónico que son competencia del IEC.

Su propósito es la promoción mundial del desarrollo de la estandarización y de otras actividades vinculadas, a fin de facilitar el comercio internacional eliminando las barreras técnicas basadas en la certificación.

Su sede está en Ginebra (Suiza), desde donde coordina el sistema. Se trata de una organización privada con el estatus de federación mundial de organismos nacionales de normalización cuyos miembros son, como en el caso de la ONU, delegaciones de los gobiernos nacionales. Sin embargo, ISO juega una posición especial entre los sectores privado y público, porque muchos de sus miembros son parte de la estructura pública de sus respectivos países o están mandatados por sus gobiernos, aunque otros tienen sus raíces en la empresa y se han formado a partir de asociaciones industriales. ISO muestra un funcionamiento democrático, y cada miembro tiene un voto.

ISO es el mayor desarrollador de estándares de calidad del mundo, siendo activa en satisfacer las necesidades de estandarización de la calidad en las tres dimensiones de desempeño (económico, medioambiental y social). La aportación económica de ISO se plasma en su extensa cartera de estándares.

Desde su nacimiento hasta diciembre de 2003, ISO ha publicado 14.251 normas internacionales en todas las actividades económicas, que se extienden en 490.431 páginas. Aunque la principal actividad de ISO es el desarrollo de estándares técnicos para productos y procesos, aportando soluciones a problemas básicos de la producción y la distribución, también tiene relevantes repercusiones económicas, medioambientales y sociales para toda la sociedad plasmadas en sus normas de sistemas de gestión (ISO 9000 e ISO 14000 principalmente). ISO actúa como una organización puente en búsqueda de soluciones consensuadas que permitan cumplir los requerimientos de la empresa y de la sociedad, así como satisfacer las necesidades de grupos de interés como los clientes, los usuarios de productos, los proveedores, los reguladores públicos y otros.

Los estándares de ISO son de aplicación voluntaria, puesto que se trata de una organización no gubernamental que carece de autoridad legal para forzar su implantación. Sin embargo, muchos de sus estándares que conciernen a la salud, la seguridad o al entorno, han sido adoptados en varios países como parte de su marco regulatorio o como la base técnica de su legislación. No obstante su carácter no gubernamental y la consiguiente naturaleza voluntaria de las normas por ella emitidas, sus estándares han alcanzado una aceptación generalizada en temas tan importantes como el formato de las tarjetas de crédito, las dimensiones del papel, la rosca de los tornillos, los códigos internacionales para la denominación de las naciones, monedas y lenguajes, o los símbolos del sistema universal de medidas. Pero se trata de decisiones soberanas de cada regulador o gobierno, pues ISO ni regula ni legisla.

Otra característica de ISO es que el desarrollo de sus normas nace de requerimientos del mercado, o sea de la demanda de industrias que desean se elaboren estándares para su puesta en práctica. Los expertos que elaboran las normas son representantes de agencias gubernamentales, de organizaciones de consumidores, de laboratorios de certificación y de la academia. Los estándares ISO están basados en el consenso entre las partes interesadas, lo que asegura su difusión amplia. ISO toma en cuenta el estado de la tecnología y los intereses en juego, requiriendo su revisión al menos cada 5 años para decidir si deben ser mantenidos, actualizados o desechados. Por ello, las normas ISO mantienen su posición como la frontera del estado del arte, consensuada por los expertos de cada campo en un momento del tiempo. Los estándares ISO son, pues, el marco para la compatibilidad y la transferencia de tecnología en todo el mundo.

ISO se estructura en Comités Técnicos (TC), que establecen su propio programa de trabajo y deciden si es necesario crear subcomités técnicos (SC) y grupos de trabajo (WG). De los TC forman parte los miembros de los organismos nacionales federados interesados en el propósito concreto de la comisión. En enero de 2004, había 2.981 grupos técnicos ISO (comités y subcomités técnicos, grupos de trabajo, etc.), en los que participan más de 30.000 expertos. Su principal función es la elaboración de los proyectos de normas internacionales. Tras elaborar un proyecto de norma, los comités técnicos lo remiten a los organismos nacionales miembros de ISO, y la norma es aprobada cuando al menos

dos terceras partes lo refrendan. Los organismos nacionales federados son también los responsables de la difusión internacional de las normas.

ISO, conjuntamente con IEC e ITU, han sellado una alianza estratégica con la World Trade Organization (WTO) con el objetivo de promover un sistema de comercio libre y global. Para ello, se estima que los estándares técnicos deben apuntalarse. El WTO's Agreement on Technical Barriers to Trade (TBT) incluye el Code of Good Practice for the Preparation, Adoption and Application of Standards. El acuerdo TBT reconoce la importante contribución que los estándares internacionales y los sistemas de aseguramiento de la calidad de conformidad pueden hacer para la mejora de la eficiencia de la producción y para facilitar el comercio internacional.

En su 27.<sup>a</sup> Asamblea General, celebrada en septiembre de 2004, la ISO ha aprobado su Plan Estratégico 2005-2010, que fija siete objetivos clave para la organización, definiendo las acciones y los resultados esperados:

- Desarrollar una colección consistente y multisector de estándares internacionales relevantes.
- Asegurar la implicación de los grupos de interés.
- Hacer crecer el conocimiento y la capacidad de los países en vías de desarrollo.
- Estar abierto a las alianzas para el desarrollo eficiente de estándares internacionales.
- Promover el uso de estándares voluntarios como alternativa como ayuda a las regulaciones técnicas.
- Ser el proveedor reconocido de estándares internacionales y guías referentes a la evaluación de la conformidad.
- Proporcionar procedimientos y herramientas eficientes para el desarrollo de la calidad en todos los sectores.

La difusión del enfoque de aseguramiento de la calidad se aprecia visualizando las cifras que da la ISO sobre el número de estándares de las familias ISO 9000 e ISO 14000 que han sido implantados, hasta diciembre de 2004, en más de 670.000 organizaciones en 154 países. En 2004, existían en España casi 41.000 empresas certificadas. España es el quinto país del mundo en número de empresas certificadas según la norma ISO 9001, tras China, Italia, Reino Unido y Japón; y sube al tercer lugar en certificación por la norma ISO 14001, tras Japón y China.

Otras organizaciones internacionales relevantes en los ámbitos de la normalización y la certificación se enumeran a continuación:

- European Committee for Standardization (CEN). Es una organización creada en 1961 y con sede en Bruselas, formada por los organismos de normalización nacionales de los países integrados en la Unión Europea, EFTA y algunas otras naciones del este y del centro de Europa.

Su estructura se sustenta en comités técnicos que conjugan expertos de todos los países miembros para proponer normas que luego deben ser trasladadas íntegra y obligatoriamente (retirando incluso las normas nacionales divergentes) por los organismos de normalización de cada nación miembro a su propio sistema de normalización como normas nacionales, con independencia de su acuerdo.

Su propósito inicial fue normalizar las actividades no desarrolladas por ISO. Tanto las normas que ella misma emite como las normas ISO son adoptadas por la CEN como Normas Europeas (European Norm, EN). El Tratado de Viena de 2001 establece los mecanismos de cooperación entre CEN e ISO para el reconocimiento mutuo de normas. También publica normas experimentales europeas (Pre-European Norm, ENV), que no son obligatorias sino orientativas, y que suelen referirse a campos muy innovadores. Su ámbito de actuación excluye las normas relativas a electricidad y electrotécnica, cuya normalización compete al CENELEC, así como las relativas a telecomunicaciones, elaboradas por el ETSI.

Hasta 2004, ha aprobado más de 10.000 normas europeas, integrando más de 300 comités técnicos y grupos de trabajo activos. Según la estrategia definida en 1998, los objetivos estratégicos de CEN en relación a los cambios y a las oportunidades que afectan a la normalización europea hasta

2010 incluirían ayudar a cubrir las necesidades específicas de normalización de los distintos sectores, producir documentos de referencia de alta calidad, proyectar la normalización europea en la arena internacional y apoyar el desarrollo de la evaluación de conformidad y de la certificación en Europa.

- European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC). Fue creado en 1973 como el resultado de la fusión de dos organizaciones europeas preexistentes, CENELCOM y CENEL. Se trata de una organización normalizadora sin ánimo de lucro constituida bajo la ley belga y compuesta por los comités electrotécnicos nacionales de 28 naciones europeas, a los cuáles se añaden siete comités de países del centro y sur de Europa como miembros afiliados. Su misión es preparar normas electrotécnicas voluntarias que ayuden a desarrollar el mercado único europeo para bienes y servicios eléctricos y electrónicos, removiendo barreras al comercio, creando nuevos mercados y permitiendo disminuir costes de conformidad.

- The European Telecommunications Standards Institute (ETSI). Se trata de una organización independiente y sin ánimo de lucro, cuya misión es producir normas de telecomunicaciones. Situada en Sophia Antipolis (Francia), tiene asignada la responsabilidad oficial de la estandarización de las tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito europeo. Integra 688 miembros de 55 naciones, tanto de dentro como de fuera del continente.

- European Quality System Assessment and Certification Network (EQNet). Es una institución de ámbito europeo integrada por las entidades nacionales acreditadas para otorgar certificaciones de calidad, que son quince en 2005. Su misión es armonizar la aplicación de las normas, a fin de conseguir el reconocimiento automático y mutuo de las certificaciones expedidas por organismos certificadores de distintos países.

- The International Certification Network (IQNet). Es la mayor red mundial de certificación, activa desde 1990 y con sede en Suiza. Está formada por 36 organizaciones con más de 150 subsidiarias extendidas por todo el mundo. Su propósito es reconocer y promover los certificados expedidos por sus miembros, satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo servicios innovadores de alto valor añadido, y suministrar servicios de evaluación y certificación a clientes globales sobre una base mundial.

- American National Standards Institute (ANSI). Es una organización privada sin ánimo de lucro que administra y coordina el sistema de normalización voluntaria en Estados Unidos. Su papel en el movimiento de normalización internacional se contrasta inmediatamente al recordar que fue creada ya en 1918. Su sede está en Washington. Su misión es «incentivar la competitividad global de Estados Unidos y el modo de vida americano, a través de la promoción, estímulo y salvaguardia de la integridad del sistema de normalización voluntaria». Está formada por más de 1.000 miembros que son empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, agencias gubernamentales y miembros internacionales. ANSI es el representante oficial de Estados Unidos en ISO e IEC.
- Global Ecolabelling Network (GEN). Es una asociación privada sin ánimo de lucro fundada en 1994 por una serie de organizaciones de eco etiquetado (actualmente 26), con el fin de mejorar, promover y desarrollar el etiquetado ecológico de productos y servicios. Su misión comprende: servir a sus miembros, a otros programas de ecoetiquetado y a otros grupos de interés, promoviendo y desarrollando el eco etiquetado de productos, la credibilidad mundial de programas de ecoetiquetado, y la disponibilidad de información sobre estándares de ecoetiquetado en todo el mundo; fomentar la cooperación, el intercambio de información y la armonización entre sus miembros asociados y con otros programas de igual fin; facilitar información sobre estándares de ecoetiquetado en todo el mundo; participar en organizaciones internacionales con el fin de promover el ecoetiquetado; y estimular la demanda y la oferta de bienes y servicios medioambientalmente responsables.
- Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Es una asociación privada sin ánimo de lucro, creada en 1997 con el propósito de «promover el desarrollo de la estandarización técnica y actividades relacionadas en sus países miembros con el ánimo de promover su desarrollo industrial, científico y tecnológico en beneficio del intercambio de bienes y la provisión de servicios, mientras facilita cooperación en los campos intelectual, científico y social». Actualmente integra a 35 miembros, 28 de ellos miembros activos y 7 miembros adheridos.
- A National Resource for Global Standards (NSSN). Es la red de datos basada en una web de ámbito mundial, más importante como repositorio de normas nacionales, regionales e internacionales y de documentos regulatorios. Nace como una asociación entre el American National Standards Institute

(ANSI), organizaciones de estandarización privadas de Estados Unidos, agencias gubernamentales y organizaciones de estandarización internacionales. El nombre NSSL es un acrónimo de su primera denominación, National Standards Systems Network, transformado en el actual ante la evidencia de superar las normas nacionales integrando cuerpos de estándares nacionales, regionales e internacionales actualmente. Su visión es «ser un líder en la provisión de datos e información técnica sobre desarrollos importantes en la arena de la estandarización global». Su principal producto es Standards Tracking and Alerting (STAR) Service, que brinda información actualizada de novedades de los desarrolladores de normas”.

### **2.2.18. Dimensiones de la gestión educativa**

Sobre la gestión escolar no es el gobierno de lo didáctico ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

- La dimensión organizacional-operativa
- La dimensión administrativa-financiera
- La dimensión comunitaria
- La dimensión pedagógico-curricular

### **2.2.19. Gestión educativa de calidad**

Se entiende por calidad educativa al logro de los propósitos educativos y en la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, entonces la gestión educativa de calidad será aquella que contribuya a la creación de condiciones para

la satisfacción de estas necesidades y al cumplimiento de dichos propósitos de la gestión educativa de calidad:

- Lograr la satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal docente.
- Elementos como enfoque sistemático
- La administración y planeación estratégica
- Responder a las necesidades básicas de aprendizaje
- Las decisiones en la planeación
- El papel de los directivos líderes
- El papel del alumno E-A.
- Participación de la comunidad

Las Características de la gestión de calidad debe contar con lo siguiente: liderazgo, relevancia, democracia, rendición de cuentas, transparencia, actualización, responsabilidad, colaboración, eficiencia en la gestión administrativa, autonomía, integralidad, prioridad en el aprendizaje, apertura institucional, flexibilidad, capacidad para coordinar, poder para establecer modelos, manejo de los sistemas de evaluación. Crear las condiciones institucionales para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, alcanzar los propósitos educativos y solucionar los problemas que obstaculizan el logro de estos.

### 2.3. Definición conceptual

Los términos que no se profundizaron en las bases teóricas se presentan a continuación para el entendimiento del contexto macro de esta investigación:

- **Estrategas:** Son personas que se encuentran en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
- **Entorno:** Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector.
- **Intorno:** Se refiere al ambiente interno de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El intorno determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores.
- **Políticas:** Son los lineamientos de acción, los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los OCP, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias.

- **Proceso estratégico:** Se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida.
- **Estrategia:** Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original.
- **Las metas:** Establecen qué es lo que se va lograr y cuando serán alcanzados los resultados pero no establecen cómo serán logrados.
- **Decisiones estratégicas:** Son aquellos que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés .

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Nivel de Investigación**

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación fue desarrollado enmarcado en el nivel descriptivo, porque mide cómo es y cómo se manifiesta el problema formulado y correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación entre las variables descritas en la hipótesis.

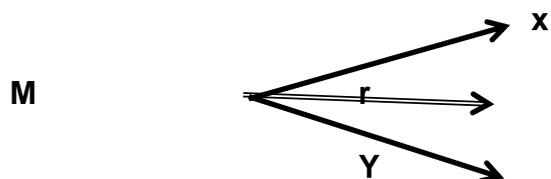
#### **3.2. Diseño de la investigación**

De acuerdo a los diseños propuestos por Pedro Barrientos Gutiérrez, se selecciona un diseño descriptivo correlacional como se explica: "Permite establecer la relación que existe entre dos o más variables x, y, z, etc. Este diseño es el más utilizado en investigaciones sociales y educativas"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Barrientos P. (2008). *La investigación Científica (1ª ed.)* Perú: Editorial Ugraf S.A.C.

La misma que se esquematiza de la siguiente manera:



**Donde:**

- M** : Muestra de Estudio  
**x** : V. independiente: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
**r** : Relacional  
**y** : V. dependiente: GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 3.3. Población y muestra

Por ser una cantidad manejable, la población de estudio estuvo conformada por aproximadamente 284 directivos y docentes de 10 Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco, los mismos que conformaron la muestra de estudio que se detalla a continuación y la manera cómo se determinó la misma:

**CUADRO Nº 01**  
**POBLACIÓN Y MUESTRA DE**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN ESTUDIO**

Nº	Instituciones Educativas del Nivel Primario	Directivos y Docentes
01	32046 DANIEL ALOMIA ROBLES	29
02	GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO	47
03	33074 HEROES DE JACTAY	13
04	32232 JUANA MORENO	29
05	32814 MIGUEL GRAU SEMINARIO	13
06	32013 PEDRO SANCHEZ GAVIDIA	19
07	32011 HERMILIO VALDIZAN	38
08	32008 SEÑOR DE LOS MILAGROS	24
09	32004 SAN PEDRO	45
10	32002 VIRGEN DEL CARMEN	27
<b>TOTAL</b>		<b>284</b>

FUENTE : ESCALE - MINEDU  
 ELABORACIÓN: tesista

### 3.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en las diferentes etapas que se desarrolló el trabajo de investigación sirvieron para la obtención de datos, se detalla a continuación:

#### **CUADRO N° 02**

#### **DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Aplicación</b>
De la encuesta	El cuestionario	Personal directivo y docentes de la II.EE.s

Para el presente trabajo de investigación se consideró como instrumento de la recolección de datos al cuestionario que la misma ha sido estructurada dentro de las tres dimensiones ya establecidas.

Con respecto a la validez y confiabilidad de la presente encuesta con su cuestionario fue corregido dentro de los aspectos técnicos por el asesor de la presente investigación ya que el mismo tiene mucha experiencia académica sobre la temática del planeamiento estratégico, y la calidad de servicio.

### 3.5. Procesamiento y presentación de datos

Los datos recopilados durante el trabajo de campo fueron procesados haciendo uso de los métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva, de la misma manera se utilizó la tabla de

distribución de frecuencias, y los estadígrafos (la mediana, la moda, la desviación estándar, la desviación media).

La respectiva presentación de los datos se realizó en los cuadros y gráficos estadísticos (como el gráfico de barras).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos debidamente procesados, teniendo en consideración la variable, las dimensiones y los instrumentos de recolección de datos; donde se presentan los cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación.

#### **4.1. Presentación de los resultados**

**CUADRO N° 03**

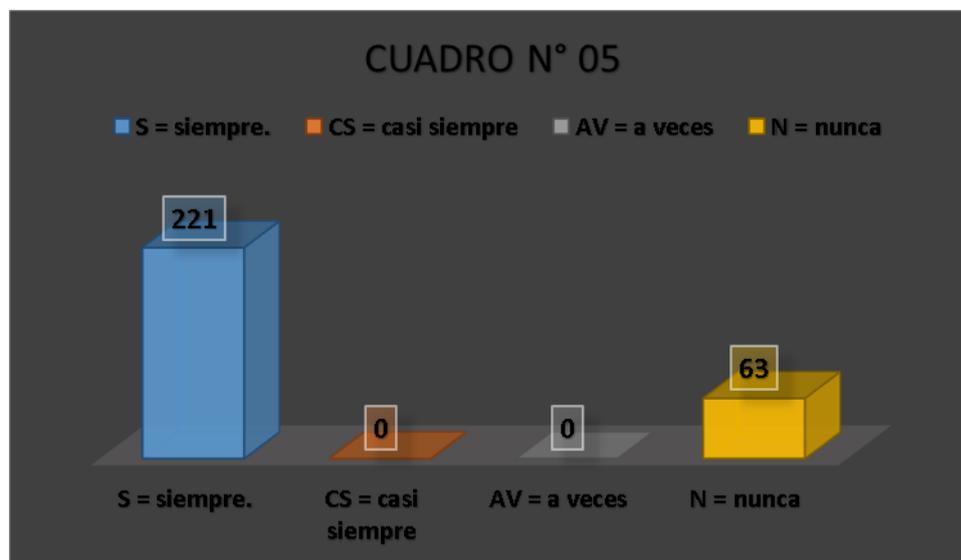
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS EDUCATIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			fi	%
01	¿En el colegio redactan la misión con los propósitos de la I.E.?	S = siempre.	221	77.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	63	22.2
02	¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?	S = siempre.	230	81.0
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	54	19.0
03	¿La Comunidad educativa ha construido una visión de futuro?	S = siempre.	13	4.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	271	95.4
04	¿Comparte esa visión de futuro?	S = siempre.	230	81.0
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	54	19.0
05	¿Asume los compromisos de la visión?	S = siempre.	231	81.3
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	53	18.7
06	¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la institución?	S = siempre.	204	71.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	80	28.2
07	¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4
08	¿Logra las metas que se propone la I.E.?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

## GRÁFICO N° 01

**MISIÓN CON LOS PROPÓSITOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

221 encuestados que ascienden a 77.8% de los consulados expresan que en su institución Educativa se redacta la misión con los propósitos que corresponde a la institución; mientras que el restante 22.2% de los consultados expresan que la misión no se redacta la misión de acuerdo al propósito de la I.E. Lo que significa que en su gran mayoría de docentes y directores están de acuerdo que la misión es plasmada de forma correcta.

## GRÁFICO N° 02

**MISIÓN CON EL CONJUNTO DE VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

230 docentes y personal directivo que equivalen al 81% consideran que la misión cumple con el conjunto de valores que determinó la comunidad educativa; mientras que el 19% de los encuestados afirman que la no cumple la misión con el conjunto de valores planteados por la comunidad educativa. Lo que significa que la gran mayoría está de acuerdo en que existe una relación entre la misión con los valores planteados por la comunidad educativa.

## GRÁFICO N° 03

**CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a que si la comunidad educativa ha construido una visión a futuro de su institución el 4.6% manifiesta que si se realizó; mientras que el 95.4% de los encuestados afirman que la institución no tiene una visión a futuro. Lo que significa que todos coinciden en que su institución no cuenta con una visión a futuro.

## GRÁFICO N° 04

**COMPARTE ESA VISIÓN DE FUTURO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la visión institucional con la cuál cuentan las Instituciones Educativas el 81% manifiestan que si se les han compartido y tan sólo el 19% de los directivos y docentes manifiestan que no les compartieron la visión de la institución educativa aun así cuando la institución cuenta con ello.

## GRÁFICO N° 05

**ASUME LOS COMPROMISOS DE LA VISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto al hecho de asumir los compromisos para la visión de futuro, el 81.3% expresan que siempre realizan esa acción; mientras que tan sólo el 18.7% expresan que no están comprometidos en asumir la visión de la institución educativa. Lo que significa que en su gran mayoría se compromete con la visión institucional.

## GRÁFICO N° 06

**MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS EDUCATIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la claridad de los objetivos, la misión y la visión de su proyecto educativo de la institución educativa, el 71.8% afirman que siempre comprenden los aspectos que se conceptualizó; mientras que el 28.2% de los consultados expresan lo contrario. Lo que significa que en su gran mayoría entienden los elementos básicos del proyecto educativo de las diversas y principales instituciones educativas.

## GRÁFICO N° 07

**CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS EDUCATIVOS, MISIÓN Y VISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En su gran mayoría en un 98.6% precisan que las necesidades de los diversos actores escolares se ven reflejados ya sea en los objetivos, en las estrategias y en las metas. Mientras que el 1.4% de los encuestados piensa lo contrario. Lo que significa que en su gran mayoría los miembros de las instituciones educativas se sienten identificados en sus necesidades ante los objetivos, las estrategias y las metas educativas.

## GRÁFICO N° 08

**MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS EDUCATIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre el cumplimiento de las metas de las instituciones educativas, el 98.6% afirman que sus instituciones educativas siempre logran sus metas; mientras que el 1.4% de los encuestados piensa lo contrario. Lo que significa que la mayoría del personal directivo y docentes están de acuerdo con las metas que logran en su institución educativa.

**CUADRO N° 04**

ANÁLISIS FODA, PLANIFICACIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES, AUTOEVALUACIÓN, AGENTES DE SU ENTORNO Y USO DE LA INFORMACIÓN EN LAS I. E. PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			fi	%
09	¿Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, porque permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto?	S = siempre.	281	98.9
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	3	1.1
10	¿Identificando las Oportunidades y amenazas sirve para evaluar la calidad de su institución educativa para lograr una buena planificación estratégica?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4
11	¿El Director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses?	S = siempre.	204	71.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	80	28.2
12	¿El Director y su equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos institucionales y mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos?	S = siempre.	172	60.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	112	39.4
13	¿Se apoya en la autoevaluación?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4
14	¿Existe la articulación de la institución educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales?	S = siempre.	61	21.5
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	223	78.5
15	¿Hace uso de la información para la toma de decisiones?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

## GRÁFICO N° 09

## ANÁLISIS FODA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017



FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

281 encuestados que ascienden a 98.9% de los consulados expresan que el análisis FODA permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto. Mientras que tan sólo el 1.1% piensa lo contrario. Lo que significa que la gran mayoría valora el análisis FODA para una mejor toma de decisiones.

## GRÁFICO N° 10

**ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017**



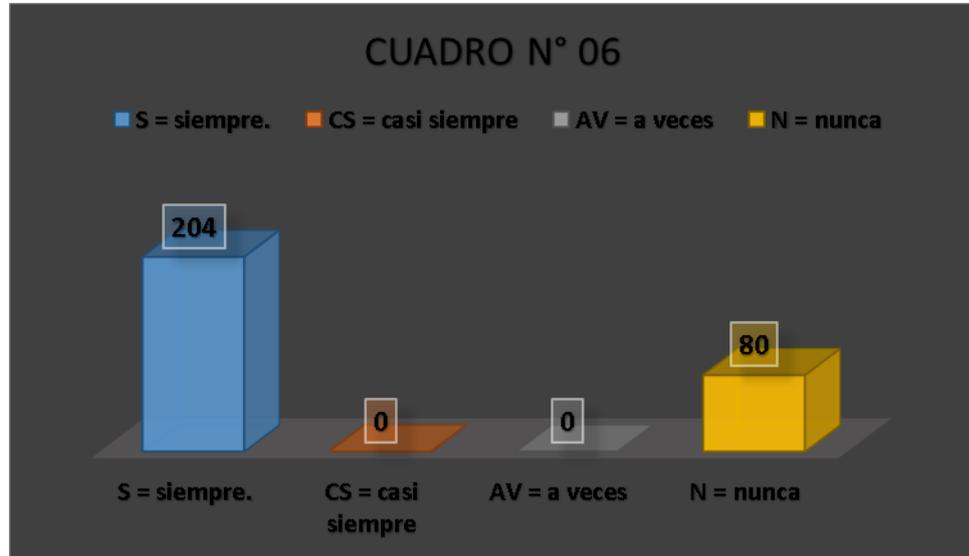
FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la evaluación externa sobre las oportunidades y amenazas en el 98.6% afirman que permite lograr una buena planificación estratégico. Toda esta expresión reafirma la importancia del análisis FODA y el impacto.

## GRÁFICO N° 11

**PLANIFICACIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017**



FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 71.8% de los encuestados afirman que el director y el equipo directivo siempre planifican a corto, mediano o largo plazo utilizando las expectativas, requerimientos e intereses de la comunidad educativa; mientras que el 28.2% considera lo contrario. Lo que significa que la gran mayoría se siente identificada con la planificación que realiza los directivos en las diversas instituciones.

## GRÁFICO N° 12

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017**



FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la acción del director y su equipo directivo para la orientación, coordinación y motivación a los actores educativos y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales, el 60.6% de los consultados afirman que siempre se realiza; mientras que el 39.4% de los encuestados afirman lo contrario. Lo que significa que si bien es cierto que la gran mayoría se ven motivados, existe un porcentaje considerable que no perciben ello en dónde se debe mejorar esos criterios de dirección.

## GRÁFICO N° 13

**AUTOEVALUACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017**



FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 98.6% de los consultados afirman que siempre apoyan al proceso de autoevaluación realizado en sus instituciones educativas; mientras que el 1.4% manifiestan no apoyar a este proceso. Lo que evidencia que la gran mayoría se siente identificado con el proceso de la autoevaluación.

## GRÁFICO N° 14

**AGENTES DE SU ENTORNO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



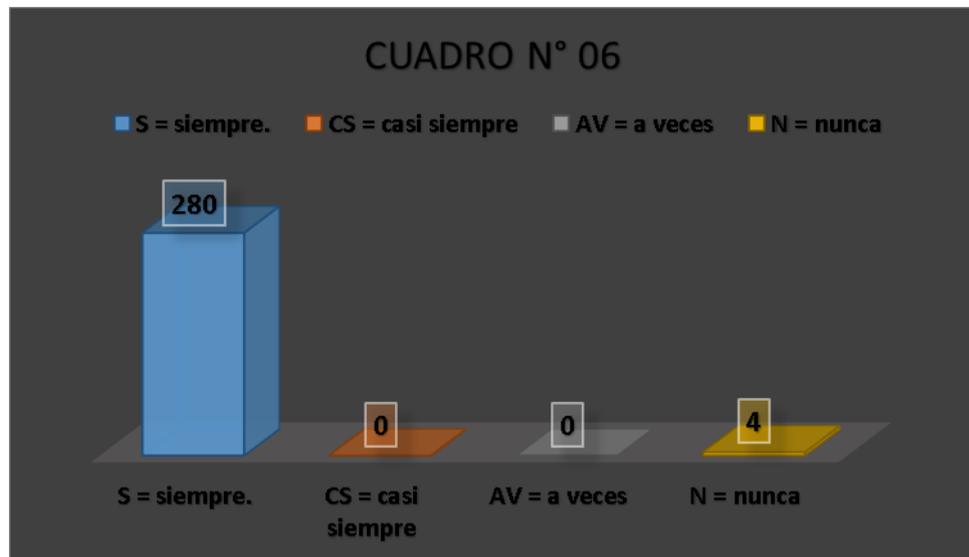
FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la articulación de la institución educativa y los diversos agentes del entorno para el logro de los objetivos el 21.5% afirman que siempre se logra esa articulación; mientras que el 78.5% afirman que nunca se logra esa articulación. Lo que evidencia que la articulación institución educativa y el entorno organizacional no se consigue actualmente.

## GRÁFICO N° 15

USO DE LA INFORMACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.



FUENTE : cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 98.6% de los encuestados afirman que siempre usan información para la toma de decisiones ya sea en caso particular o por parte de los directores y su equipo directivo; mientras que el 1.4% afirman lo contrario. Lo que significa que para los encuestados es importante la información diversa para realizar la toma de decisiones en sus instituciones.

**CUADRO N° 05**

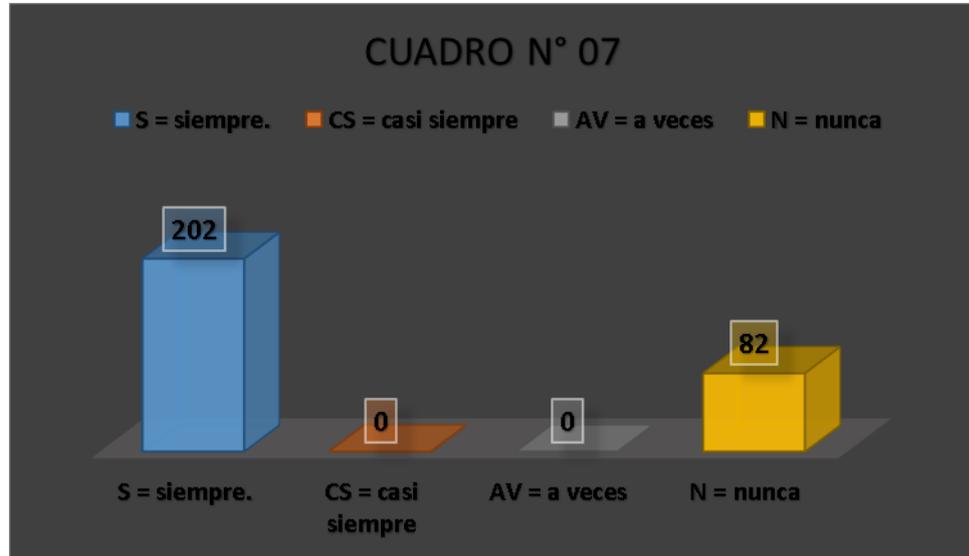
EL PLAN CURRICULAR, PROPUESTA CURRICULAR, PLANA DOCENTE, PROCESOS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE, CLIMA APROPIADO PARA EL APRENDIZAJE, EVALUACIÓN POR COMPETENCIA, EXPECTATIVA DE LOS ESTUDIANTES, Y USO DEL TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			fi	%
16	¿El plan curricular está de acuerdo a los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E.?	S = siempre.	202	71.1
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	82	28.9
17	¿La I.E. permite que los maestros, los padres de familia y el personal de administrativo, participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?	S = siempre.	54	19.0
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	230	81.0
18	¿Orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?	S = siempre.	280	98.6
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	4	1.4
19	¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?	S = siempre.	272	95.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	12	4.2
20	¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes?	S = siempre.	6	2.1
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	278	97.9
21	¿El docente evalúa por competencias de acuerdo con la MISIÓN?	S = siempre.	202	71.1
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	82	28.9
22	¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los estudiantes tienen?	S = siempre.	272	95.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	12	4.2
23	¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?	S = siempre.	272	95.8
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	12	4.2

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

## GRÁFICO N° 16

**EL PLAN CURRICULAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



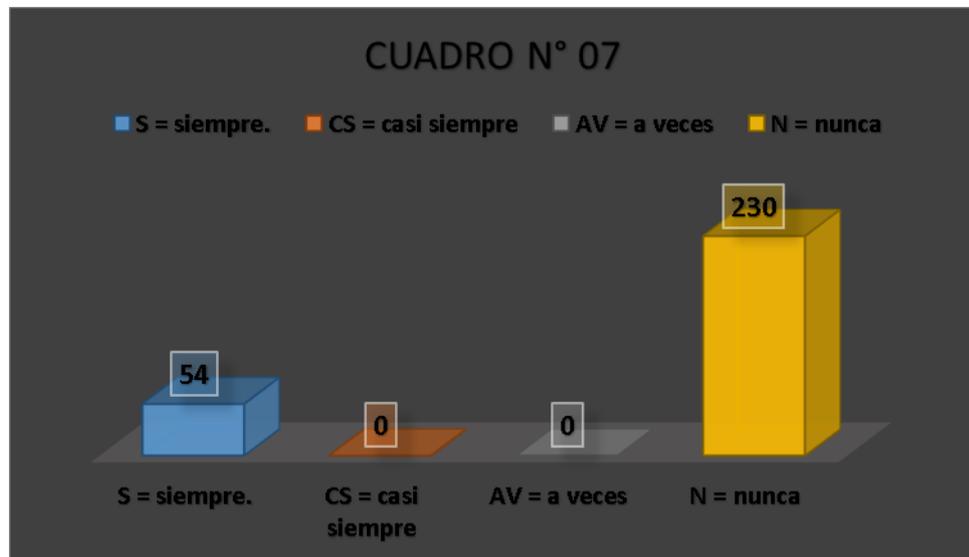
FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre el plan curricular y la alineación con los objetivos de formación y de criterios pedagógicos de la I.E. el 71.1% afirman que siempre existe esa adecuación lógica; mientras que el 28.9% afirman que nunca han percibido esa alineación del plan curricular. Lo que significa que existen aspectos a mejorar la alineación curricular.

## GRÁFICO N° 17

**PROPUESTA CURRICULAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



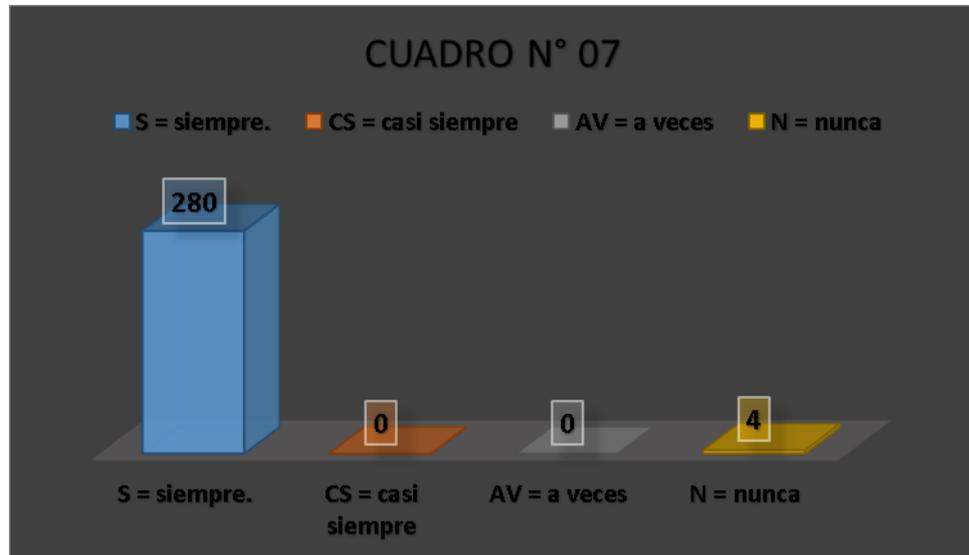
FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la participación de algunos actores educativos (maestros, padres de familia y personal administrativo) en la elaboración y seguimiento de alguna propuesta curricular el 19% considera que siempre le permiten participar; mientras que a la gran mayoría al 81% nunca le han permitido participar o por desconocimiento no han participado como son los padres de familia y al personal administrativo.

## GRÁFICO N° 18

PLANA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.



FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 98.6% de los encuestados afirman que los objetivos, estrategias y las metas se transforman en su práctica docente y con ello mejorar los aprendizajes de los alumnos; mientras que el 1.4% manifiesta que no existe coherencia entre lo planificado y la acción educativa. Lo que significa que la gran mayoría comprenden y se da la relación entre la planificación y la ejecución de la misma a nivel educativo.

## GRÁFICO N° 19

**PROCESOS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre el mecanismo que asegure el buen uso del tiempo para el proceso de enseñanza – aprendizaje, el 95.8% afirman que siempre se realiza ello; mientras que el 4.2% afirman lo contrario. Lo que significa que la gran mayoría comprende la importancia del tiempo usado en el proceso de enseñanza aprendizaje y los mecanismos para conseguirlo.

## GRÁFICO N° 20

**CLIMA APROPIADO PARA EL APRENDIZAJE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Tan sólo el 2.1% de los encuestados afirman que en las aulas se garantiza un clima educativo apropiado y con ello elevar las expectativas de los docentes frente a sus estudiantes; mientras que el 97.9% de los encuestados piensan lo contrario. Lo que significa que en las aulas no hay un clima adecuado para generar aprendizaje.

## GRÁFICO N° 21

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



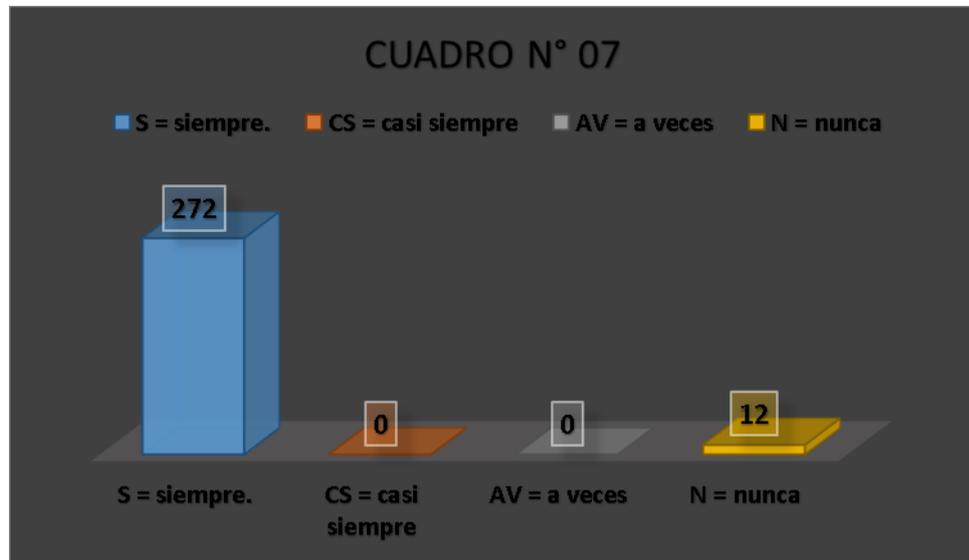
FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la evaluación por competencias que realiza el docente si está de acuerdo a la misión institucional el 71.1% expresa que siempre lo está; mientras que el 28.9% afirman que los docentes no evalúan de acuerdo a la misión de la institución educativa. Lo que significa que la gran mayoría de los docentes evalúan tomando en cuenta la misión de la organización.

## GRÁFICO N° 22

**CLIMA APROPIADO PARA EL APRENDIZAJE, EVALUACIÓN POR COMPETENCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 95.8% de los encuestados afirman que en las aulas se garantiza un clima educativo apropiado y con ello elevar las expectativas de los alumnos frente a sus aprendizajes; mientras que el 4.2% de los encuestados piensan lo contrario. Lo que significa que en las aulas los estudiantes tienen mayor pre disponibilidad por aprender y el ambiente lo ven de manera positiva.

## GRÁFICO N° 23

**USO DEL TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre el mecanismo que asegure el buen uso del tiempo para el proceso de enseñanza – aprendizaje, el 95.8% afirman que siempre se realiza ello; mientras que el 4.2% afirman lo contrario. Lo que significa que la gran mayoría comprende la importancia del tiempo usado en el proceso de enseñanza aprendizaje y los mecanismos para conseguirlo.

**CUADRO N° 06**

CONSOLIDACIÓN DE VALORES EN LOS ESTUDIANTES, RENDICIÓN DE CUENTAS, RENDICIÓN DE CUENTAS Y DIFUSIÓN A LA SOCIEDAD, Y EL PRESUPUESTO ANUAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL	
			fi	%
24	¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes?	S = siempre.	278	97.9
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	6	2.1
25	¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica?	S = siempre.	160	56.3
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	124	43.7
26	¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras?	S = siempre.	6	2.1
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	278	97.9
27	¿Realiza su Presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?	S = siempre.	4	1.4
		CS = casi siempre	0	0
		AV = a veces	0	0
		N = nunca	280	98.6

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

## GRÁFICO N° 24

**CONSOLIDACIÓN DE VALORES EN LOS ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



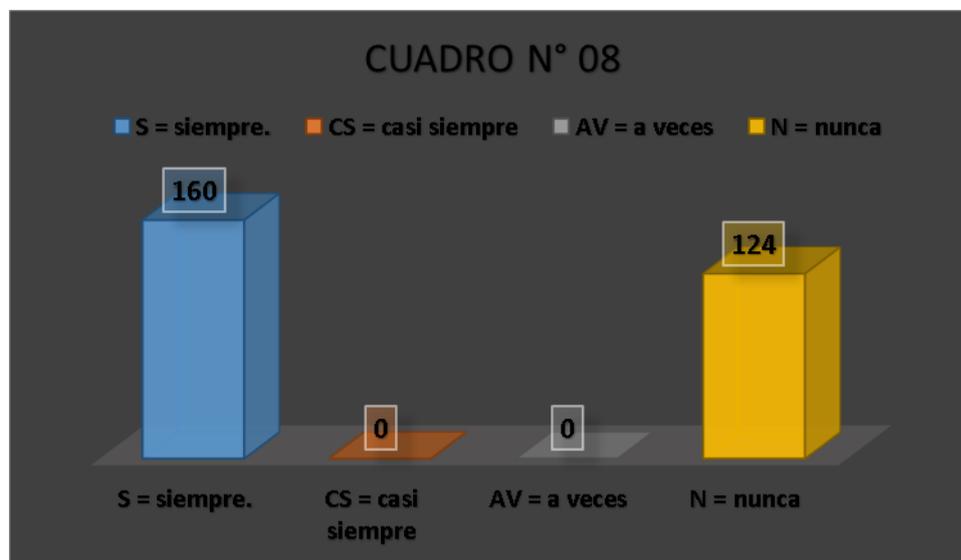
FUENTE : cuadro N° 06  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la pertenencia y la consolidación de los valores en los estudiantes, el 97.9% afirman que siempre se está logrando ese propósito; tan sólo el 2.1% de los restantes afirman que en sus instituciones educativas no se están logran consolidar los valores hacia los estudiantes. Lo que significa que en su gran mayoría los estudiantes están consolidando los valores dentro de las aulas.

## GRÁFICO N° 25

**RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 06  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Apenas el 56.3% afirman que existe una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas dentro de la institución educativa; mientras que el 43.7% de los encuestados piensan lo contrario. Lo que significa que un número significativo de consultados consideran que si se rinde cuentas.

## GRÁFICO N° 26

**RENDICIÓN DE CUENTAS Y DIFUSIÓN A LA SOCIEDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



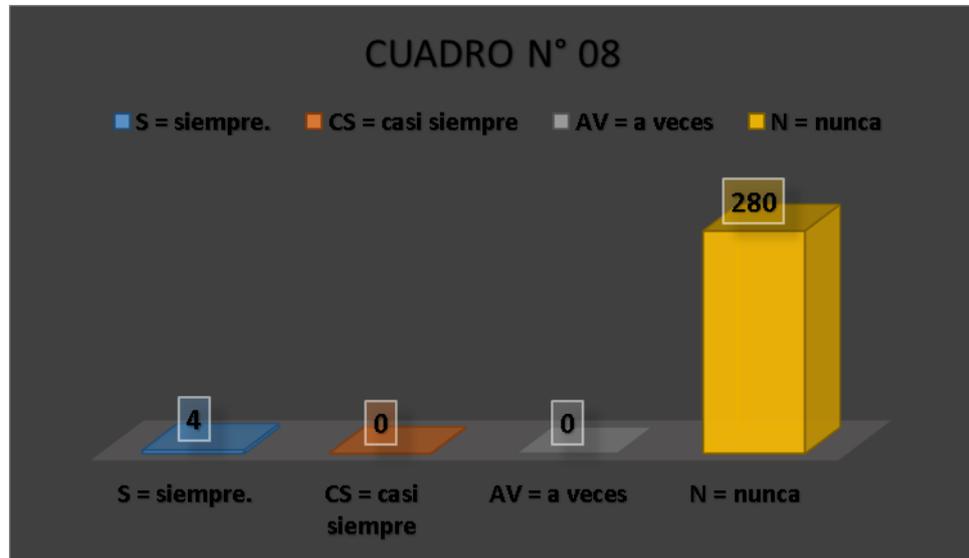
FUENTE : cuadro N° 06  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Sobre la rendición de cuentas y la difusión a la sociedad de los avances del desempeño, en el logro de los propósitos educativos, que siempre lo hacen en un 2.1% y los que piensan lo contrario es el 97.9%. Lo que significa que los recursos que se utiliza y los resultados que se alcanzan no son compartidas hacia la sociedad y se utiliza sólo dentro de las instituciones educativas.

## GRÁFICO N° 27

**EL PRESUPUESTO ANUAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**



FUENTE : cuadro N° 06  
ELABORACIÓN: tesista

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 1.4% consideran que siempre se realiza el presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su institución educativa; mientras que el 98.6% considera lo contrario. Lo que significa que las instituciones educativas no realizan su presupuesto anual ya que no manejan presupuesto propio sino la asignación se realiza por parte del ministerio de educación.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de haber procesado los datos, presentados, analizados e interpretados los resultados es conveniente confrontarlo, verificarlo, compararlo y contrastarlo con los antecedentes, el objetivo general y la hipótesis, que a continuación se presentan:

#### **5.1. Discusión con los antecedentes**

Se seleccionaron los antecedentes que guardan relación directa con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, las que se señalan a continuación:

1. Alarcón, Mariángela (2008) en su tesis de investigación “Planificación Estratégica: Una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica” realizada en la universidad nacional experimental de Guayana, para obtener el grado de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en gestión educativa realizó la investigación para diseñar un modelo de planificación estratégica que permite articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de una escuela Básica como funcionamiento

de centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de bajo recursos. Se contextualizó el estudio en una U.E. Jardín Levante. Se inició con la elaboración de un análisis situacional a fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Se formuló la filosofía de la gestión del plantel estableciendo la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar. Posteriormente, se elaboró el FODA a partir de ella combinando la misión y visión institucional, se configuro el plan funcional y el plan operativo, y los instrumentos básicos para una orientación escolar hacia el logro de los objetivos institucionales.

La aplicación de una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción permitió realizar la propuesta resultante, ajustando el diseño del plan a las características de la gestión escolar. Como resultado, se construyó un modelo de planificación estratégica participativo consensuado adecuado a las características de la Escuela Básica Venezolana.

La misma que se logró obtener como resultado, que el 98.9% de los encuestados manifiestan que en sus instituciones educativas se hace un buen análisis del FODA; de la misma forma el 98.6% afirman que dentro de la planificación estratégica se identifica muy bien a las oportunidades y amenazas; y de la misma manera con

referente a la planificación se realiza en el corto, mediano y largo plazo en un 71.8%.

2. García Torres, María del Pilar (2004) en su tesis titulada “El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”, para optar el grado académico de Magister en Educación, de la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene como objetivo general: Determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo.

De forma específica, aborda el siguiente problema específico: ¿Cuáles son las dinámicas de planificación y organización que caracterizan el diseño organizacional del Centro Educativo América en respuesta a la propuesta curricular que se viene aplicando?

Esta problemática se contrasta con el 77.8% de los encuestados que afirman que se redacta una misión con propósitos en sus Instituciones Educativas; de la misma manera el 81% de consultados afirman que la misión cumple con los valores institucionales; y de la misma manera los actores escolares se ven plasmados sus necesidades educativas ya sea en el objetivo, estrategia y metas en un 98.6% de las opiniones.

3. Santos Jiménez, Ofelia, (2007) en su tesis titulada “El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Nivel Secundaria del Distrito de Bellavista de la Región Callao”, sustentado para la obtención de su Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la UNMSM, concluye lo siguiente:

- El planeamiento estratégico se relaciona significativamente en 49.0% con un (valor  $p < 0.05$ ) con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica de nivel secundaria del distrito de Bellavista.
- Las instituciones educativas Callao, San Pedro, Francisco Izquierdo Ríos se encuentran en peligro y débiles pero con oportunidades, pero si se actúa sobre las debilidades internas las instituciones educativa podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de la las oportunidades que le ofrece el entorno.

En contraste con los resultados obtenidos se afirma que el 71.1% consideran que siempre el plan curricular se dio de acuerdo a los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y criterio pedagógico. Y el 98.6% de los encuestados afirman que con este documento de planeamiento se orienta hacia los objetivos, estrategias, y las metas y que ello genera transformación en la práctica docente.

## **5.2. Discusión con el objetivo general**

El objetivo general planteado: “Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017”; al ser contrastado con los resultados obtenidos en el trabajo de campo se afirma que se logró cumplir ya que se destaca que tanto las respuestas hacia el documento de planificación la mayoría está de acuerdo con su importancia como se señala que el 77.8% afirman que la misión esta ben redactado, sobre el compromiso hacia la institución lo hacen en un 81.3%, y sobre la claridad de los objetivos, misión y visión del proyecto se dan en un 71.8%; y que estos logran alcanzar las metas si se hace en un 98.9%, y sobre el análisis FODA y su buen uso se da en un 98.9%. Tomando con referente estos resultados y los demás se puede afirmar que quedó demostrado que se alcanzó los objetivos de la presente investigación.

## **5.3. Discusión con la hipótesis general**

La hipótesis general plasmado: “El planeamiento estratégico se relaciona positivamente con la gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017”; se logró corroborar la misma ya que los diversos encuestados han manifestado la relación existente, como se destaca que existe claridad en los objetivos, misión y visión en un 71.8%, que las necesidades educativos de los actores escolares

en un 98.6% se da siempre; sobre el análisis FODA siempre se redacta de manera correcta lo afirman un 98.9%; apoyan en la autoevaluación en un 98.9%; de la misma manera el 98.9% de los encuestados afirman que tanto los objetivos, las estrategias y las metas permiten generar un transformación hacia la práctica docente; sobre la consolidación de valores en los estudiantes se percibe que siempre lo hacen en un 97.9%. Por los resultados obtenidos se puede afirmar que quedó demostrado la hipótesis.

## CONCLUSIONES

Luego del proceso de investigación se arribó a las siguientes conclusiones, con respecto a los resultados obtenidos:

- Que el 77.8% de los encuestados afirman que siempre se redacta la misión con propósito en sus I.E.; el 81% consideran que la misión cumple con el conjunto de valores; los actores educativos asumen los compromisos de la visión en el 81.3% de los encuestados; que la claridad en los objetivos educativos, la misión y visión del proyecto se da siempre en un 71.8%; y el 98.6% de los encuestados afirman que siempre las necesidades de los actores se plasman en los objetivos, estrategias y metas educativos. Y en el logro de las metas que se propone en la I.E. se da siempre en un 98.6%.
- Que en la redacción del FODA y su buen uso se da siempre en un 98.9%, el 98.6% afirman que se identificó muy bien las oportunidades y amenazas para lograr una buena planificación estratégica; el 71.8% realizan una planificación en el corto, mediano y largo plazo; sobre la motivación del director hacia los actores educativos, siempre lo hace en un 60.6%; sobre el apoyo en la autoevaluación se logra realizarlo siempre en un 98.6% de los encuestados; el 98.6% afirman que hacen uso de la información al momento de tomar una decisión.
- Sobre el plan curricular esta coherentes con la formación humana e intelectual , siempre lo está en un 71.1%; tanto los objetivos, las

estrategias y las metas han transformado la práctica docente y en la mejora de los aprendizajes siempre lo han hecho en un 98.6%; sobre el buen uso del tiempo en el proceso de enseñanza aprendizaje, siempre lo hacen en un 95.8%; los docentes evalúan por competencia y siempre lo hacen en un 71.1%; el 95.8% afirman que existen mecanismos que garantice un buen clima apropiado para el aprendizaje en el aula; y se aseguran un buen uso del tiempo con efectividad en los proceso de enseñanza y aprendizajes en un 95.8% siempre lo hacen. Sobre las muestras de pertenencia y la consolidación de valores en los estudiantes se da siempre en un 97.9%.

## SUGERENCIAS

Al concluir el proceso de investigación se sugiere a los directores de las UGELs, a los directores de las Instituciones Educativas y a los futuros investigadores los siguientes aspectos:

- ✓ Se sugiere a los directores de las diversas UGELs que supervisen y monitoreen con mayor eficiencia el uso y buen manejo de sus documentos de gestión en especial del plan estratégico para que las mismas sean coherentes con los lineamientos del Ministerio de Educación, de los documentos de planificación a nivel regional y del ámbito local, y que estos sean pertinentes en forma y fondo.
- ✓ Se sugiere a los directores de las diversas instituciones que redacten de manera muy técnicas sus planes estratégicos y que al mismo tiempo lo ejecuten de manera muy responsable para el beneficio de los educandos y así dar seguimiento y alcanzar el logro de los aprendizajes.
- ✓ Se sugiere a los docentes de las Instituciones Educativas, que apoyen y den su aporte técnico y profesional en el diseño del plan estratégico y posterior a ello el buen uso en la aplicación de las acciones planificadas.
- ✓ Se sugiere a los padres de familia que asuman un rol más desafiante y de seguimiento en las acciones que realiza los directivos de las Instituciones Educativas para conseguir más

compromiso de los directores y docentes para alcanzar las metas y objetivos plasmados en el plan estratégico.

- ✓ Se sugiere a los futuros investigadores que consideren como temas de investigación al análisis de los planes estratégicos de diversos sectores y verificar con ello cuando de lo que se planifica se viene cumpliendo a nivel organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo Marianela (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público** (1ª ed.). LPES/CEPAL. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Barrientos P. (2008). **La investigación Científica** (1ª ed.) Perú: Editorial Ugraf S.A.C.
- Camisón César (2006). **Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas** (1ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- D' Alessio Ipinza Fernando. (2013). **El Proceso Estratégico** (2ª ed.). Perú, Lima: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P.(2006). **Metodología de la investigación** (4ª ed.).México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotler P. & Armstrong A. (2007). **MARKETING Versión para Latinoamérica** (11ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Manzuoli J. (2006). **Una visión renovadora sobre el proceso de decisión de compra. Argentina:** Revista de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Pág. 60.
- Osorio Alfredo (2003). **Planeamiento Estratégico** (5ª ed.) Argentina: Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública
- Sánchez H. & Reyes C.(1998). **Metodología y Diseño en la Investigación Científica** (2ª ed.) Perú, Lima: Editorial Mantaro.
- Mintzberg Henry y otros. (1997). **El Proceso Estratégico** (1ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

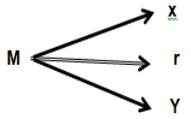
# **A N E X O S**

Anexo 1: **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017.**

**AUTOR : Lic. Adm. Yoni Jesús Aquino**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Cuál es la relación entre la misión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Establecer la relación de la misión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El Planeamiento Estratégico se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La misión se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel</li> </ul>	<p><b>V. Independiente</b> PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>MISIÓN VISIÓN OBJETIVOS ESTRATEGIAS METAS FODA</p>	<p><b>NIVEL DE ESTUDIO:</b> Descriptivo/correlacional</p> <p><b>Enfoque de la Investigación:</b> El presente trabajo de investigación es de enfoque CUANTITATIVO.</p> <p><b>Alcance de la Investigación:</b> El presente trabajo de investigación es de alcance Descriptivo/correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b></p>

<p>nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p> <p>- ¿Cuál es la relación entre la visión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p> <p>- ¿Cuál es la relación entre los objetivos con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p> <p>- ¿Cuál es la relación entre las estrategias con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco,</p>	<p>ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar la relación de la visión con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Establecer la relación de los objetivos con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar la relación de las estrategias con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar la relación</p>	<p>primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> La visión se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Los objetivos se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Las estrategias se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Las metas se</p>	<p><b>V. Dependiente.</b></p> <p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>LIDERAZGO</p> <p>GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA</p> <p>GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES</p> <p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p>	<div style="text-align: right;">  </div> <p>Donde:</p> <p><b>M</b> : Muestra de Estudio  <b>x</b> : V. independiente: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  <b>r</b> : Relacional  <b>y</b> : V. dependiente: CALIDAD DE GESTIÓN</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b></p> <p><b>POBLACIÓN:</b>  284 Personal directivo y docentes.</p> <p><b>TECNICA E INSTRUMENTOS</b>  Encuesta  (Cuestionarios)</p>
--	--	--	---	---

<p>2017?</p> <p>- ¿Cuál es la relación entre las metas con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p> <p>- ¿Cuál es la relación entre el FODA con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017?</p>	<p>de las metas con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Establecer la relación del FODA con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>	<p>relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> El FODA se relaciona positivamente con la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>		
--	---	---	--	--

## Anexo 2:

**CUESTIONARIO SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**DATOS**

Institución: **G U E LEONCIO PRADO ( ) 32004 SAN PEDRO ( )**  
**33074 HEROES DE JACTAY ( ) 32232 JUANA MORENO ( )**

**INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una lista de preguntas que debes elegir una de las cuatro opciones que la acompañan, según tu preferencia. Responde sinceramente tus respuestas. Marca la respuesta con aspa.**

El significado de las letras es: N = nunca, AV = a veces, CS = casi siempre  
 S = siempre.

Nº	PREGUNTAS	N	AV	CS	S
		1	2	3	4
<b>I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
1	¿En el colegio redactan la misión de con los propósitos de la I.E.?				
2	¿Cumplen la misión con el conjunto de valores que ha determinado la comunidad educativa?				
3	¿La Comunidad educativa ha construido una visión de futuro?				
4	¿Comparte esa visión de futuro?				
5	¿Asume los compromisos de la visión?				
6	¿Existe claridad en los objetivos educativos, Misión y visión del proyecto educativo de la institución?				
7	¿Considera las necesidades de todos los actores escolares en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas?				
8	¿Logra las metas que se propone la I.E.?				
9	¿Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, porque permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto?				
10	¿Identificando las Oportunidades y amenazas sirve para evaluar la calidad de su institución educativa para lograr una buena planificación estratégica?				
<b>II. GESTION DE LA CALIDAD</b>					
11	¿El Director y su equipo directivo planifican en corto, mediano y largo plazo las acciones de la comunidad educativa, recogiendo sus expectativas, requerimientos e intereses?				
12	¿El Director y su equipo directivo orientan, coordinan y motivan a los actores de la comunidad educativa para alcanzar eficientemente los objetivos institucionales y mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos?				
13	¿Se apoya en la autoevaluación?				
14	¿Existe la articulación de la institución educativa con agentes de su entorno para contribuir al logro de sus objetivos institucionales?				

15	¿Hace uso de la información para la toma de decisiones?				
16	¿El plan curricular está de acuerdo a los objetivos de formación humana e intelectual con claridad y con los criterios pedagógicos de la I.E.?				
17	¿La I.E. permite que los maestros, los padres de familia y el personal de administrativo, participen en la elaboración y seguimiento de una propuesta curricular adaptada?				
18	¿Orienta los objetivos, estrategias y metas a la transformación de la práctica docente y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?				
19	¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?				
20	¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los docentes tienen de sus estudiantes?				
21	¿El docente evalúa por competencias de acuerdo con la MISIÓN?				
22	¿Existen mecanismos para garantizar un clima apropiado para el aprendizaje en el aula y de las altas expectativas que los estudiantes tienen?				
23	¿Existen mecanismos para asegurar que el tiempo es usado con efectividad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje?				
24	¿Existen muestras de pertenencia y de consolidación de valores en los estudiantes?				
25	¿Se promueve una cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas en el marco de la gestión estratégica?				
26	¿La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras?				
27	¿Realiza su Presupuesto anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?				

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

